

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 6 Hoofdcase: beschrijving en vergelijking

'The corporation described here is Xerox, as one might guess; however, this is the only place where it will be explicitly identified. I believe that very little of what I say is unique to Xerox, and I do not want to burden the observations with that identification. I would prefer that the reader thinks of what follows as a description and analysis of a particular job as it may be observed, and then reflects on the similarity to or difference from work and workplaces the reader knows.'

Uit *Talking about Machines*, Julian E. Orr, 1996, p. 6).

6.1 Inleiding

Het hoofdonderzoek is uitgevoerd bij het energiebedrijf Nuon Infra. Hier is het toe-eigeningsproces van een WFMS en van het concept 'semi-autonome teams' bij vier teams onderzocht. Kern van dit hoofdstuk is de beschrijving van een achttal toe-eigeningsprocessen. Twee teams komen van de vestiging Veluwe (Vel) en twee teams komen van de vestiging Zuid-Gelderland (Zg). Bij elke vestiging is het ene team verantwoordelijk voor de nieuwe huisaansluiting (AEL2) en het andere voor het aansluiten van grootverbruikers (PAN2). Voordat ik de toe-eigeningsprocessen bespreek (§0) is eerst enige context en achtergrondinformatie nodig. In de casebeschrijving zijn daarin drie niveaus te onderscheiden. Allereerst bespreek ik het bedrijfsniveau (§6.2). Hierbij gaat het over Nuon Infra en bespreek ik ook de processen die het WFMS van Nuon (WFM⁵⁷) ondersteunt. Het tweede niveau betreft de infrabedrijven. Dit zijn de regionale vestigingen die de aansluitingen verzorgen (§6.2.4). Vervolgens komen we bij de individuele teams, die de kern van de casebeschrijving uitmaken. Allereerst worden de teams geïntroduceerd (§6.4). In de daaropvolgende paragraaf bespreek ik het toe-eigeningsproces per team (§0). Tot slot ga ik in op de vraag in welke mate het WFM en de invoering van semi-autonoom teams overeenkomstig de intenties van het management en de ontwerpers werden toegeëigend (§6.6) en waar en in welke opzichten de toe-eigeningsprocessen belemmerd dreigden te worden.

Dit hoofdstuk geeft hiermee antwoord op de vraag of er verschillen tussen teams voorkomen in de toe-eigening van respectievelijk eenzelfde type WFMS en van het concept van semi-autonome teams, en zo ja, welke (deelvraag 2 en 3)?

⁵⁷ Binnen Nuon Infra sprak iedereen van WFM als aanduiding van het WFMS. In dit hoofdstuk gebruik ik dan ook deze term.

6.2 Het energiebedrijf Nuon Infra

6.2.1 Algemeen

Nuon is een energieondernemer die de particuliere en zakelijke markt bedient in binnen- en buitenland. Het bedrijf levert energieproducten zoals elektriciteit, gas, water, warmte en energiediensten als zonneboilers, energieadvies en energiemanagement.

Vanwege de liberalisering van de energiemarkt is Nuon opgesplitst in twee bedrijfsonderdelen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het onderdeel Nuon Infra, dat het energie- en gasnetwerk aanlegt en onderhoudt. ContiNuon, het andere onderdeel, houdt zich bezig met de levering van energie.

Nuon Infra is de laatste jaren sterk gegroeid door fusies met, en overnames van een groot aantal gemeentelijke en regionale energie- en gasbedrijven (zie Tabel 6.1). Deze ontstaansgeschiedenis maakt dat er verschillen zijn tussen de vestigingen van Nuon Infra. Dat zie je niet alleen terug in de werkwijze, maar zeker ook in de expertise van de medewerkers. Sommige medewerkers zijn echte ‘E-mannen’ (gespecialiseerd in energie), terwijl andere medewerkers gas of water (veelal in combinatie) als specialiteit hebben.

De dynamiek in de nutssector is vooral veroorzaakt door een gefaseerde opening van de energiemarkt. Daar waar nutsbedrijven vroeger monopolisten waren, is tijdens het onderzoek (in 2001) een deel van de zakelijke en van de consumentenmarkt⁵⁸ geopend voor andere aanbieders. Vanaf medio 2004 kan de consumentenmarkt en de kleinzakelijke markt zelf kiezen van welke aanbieder zij stroom willen betrekken. Om in te spelen op de veranderingen wil Nuon klantgericht gaan werken, om haar bestaande klanten te behouden en nieuwe klanten aan zich te binden. De klant is namelijk door de liberalisering vrij in het kiezen van een energieleverancier, terwijl dit eerst regionaal gebonden was.

Om de concurrentie het hoofd te bieden en haar klanten te behouden, is Nuon met behulp van BPR haar organisatie gaan herstructureren. De belangrijkste veranderingen zijn de uniformering van werkprocessen, het meer klantgericht werken en de splitsing van netwerk en levering (Nuon, 1997, 1998)⁵⁹.

⁵⁸ Het resultaat per aandeel is gebaseerd op het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen in het boekjaar.

⁵⁹ zie voetnoot 53 p90.

Tabel 6.1: Kerncijfers van Nuon (Jaarverslag 2001⁶⁰)

FINANCIËN (x EUR miljoen)	2001	2000	1999
Netto omzet	4.530	3.716	3.291
Bedrijfsresultaat	505	423	408
EBITDA ⁶¹	894	716	660
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	390	327	273
Resultaat na belastingen	375	352	976
Investerings in materiële vaste activa	561	454	442
Cash flow	764	645	1.228
Materiële vaste active	5.934	5.515	5.019
Eigen vermogen	4.120	3.899	3.711
Balanstotaal	8.972	8.171	7.913
Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)	45,9%	47,7%	46,9%
Rentabiliteit gemiddeld eigen vermogen	9,7%	8,6%	8,4%
Rentedekking	5,1	4,9	3,0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening in % van de netto omzet	8,6%	8,8%	8,3%
Bedrijfslasten in % van de bedrijfsopbrengsten	89,3	89,1%	88,0%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening per uitstaand aandeel	in EUR 3,41	3,27	2,73
AANDELEN x 1000 stuks (per 31 december)			
Aantal uitstaand	128.101	100.279	100.000
Aantal nog te emitteren uit stockdividend en excedenten	160	27.855	5.059
Maximaal aantal nog te emitteren uit garanties	7.433	7.433	686
Totaal	135.694	135.567	105.745
PERSONEEL (per 31 december)			
Personeelsleden	fte's 9.544	6.807	6.919

In de BPR-rapporten (Nuon, 1997; 1998) zijn voor het PAN en AEL-subproces expliciete doelen geformuleerd. Doelen die Nuon zich stelt voor het AEL subproces zijn:

- ◆ definiëren van de output van het proces (klantdoel);
- ◆ verkorten van doorlooptijden per karwei (van 6 weken naar 2 dagen);
- ◆ één verantwoordelijke voor elk karwei;
- ◆ nakomen van afspraken met de klant;
- ◆ uniforme werkwijze.

Soortgelijke doelstellingen staan ook centraal in het PAN-proces.

⁶⁰ zie voetnoot 53, p.90.

⁶¹ resultaat voor rente, belasting en afschrijving

Zoals uit het onderstaande citaat blijkt, verwacht Nuon dat WFM een belangrijke bijdrage zal leveren aan het realiseren van deze doelstellingen.

Interview proceseigenaar PAN

'... Het veranderingsproces met BPR, WFM en zelfsturing lijkt, als je terugkijkt, misschien consistent, maar dat is het in ontwikkeling niet geweest. In het BPR zijn de processen gedefinieerd op een vrij hoog abstractieniveau. Dit is later gedetailleerd voor met name WFM. Bovendien waren de processen neergezet vanuit een endstate zonder na te denken over de termijn om daar te komen.

BPR is ook heel erg neergezet vanuit een IT invalshoek...

'We hadden daar voor een speciaal BPR-bureau om het proces te herontwerpen. Het werd voornamelijk bemand door EDS'ers (medewerkers van een IT-bedrijf, pagina 105). Er waren vijf Nuon'ers tegenaan geplakt om deze groep te adviseren.

... In de BPR-fase is WFM heel sterk neergezet als een enabler, met name bedoeld als de overkoepelende schil die het communiceren met de overige systemen zo lekker makkelijk maakt. Pas later zijn daar doelstellingen aan toegevoegd die te maken hebben met de eigenlijke processturing. Wat je nu ziet van WFM, is dat de overkoepelende schil nu nog niet zo sterk ontwikkeld is, want nu hebben we vooral te maken met 1 op 1 koppelingen. Tot nu toe heeft het WFM nog niet zoveel voordeel opgeleverd. Maar dat komt wel, op het moment dat je GIS eraan kunt hangen, en je kunt dat vanuit je WFM-schil aansturen, en SAP R3 en SAP IS-U (zie begrippenlijst, Bijlage 6). Dus echt vanuit je processtap communiceren met die systemen die relevant zijn voor die processtap, is natuurlijk een gouden concept. Maar dat is nog niet goed uit de verf gekomen.'

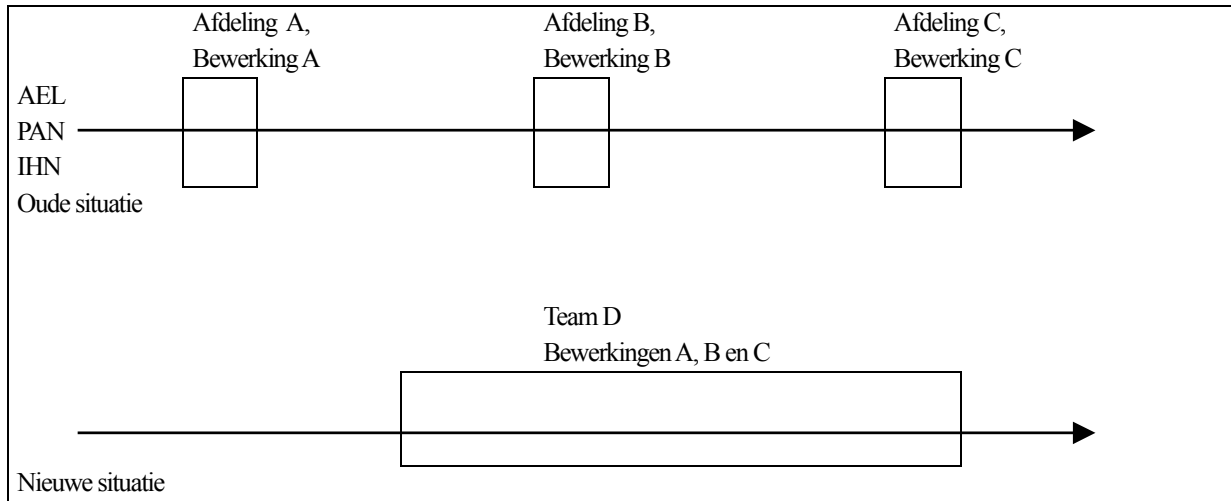
Het doel van het veranderingsproces binnen Nuon is een grote klanttevredenheid, excellente kwaliteit en meer gemotiveerde medewerkers. Nuon hoopt dit onder meer te realiseren door een team verantwoordelijk te maken voor één gehele order- of klantstroom. Het invoeren van zelfsturende teams moet die verantwoordelijkheid en de kwaliteit van de dienstverlening verder vergroten, doordat het regelvermogen en de uitvoering op hetzelfde niveau (in het team) zijn neergelegd. Dit moet het idee dat: (1) één opdrachtbeheerder verantwoordelijk is voor de hele klus, en dat (2) het team gezamenlijk verantwoordelijk is voor de gehele orderstroom, verder versterken.

6.2.2 Verandering van arbeidsorganisatie en werkproces

ORGANISATIE STRUCTUUR

Het doorlopen BPR-traject en de invoering van WFM hebben gezorgd voor een verandering van de organisatiestructuur van een verticaal georiënteerde organisatiestructuur naar horizontale (zie ook §2.2 en begrippenkader in Bijlage 5). Vroeger waren de medewerkers georganiseerd in functionele afdelingen, waarbij elke afdeling verantwoordelijk was voor een deel van een werkstroom. Nu zijn medewerkers

gegroepeerd rond een werkstroom, waarbij deze groep gezamenlijk verantwoordelijk is voor het gehele proces. Dus waar eerst de werkstroom ‘door een aantal afdelingen heen stroomde’, blijft de werkstroom in de nieuwe structuur binnen een unit (zie Figuur 6.1).



Figuur 6.1: Verandering van verticale naar horizontale structuur in de uitvoerende organisatie.

Voor de medewerkers betekent dit de overgang van een afdelingenstructuur waar medewerkers met dezelfde functie verantwoordelijk zijn voor één onderdeel van meer klantenstromen (of werkprocessen), naar een structuur waar semi-autonome teams centraal staan. Binnen een team zijn medewerkers met verschillende functies gezamenlijk verantwoordelijk voor één werkproces.

De klantstromen die Nuon in de nieuwe situatie bedient, zijn opgesplitst in particulieren (AEL), grootverbruikers (PAN) en netwerk (IHN). Nuon Infra werkt door de in §6.2.1 genoemde opsplitsing van het bedrijf als aannemer van het onderdeel ContiNuon dat de stroom verkoopt. Hierdoor zijn twee werkprocessen (AEL en PAN) direct op externe klanten (particulieren en grootverbruikers) gericht en een derde proces (IHN) op een interne klant (zie Tabel 6.2). Het IHN-proces wordt in dit onderzoek verder niet betrokken, maar komt soms zijdelings aan de orde vanwege de relaties met het AEL- of PAN-proces.

De vier onderzochte teams richten zich op de externe klanten van het AEL- en PAN-proces. Deze processen zijn weer opgedeeld in de volgende subprocessen (zie Tabel 6.2).

WERKPROCESSEN

Het AEL-proces is opgedeeld in het maken en wijzigen van individuele aansluitingen (AEL 1) de zogenaamde soloaansluitingen en de projectmatige aansluitingen oftewel het combiwerk (AEL 2). Bij AEL 2 gaat het dus altijd om nieuwe aansluitingen.

Tabel 6.2: Klantenstromen in Nuon INFRA

	Werkproces	Werkvoorbereiding	Mate van standaardisatie	Soort klant
	Aanvraag einde levering (AEL)			
AEL 1	Solo aansluitingen	Nee, stuksgewijs werk	Hoog	Extern
AEL 2*	Projectmatige aansluitingen	Nee, seriematig werk	Hoog	Extern
	Planning Aanleg netwerken (PAN)			
PAN 1	Netten bij nieuwbouw	Ja	Matig	Intern
PAN 2*	Grootverbruikers aansluitingen	Ja	Matig	Extern
PAN 3	Wegconstructie & netsaneringen	Ja	Matig	Intern
	Instandhouding Netwerk (IHN)			
IHN	Onderhoud netwerk	Ja, zijn unieke projecten	Laag	Intern

De vier subcases zorgen voor één van de met een * gemarkeerde klantstromen

PAN, het aanleggen van netwerken, is opgedeeld in drie subwerkprocessen. Twee subprocessen richten zich op werk voor een interne klant en het derde subproces richt zich op externe klanten (grootverbruikers). Het aanleggen van een netwerk bij nieuwbouw wordt verzorgd door PAN 1. Het aansluiten van grootverbruikers is de werkstroom van PAN 2. En tot slot zorgt PAN 3 voor reconstructies en netsaneringen. De teams hebben de naam gekregen van de werkstroom waar zij verantwoordelijk voor zijn.

Deze processen zijn in de uitvoering van het werk in zekere mate van elkaar afhankelijk. Een voorbeeld hiervan is dat in een nieuwbouwwijk PAN 1 het netwerk (de hoofdkabel) legt en AEL 2 de verbinding van de hoofdkabel naar (de meterkast van) de individuele woningen legt (zie ook Figuur 6.2).

Bij het proces IHN is geen sprake van een opdeling in subprocessen. Deze groep is verantwoordelijk voor het onderhoud van het bestaande energienetwerk.

STANDAARDISATIE.

Het management heeft WFM ingezet als een brekijzer om een uniforme werkwijze af te dwingen, om op deze manier de BPR-doelstellingen (zie §6.2.1) te realiseren. WFM standaardiseert het werkproces doordat hierin precies is omschreven welke producten geleverd worden aan welke klanten. Het WFM standaardiseert zowel het werkproces als de output. De standaardisatie van het werkproces treedt op doordat WFM een vaste werkvolgorde op activiteitsniveau bij de teamleden afdwingt en doordat een case (case is WFM-term om een klantvraag aan te duiden) niet kan worden doorgezet als een teamlid bepaalde informatie niet heeft ingevuld. WFM standaardiseert de output doordat

opleidingen (bijvoorbeeld een cursus gastechniek) volgen de medewerkers meer algemene cursussen zoals computercursussen en sociale vaardigheidstrainingen.

6.2.3 Arbeidsdeling

Hoe zien de taken eruit die de verschillende teamleden moeten uitvoeren? Een eerste grove opdeling van de verschillende stappen bij zowel het AEL-proces als het PAN-proces bestaat uit: intake, voorbereiding, uitvoering en oplevering. Deze stappen zijn verdeeld over de verschillende ‘functies’ van de teamleden. Een kort overzicht van de taken die in de vier werkstappen verricht moeten worden, is opgenomen in Tabel 6.3.

Tabel 6.3: Opdeling van taken in vier werkstappen in het WFM

STAPPEN	TAKEN	
	AEL 2	PAN 2
Intake	Bepalen klantvraag, specificeren aanbieding, bewaken offerte, afstemmen klant, opdrachtbevestiging. Uitvoer: opdrachtbeheerder	Bepalen klantvraag, extra info klant, offerte berekenen met normen of door voorcalculatie, offerte opstellen, reactie klant, order. Uitvoer: opdrachtbeheerder ⁶²
Voorbereiding	Aanmaken werkopdracht, ontvangen werkopdracht. Uitvoer: opdrachtbeheerder	Planningvoorbereiding, projectvoorbereiding, werkplannen, toekennen uitvoerder. Uitvoer: projectbewerker
Uitvoering	Uitvoeren werkopdracht. Uitvoer: opdrachtbeheerder	Planning uitvoer, beheer uitvoering, toekennen werkopdracht, afstemming uitvoer, uitvoering, controle, werkopdracht, revisiegegevens, technisch gereed. Uitvoer: projectbewerker en werkbegeleider
Oplevering	Afhandelen werkopdracht, afhandelen materiaal, afhandelen administratie. Uitvoer: opdrachtbeheerder en werkbegeleider.	project-afhandeling (revisiegegevens, administreren revisie), klanttevredenheids-onderzoek, afsluiten activiteit, nacalculatie, administratief gereed en afsluiten van het project. Uitvoer: opdrachtbeheerder en projectbewerker.

Uit deze beschrijving komt naar voren dat de werkafhankelijkheden in het AEL-proces minder voorkomen en beperkter zijn dan de afhankelijkheden in het PAN-proces. In het PAN-proces zijn meer sequentiële afhankelijkheden, en er is tussen opdrachtbeheerder en projectbewerker sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Ook de klant participeert in een groter deel van het werkproces, een externe werkafhankelijkheid die onzekerheid oplevert. Een ander punt van onzekerheid is de levering van materiaal voor de PAN-teams. Zij werken niet met standaardmateriaal en de levertijd van bepaalde onderdelen

⁶² Eventueel wordt de offerte voorgerecalculeerd door de projectbewerker.

kan zeer lang zijn. Voor alle onderzochte teams geldt een afhankelijkheid van monteurs en aannemers.

Tabel 6.4: Samenstelling (aantal medewerkers) van onderzochte teams (1-11-2000)

	AEL 2-Vel	AEL 2-Zg	PAN 2-Vel	PAN 2-Zg
Opdrachtbeheerders	2	5	3	5
Projectbewerkers	n.v.t.	n.v.t.	2	5 ⁶³
Planner	0	0	0 ⁶⁴	0 ⁶⁵
Werkbegeleiders	2	4	1	3 ⁶⁶
Administratief medewerker	0	1	0	1
Installatie-adviseurs	0	0	3 ⁶⁷	3
Totale teamomvang	4	10	9	18

FUNCTIES

Er is een beperkt aantal functies in elk van de teams (zie Tabel 6.4). De meest centrale plek in het proces neemt de opdrachtbeheerder in. De opdrachtbeheerder is van het begin tot het einde verantwoordelijk voor de aansluiting. PAN 2 kent daarnaast de functie van projectbewerker; deze voert taken uit voor de voorbereiding. Ook de planner is bij PAN 2 een aparte functie. Deze verzorgt de planning van de voorbereiding en de uitvoering. De werkbegeleider is in beide processen terug te vinden. Deze heeft direct contact aan de ene kant met de opdrachtbeheerder en andere teamleden die op het kantoor werken en aan de andere kant met de monteurs en de aannemers die buiten de aansluitingen maken. Als er iets mis gaat met de materiaallevering, dan zorgt de werkbegeleider dat het juiste materiaal zo snel mogelijk op de klus is.

Ook heeft elk team een teamleider, die echter geen directe taak in het primaire proces heeft. De teamleiders werken daarom ook niet met WFM. Het WFM geeft ook geen managementinformatie. Deze informatie wordt met andere informatiesystemen verzameld die gekoppeld zijn met het WFM.

Tot slot zijn er ook nog administratieve medewerkers. Deze worden soms ingedeeld bij het team (bij het Infrabedrijf Zg) en blijven in ander gevallen werkzaam op een andere afdeling (Infrabedrijf Vel). Deze administratieve medewerkers spelen geen rol in de onderzochte toe-eigeningsprocessen van WFM en het gebruik van semi-autonome

⁶³ Inclusief een assistent projectbewerker

⁶⁴ De planner is ingedeeld in een ander PAN-team, maar verzorgt wel de planning van de uitvoering.

⁶⁵ Zie voetnoot beheersing ook een hoofdtaak van.

⁶⁶ Eén werkbegeleider is zowel projectbewerker als werkbegeleider en een ander is werkbegeleider/monteur.

⁶⁷ Niet fysiek bij PAN 2, maar zitten een etage lager met de installatieadviseurs van AEL op een kamer. De installatieadviseurs binnen het AEL-proces zijn niet opgenomen bij het onderzochte team.

teams. Ditzelfde geldt voor de installatieadviseur in het PAN 2-proces, deze speelt ook geen rol bij de onderzochte toe-eigeningsprocessen. De reden hiervoor is dat zij geen gebruik maken van het WFM en ook geen activiteiten uitvoeren tijdens de totstandkoming van de aansluiting.

SYSTEEMBESCHRIJVING

Welke functie heeft WFM binnen het proces? De basis van de WFM-applicatie is in beide subprocessen identiek. Er zijn echter ook verschillen tussen WFM AEL en WFM PAN.

De WFM-tool die bij Nuon wordt gebruikt is Staffware 97 van het gelijknamige (van origine Engelse) bedrijf Staffware⁶⁸. De basis van het WFM voor de gebruikers bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel bestaat uit een werkbak waarin de cases per functie in werkstappen zijn georganiseerd. Elke case doorloopt de opeenvolgende werkstappen en verschuift daarbij tussen verschillende bakken tot hij is afgerond en uit de WFM-werkbak verdwijnt. In de werkbak staan per case verschillende gegevens vermeld. Naast het casenummer en de casebeschrijving zijn ook de status van de case en de namen van de bewerkers en de deadlines opgenomen. Hiermee is bijvoorbeeld te achterhalen wie verantwoordelijk is voor een case of is te bepalen wat de prioriteit is.

Het aanklikken met de muis van een case in de werkbak heeft als gevolg dat de formulieren verschijnen waar de gegevens voor de aansluiting op zijn aan te geven. De formulieren zijn het tweede deel van WFM. Afhankelijk van de werkstap moeten er in bepaalde tabbladen velden worden ingevuld. In het PAN-proces is er naast bovengenoemde elementen ook een 'uitgebreide' verkenner. Hierin is voor alle PAN-teams binnen het infrabedrijf het werkoverzicht te zien met basale informatie zoals deadlines en per functie de naam van degene die een case onder zijn hoede heeft.

Om een bewerking in WFM op te slaan en te beëindigen, kunnen de gebruikers ervoor kiezen de informatie alleen op te slaan of om de informatie ook vrij te geven. In het eerste geval wordt de case geparkeerd in de privé-werkbak van het teamlid en in het tweede geval wordt de case doorgestuurd naar de volgende werkstap in de werkstroom. De case komt dan in de volgende status in de werkbak terecht (gaat bijvoorbeeld van 'ontvangstbevestiging' naar 'aanmaken werkopdracht') en het teamlid (of een ander teamlid) kan verder gaan met de case. Dit vrijgeven van een case kan alleen als de verplichte velden op de betreffende tabbladen zijn ingevuld. Als bijvoorbeeld een

⁶⁸ Sinds 2004 is het bedrijf Staffware onderdeel geworden Tibco.

opdrachtbeheerder de naam van de opdrachtgever niet invult, kan hij de case niet van de stap ‘bepalen klantvraag’ doorzetten naar de stap ‘specificeren aanbidding’.

Voor de verschillende werkstappen zijn termijnen opgenomen. Bij overschrijding van de termijn wordt dit weergegeven met een symbool (klokje) in de werkbak. Deze tijdsoverschrijding verandert niet de manier waarop cases kunnen worden opgepakt in de werkbak.

Daarnaast verzorgt het WFM ook de coördinatie met andere applicaties. Zo wordt op de achtergrond informatie weggeschreven naar het Bedrijfsinformatiesysteem (BIS⁶⁹) en het Klantinformatie systeem (KIS). Ook wordt bij het maken van een offerte of een opdrachtbevestiging een macro in Word gestart voor het maken van deze documenten. Een ander voorbeeld, in het PAN-proces, is het starten van een Excel-formulier om het te gebruiken materiaal te bepalen. In de toekomst komt er ook nog een koppeling naar het geografische informatie systeem (GIS) en het management informatie systeem. Hoewel Staffware wel beschikt over een managementinformatie-module is deze niet in gebruik bij Nuon.

WFM ondersteunt nog niet alle functies en taken in het werkproces. Omdat de monteurs nog geen toegang tot het systeem hebben, moet in sommige werkstappen een case worden ‘doorgezet’ (lees doorgeschoven) naar de volgende werkstap zonder dat er verder iets verandert. In de toekomst wil Nuon met een ‘mobile office’ gaan werken, waardoor de monteurs de benodigde werkstappen zelf kunnen afhandelen en alle benodigde informatie bij zich hebben op de klus. Tot die tijd registreren de opdrachtbeheerders voor de monteurs de stappen ‘ontvangen werkopdracht’ en ‘uitvoeren werkopdracht’ in het AEL-proces. Ditzelfde doen de werkbegeleiders in het PAN 2-proces.

WFM-ONDERSTEUNING ⁷⁰

In de bespreking van het proces van toe-eigening in §0 zal ook het belang van de wijze waarop het WFM-gebruik vanuit de IT-functie wordt ondersteund duidelijk worden.

Nuon heeft het BPR-traject en de ontwikkeling van WFM samen met EDS – IT consulting – gedaan. De ontwikkeling van het WFM-tool was in handen van EDS. Na de implementatie is er een hele groep EDS’ers gedetacheerd gebleven bij Nuon om het gebruik en de ontwikkeling van het systeem te ondersteunen.

Het WFM-kernteam (bestaande uit Nuon-medewerkers) is verantwoordelijk voor aanpassingen en voor de ondersteuning van de gebruikers. Voor de eerste ondersteuning

⁶⁹ Sinds februari 2001 naar SAP R3.

⁷⁰ Eerder is hieraan gerefereerd als technestructuur.

van de teams is op elke vestiging voor de twee AEL-subprocessen een key-user en voor de drie PAN-subprocessen een procesdeskundige aangesteld. Per proces overleggen deze key-users/procesdeskundigen met elkaar en met het WFM kernteam én de proceseigenaar (zie §6.3.3) over de gewenste wijzigingen en verbeteringen aan het systeem. Het ook daadwerkelijk laten uitvoeren van de wijziging hangt in de praktijk af van:

- ◆ de werkbaarheid van een wijziging in het WFM voor andere groepen gebruikers, want een nieuwe of gewijzigde versie van het WFM moet niet alleen een probleem voor een bepaalde groep gebruikers oplossen, maar het moet ook werkbaar blijven voor de andere vestigingen;
- ◆ de prioriteit die gegeven wordt aan de wijziging door het gebruikersoverleg en de proceseigenaar;
- ◆ de tijd die beschikbaar is bij het WFM-kernteam en de programmeurs van EDS om de wijziging uit te voeren. Dit hangt bijvoorbeeld af van de hoeveelheid werk die het ontwikkelen van andere IT systemen kost die ook een relatie met WFM hebben⁷¹.

Sommige problemen zijn in de loop van de tijd ‘vanzelf’ opgelost, omdat het probleem veroorzaakt werd door een systeem dat inmiddels is vervangen.

6.2.4 Veranderende noodzaak voor zelfregulatie

De veranderingen in de arbeidsorganisatie en het werkproces roepen de vraag op of er ook een verandering optreedt in de noodzaak van zelfregulatie. Tussen de onderzochte teams zijn op basis van de noodzaak tot zelfregulatie verschillen te verwachten. Dit verschil bestaat uit variatie in de onzekerheid van grenstransacties, omzettingsonzekerheid en noodzaak van technische samenwerking (Susman, 1979).

ONZEKERHEID VAN GRENSTRANSACTIES

De onzekerheid van grenstransacties is niet heel hoog, maar er zijn tussen de twee subprocessen (AEL en PAN) wel verschillen te signaleren. Zoals verderop duidelijk zal worden zijn de PAN-teams in grote mate afhankelijk van de levering van materiaal door een ander onderdeel van Nuon. Deze afhankelijkheid van de levering van materialen geldt niet voor AEL. De AEL-teams zijn daarentegen vooral afhankelijk van de ‘combi-aannemer’ voor het uitvoeren van de door hen gegeven werkopdrachten.

Een andere vorm van onzekerheid door grenstransacties geldt voor de PAN-teams. Beide PAN-teams zijn incompleet. Het ontbreekt aan een eigen planner, en het PAN-

⁷¹ Tijdens het eind van mijn verblijf bij Nuon was bijna alle capaciteit nodig om de implementatie van het productiesysteem SAP op tijd te laten plaats vinden.

Vel-team heeft te weinig projectbewerkers en werkbegeleiders. Daardoor wisselen zij werk uit met een ander PAN-team van hetzelfde infrabedrijf.

Vooraf in het PAN-Vel-team speelt de onzekerheid van grenstransacties, gevolgd door het PAN-Zg-team. Reden hiervoor is de onzekerheid over de beschikbaarheid van materiaal en de onzekerheid over de inzetbaarheid van leden van andere teams. Bij de AEL-teams is dit type onzekerheid veel kleiner.

ONZEKERHEID VAN OMZETTINGEN

Uit beschrijvingen van het werkproces blijkt dat de onzekerheid van de omzettingen gering is. De werkprocessen hebben een duidelijk omschreven werkverdeling, werkwijze en door outputstandaardisatie is het eindproduct van tevoren bekend. Bij het eindproduct van AEL 2 – de nieuwe huisaansluitingen – is de standaardisatie het hoogst. Bij PAN 2 is de output gevarieerder, het eindproduct is meer klantspecifiek (zie ook Tabel 6.2).

Bij AEL is de klantvraag eenvoudig. Er worden één of meer aansluitingen voor huishoudelijk gebruik aangevraagd en het is vooral een zaak van inplannen van het werk. Deze planning is afhankelijk van de beschikbaarheid van menskracht in de uitvoering. Het gebruikte materiaal is standaardmateriaal.

Bij PAN 2 is een klantspecifieke oplossing gewenst. Allereerst moet bepaald worden wat de klant gaat aanvragen: de opdrachtbeheerder adviseert daarin. Na opdracht aanvraag wordt een offerte opgesteld op basis van normen of op basis van voorcalculatie. Planning van de uitvoering is afhankelijk van zowel de beschikbare menskracht als van de (lange levertijd) van niet-standaard materialen.

De analyseerbaarheid is voor beide processen groot, omdat de input, werkwijze en output inzichtelijk verlopen. Beide werkprocessen hebben een routinematig karakter. Bovenstaande punten maken duidelijk dat de twee processen op een goede wijze zijn te ondersteunen door WFM. Immers, zoals in §1.2 besproken, is het gebruik van WFM vooral interessant in situaties met routinematige werkprocessen. Het belangrijkste verschil met het AEL-proces is de meer klant specifieke karakter van de aansluiting. In §7.3 komen we terug op het gebruik van WFM in relatie met de taakomgeving.

NOODZAAK TECHNISCHE SAMENWERKING

De noodzaak voor (technische) samenwerking is bij PAN groter dan bij AEL. Zoals uit §6.2.2 blijkt is het AEL 2-proces relatief eenvoudig en standaard: er is geen werkvoorbereiding nodig. Bij PAN 2 is wel werkvoorbereiding nodig. De producten en aansluitingen die binnen het PAN-proces geleverd worden, hebben een klantspecifiek karakter. De noodzaak voor technische samenwerking is dan ook veel groter. Veelvuldig overleg tussen opdrachtbeheerder, projectbewerker en werkbegeleider is nodig.

6.3 Vergelijking: twee vestigingen

Zoals aangegeven in de introductie is het onderzoek uitgevoerd bij vier teams waarvan een AEL- en een PAN-team van infrabedrijf Zg en een AEL- en een PAN-team van het infrabedrijf Vel. Tussen de vestigingen bestaan historische verschillen; verschillen in de markt, zowel in de groei als de aard van de producten; en verschillen in de aansturing van de teams.

6.3.1 Historische verschillen

Nuon is voortgekomen uit een aantal lokale en regionale nutsbedrijven. Nuon Zuid-Gelderland is ontstaan uit de Zuid-Gelderse Nutsbedrijven (een voorloper hiervan waren de Openbare Nutsbedrijven Zuid-Gelderland) en PGEM (Provinciale Gelderse Energie Maatschappij), GEWAB (Gelders Energie en Waterbedrijf) en de GGR (Gemeentelijk Gasbedrijf Renkum). Nuon Veluwe is ontstaan uit: VNB (Veluwe Nutsbedrijven), PGEM, GEWAB, GAWAR (Gemeentelijk Gas- en Waterbedrijf Renkum) en GAMOG. Elk bedrijf neemt een eigen bedrijfscultuur en aanpak mee, hetgeen resulteert in verschillende werkwijzen. Restanten ervan zie je nu nog terug. Deze verschillen kunnen botsingen veroorzaken tussen teamleden die van verschillende bedrijven afkomen. Een voorbeeld van zo'n verschil in werkwijze is de manier waarop werkbegeleiders bij AEL 2 omgaan met de onderaannemer.

Werkbegeleider 1: '[werkbegeleider 2 afkomstig uit een andere bloedgroep] is heel fel op de aannemers, vecht voor elk uurtje ... [dat is] de wijze waarop ze moesten omgaan met aannemers. De vorige teamleider/manager was er een die met een pistool op zijn heupen liep. Elk extra uurtje of extra stukje materiaal werd uitgevochten, dan ging hij erheen. Ik weet dat wij daar vroeger in Zuid-Gelderland op een heel andere manier mee omgingen. Nu zie je ook dat het management minder hard tekeer gaat richting aannemer. Het management zegt: 'die relatie moet verbeteren.'

Sommige verschillen in werkwijze binnen een infrabedrijf bestaan nog, andere zijn al verdwenen. Daarmee wordt duidelijk dat de ontstaansgeschiedenis van een infrabedrijf er voor zorgt dat de werkrouines in de infrabedrijven van elkaar verschillen.

6.3.2 Marktverschillen

Het werkaanbod maakt ook dat er verschillen ontstaan. Het soort aansluitingen en de hoeveelheid aansluitingen verschilt tussen de infrabedrijven. Zo heeft niet elk infrabedrijf dezelfde disciplines. Bij het infrabedrijf Oost-Gelderland hebben ze alleen E (elektriciteit). In het infrabedrijf Friesland hebben ze E en G (Gas). In de regio Zuid-Gelderland hebben ze E, G en W (water) en in de regio Randmeren en de regio Veluwe hebben ze E, G, W, en S (Stadsverwarming).

Daarnaast zie je in sommige regio's meer bedrijvigheid (van belang voor PAN 2) of veel nieuwbouw (van belang voor AEL 2). De aanwezigheid van VINEX-locaties maakt dat er veel grootschalige nieuwbouwprojecten in de regio zijn. Voorbeelden zijn Leidsche Rijn (Utrecht), Almere, Kernhem (Ede) en de Waalsprong (Nijmegen).

Dat betekent dat AEL 2-Vel veel grotere projecten voor huisaansluitingen heeft, terwijl dat amper speelt bij AEL-Zg (het grootschalige project de Waalsprong moest nog beginnen tijdens het onderzoek). Hierdoor verschillen de eisen die de teams aan het WFM en het verdere arbeidssysteem stellen.

De marktverschillen tussen de twee PAN-teams zijn minder nadrukkelijk.

6.3.3 Aansturing van de teams

De aansturing (coördinatie) verschilt ook, zowel regionaal als per team (zie Figuur 6.3).

Oud	Nieuw 1		Nieuw 2
Directeur IB ²²	Proceseigenaar (Infra)	Directeur IB	Proceseigenaar (Infra)
↓	↓	↓	↓
Productmanager (IB)*	Productmanager (IB)		Productmanager (IB)
↓	↓		↓
Teams*	Teams		Teams

* deze functies hadden in de oude situatie andere namen

Figuur 6.3: Veranderende aansturing teams

Er zijn in deze figuur drie situaties te onderscheiden. Allereerst de oude situatie: voor de invoering van het WMFS en het BPR-traject. Er ontstaat tijdens het veranderproces een nieuwe situatie (Nieuw 1). Na implementatie van het WFM ontstaat er na enige tijd weer een nieuwe aansturingsstructuur (Nieuw 2).

Ten tijde van de implementatie en het begin van de onderzoeksperiode (Nieuw 1) waren er drie managers verantwoordelijk voor een specifiek team. Allereerst waren dat de directeur en een productmanager, die samen verantwoordelijk waren voor de verschillende subprocessen in het betreffende infrabedrijf. Daarnaast was er op organisatieniveau (Nuon Infra) per subproces één proceseigenaar. De belangen van deze verschillende managers waren niet altijd gelijk en de interpretaties van harmonisatieacties verschilden hierdoor in de verschillende vestigingen. Ook verschillen de ideeën van het management (en de teamleiders) tussen infrabedrijven en teams over het nut en de noodzaak van zelfsturing, waardoor sommige teams gestimuleerd worden om zaken zelf te regelen en andere teams hierin belemmerd worden.

Tot slot zijn er ook verschillen in aansturing doordat de samenstelling van de teams varieert. De samenstelling van de teams was overgelaten aan de directeuren van het infrabedrijven, en zij hebben niet allemaal de teams overeenkomstig het generieke model ingericht.

Proceseigenaar PAN:

'Ik ben zelf zwaar tegenstander geweest van een overkoepelende planner voor die teams. Maar die verantwoordelijkheid lag toen nog bij de regiodirecteur⁷². En ik denk dat je dat niet zou moeten doen. Ieder team zou zijn eigen planner moeten hebben. Dat is zo essentieel voor die zelfsturing. Als je een centrale planning over die teams gaat leggen dan haal je de kern uit de zelfsturing.'

Verderop in dit hoofdstuk zal blijken dat niet alle teams compleet zijn en dat de infrabedrijven hun subprocessen verschillend hebben gedefinieerd. Als gezegd heeft Nuon er lopende het onderzoek voor gekozen de aansturing van de subprocessen te leggen bij de proceseigenaren (Nieuw 2). De directeurs van de infrabedrijven hebben daar geen stem meer in. De productmanager en de teams rapporteren direct aan de proceseigenaar.

Doordat de inrichting van de nieuwe organisatie en de aansturing van teams aanvankelijk was opgezet vanuit de infrabedrijven is de gewenste uniformering niet geheel doorgevoerd. De hierboven aangehaalde verschillende invullingen van de teams zijn hier een voorbeeld van.

6.4 Vergelijking: vier teams

Het officiële werkproces dat de vier teams doorlopen, is in §6.2.3 kort besproken. In deze §beschrijf ik de feitelijke werkwijze. In Tabel 6.5 worden de belangrijkste verschillen tussen de teams samengevat. Deze tabel wordt uitgebreid besproken in Bijlage 3.

6.4.1 Korte typering van de onderzochte teams

AEL 2-VEL

Het meest opvallende aan het AEL 2-Vel team is de omvang en de hechtheid. Het team bestaat uit 4 teamleden en een teamleider (zie Tabel 6.4). Het hele team zit op één kamer⁷³ en luistert mee met elkaars gesprekken. Er wordt veelvuldig informeel overlegd. De hechtheid toont zich ook in de gezamenlijke koffie- en theepauzes van het team. De gespreksonderwerpen variëren dan van werk tot privé-zaken. In het team is veel informeel overleg om de werklast te coördineren en te beheersen. Teamleden checken bijvoorbeeld informatie die zij van een klant krijgen bij elkaar: dit voorkomt dat ze bij problemen tegen elkaar uitgespeeld worden.

⁷² De nieuwe benaming is directeur van het Infrabedrijf (IB)

⁷³ Geldt niet voor de teamleider, maar deze is ook geen lid van het team: hij neemt geen deel aan het primaire proces.

AEL 2-ZG

Het AEL 2-Zg team is als laatste gestart met WFM. Het heeft een lange geschiedenis als team en heeft veel eigen routines. Er leeft een sterk gevoel van ‘zoals wij dat doen, hoort het’ en ‘wij doen het goed’. In een aantal situaties komt naar voren dat de overstap naar de nieuwe werkwijze met WFM nog niet is gemaakt. Het team van 10 personen denkt nog sterk vanuit de filosofie behorende bij de werkwijze vóór de introductie van WFM.

PAN 2-VEL

Het team PAN 2-Vel is sterk gericht op de klant. Het motto is: ‘U vraagt, wij draaien’. Desnoods zonder de interne regels in acht te nemen. Daarnaast is het opmerkelijk dat er weinig onderscheid tussen de functies bestaat. Daar waar in andere teams een lid in eerste instantie naar een collega met dezelfde functie toestapt, lijkt hier vaker gekozen te worden voor een collega uit een andere functie. Dus een opdrachtbeheerder gaat niet naar een collega-opdrachtbeheerder, maar naar een projectbewerker als er onduidelijkheden zijn over de te hanteren werkwijzen.

PAN 2-ZG

In het PAN 2-Zg team vallen de drukte en de omvang op: het is het grootste team (18 leden) en er is een grote werkachterstand. De organisatiestructuur in het team is nog sterk verticaal georiënteerd: de kenmerken van de horizontale organisatie zijn wel ingevoerd, maar feitelijk functioneert het team nog volgens de oude werkwijze waarin de functionele afdelingen nog aanwezig zijn. Tussen de verschillende functies bestaat een sterke scheiding. Mede door de inrichting ontstaat er in de kantoortuin een aantal eilandjes waar de oude afdelingen nog in te herkennen zijn. Medewerkers met dezelfde functie (en vaak herkomst) zitten in een afgeschutte kantoortuin. Zoals een medewerker zegt:

‘...vanuit de oude organisatie staat hier nog een muur tussen werkvoorbereiding en uitvoering en die muur staat er nog steeds.’

Meest opvallende verschillen tussen de teams zijn dat: het AEL-Vel team een gering gemeenschappelijk verleden heeft en heel hecht is door haar kleine omvang; het AEL-Zg team heeft een lange geschiedenis en veel zelf ontwikkelde routines; het PAN-Vel team zorgt dat zij de gewenste output bereikt en werkt daarbij veelvuldig ‘om het systeem’ heen (regelen wat); en tot slot heeft het PAN-Zg team het zo druk dat het geen tijd heeft om te ‘rommelen’ (de negatieve term van regelen).

ALGEMEEN

Het vergelijken van de teams op de categorieën technische systeem, teamkenmerken, en arbeidsdeling laat het volgende zien (zie Tabel 6.5). Het technische systeem verschilt tussen de PAN- en de AEL-teams. Allereerst omdat de AEL-teams completer worden

ondersteund. Er zijn echter ook verschillen binnen teams. In alle gevallen ervaren de opdrachtbeheerders de regulering van het WFMS het sterkst, de werkbegeleiders ervaren dit slechts heel gering. Bij de PAN-teams ervaren de projectbewerkers dit ook sterk.

Er zijn ook grote verschillen in teamkenmerken. Allereerst op het gebied van de benodigde competenties. De AEL-teamleden kunnen allemaal de door het WFM veronderstelde activiteiten uitvoeren. Bij een aantal PAN-teamleden daarentegen ontbreken er echter door het WFS veronderstelde competenties. Behalve het AEL-Vel team zijn alle teams onderbezet. Gedurende het onderzoek groeit het PAN-Zg team heel sterk. Aanvankelijk bestond het team uit 18 leden, maar aan het eind van het onderzoek waren het er bijna 30. Dit zelfde team is ook het enige team waar nadrukkelijk verschillende bloedgroepen aanwezig zijn.

Alleen het AEL-Vel team heeft – in deze samenstelling – weinig ervaring als team. Bij de meeste teams was de interne scope van de teamleden gericht op de aan hun toegewezen cases. De leden van het AEL-Vel team richten zich op de gehele werklust. De externe scope van alle teams was gericht op de individuele klantwens. De fysieke nabijheid tussen de teamleden was bij de AEL-teams groot en bij de PAN-teams gering. Deze variabele zegt iets over het gemak waarmee teamleden kunnen reageren op elkaars werk. Idee hierbij is dat het fysiek in elkaars nabijheid zijn, gelegenheid schept om als team te leren.

Het laatste punt betreffende de teamkenmerken is het wantrouwen van het lokale en centrale management door de teams. Alleen het AEL-Vel geeft aan vertrouwen te hebben in hun lokale management. Andere teams nemen een afwachtende houding aan⁷⁴.

Tot slot een punt over verschillen in de arbeidsdeling. De werklust bij de meeste teams is erg hoog. Dit vertaalt zich naar een door de teams ervaren hoge werkdruk. Bij het AEL-Vel team is de werklust gering.

Deze korte typering en de overzichtstabel Tabel 6.5 laten duidelijk zien dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen de teams.

⁷⁴ De teamleden omschrijven dit als: eerst zien, dan geloven.

Tabel 6.5: Vergelijking van vier subcases (voor compleet overzicht zie tekst en tabel Bijlage 6)

TEAM Karakteristieken	AEL-Vel	AEL-Zg	PAN-Vel	PAN-Zg
Technische systeem				
Ondersteuning in breedte (3.1.1)	Compleet	Compleet	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk
Regulering (3.1.2) opdrachtbeheerders	Hoge mate van regulering	Hoge mate van regulering	Hoge mate van regulering	Hoge mate van regulering
Regulering (3.1.2) werkbegeleiders	Weinig regulering	Weinig regulering	Weinig regulering	Weinig regulering
Regulering (3.1.2) projectbewerkers	n.v.t.	n.v.t.	Hoge mate van regulering	Hoge mate van regulering
Teamkenmerken				
Relatieve aantal competenties (3.2.2)	Alle competenties zijn aanwezig.	Alle competenties zijn aanwezig.	Deel van de competenties in ander team	Niet iedereen heeft alle benodigde competentie
Aantal bloedgroepen (3.2.3)	Bloedgroepen niet aanwezig	Niet aanwezig	Niet nadrukkelijk aanwezig	Bloedgroepen duidelijk aanwezig
Bezettingsgraad (3.2.4)	Volledig	Onderbezetting	Onvolledig, te weinig projectbewerkers	Onvolledig, team is aan het groeien
Ervaring met samenwerking	Nihil	Veel ervaring & routines	Veel ervaring met oudere teamstructuur	Veel ervaring uit afdelingstructuur
Ervaring met werkwijze (3.2.5)	Weinig	Weinig	Veel	Veel (werkbegeleiders weinig)
Interne scope teamleden (3.2.6)	Breed, hele werklust team	Smal, alleen toegewezen cases	Smal	Smal, (projectbewerkers breed)
Externe scope teamleden (3.2.7)	Individuele klantwens & eisen combi	Individuele klantwens	Individuele klantwens (rommelen)	Individuele klantwens
Vertrouwen lokaal management (3.2.8)	Vertrouwen	Afwachtende houding	Afwachtende houding	Weinig vertrouwen
Vertrouwen centraal management (3.2.8)	Geen vertrouwen	Geen vertrouwen.	Afwachtende houding	Argwaan tegenover
Fysieke nabijheid teamleden onderling (3.2.9)	Zeer nabij, rond een groot bureau	Nabij, samen in één afgeschotte ruimte	Nabij, twee kamers	Nabij in een grote afgeschotte ruimte
Leiderschap (3.3.6)	Coachen	Directief	Teamlid vervangt teamleider	Coachen
Arbeidsdeling				
Hoeveelheid werk (3.4.5)	Gering	Veel, hoge werkdruk	Veel, hoge werkdruk	Veel, hoge werkdruk

Nummers tussen haakjes verwijzen naar empirische onderbouwing in Bijlage 3.

6.5 Het proces van toe-eigening

6.5.1 Inleiding

Hoe hebben de teams zich het WFM en het concept semi-autonome teams toegeëigend, en in welke mate komt dit overeen met de intentie van het management?

In Tabel 6.6 en Tabel 6.7 zijn respectievelijk de toe-eigening van WFM en de toe-eigening van semi-autonome teams weergegeven. De kolommen laten zien of de werkwijze overeenkomt met de intentie. In de rijen is aangegeven of de toe-eigening van WFM en van semi-autonome teams is gebaseerd op het behouden – of het creëren van gemeenschappelijke betekenis. Behouden betekent dat oude werkwijzen (deels) behouden blijven (leren is behouden). Creëren betekent dat oude werkwijzen worden aangepast of dat geheel nieuwe werkwijzen gecreëerd worden (leren is creëren)⁷⁵. Creëren verwijst dus zowel naar het verwerven – van nieuwe cognities, normen en waarden – als naar het veranderen van de bestaande werkwijze⁷⁶. Het verschil tussen de dichotomie ‘behouden’ versus ‘creëren’ is respectievelijk het consolideren van de gemeenschappelijke betekenisgeving en het wijzigen van gemeenschappelijke betekenisgeving.

Voor elke cel van de tabel worden hieronder voorbeelden gegeven om de verschillende toe-eigeningsprocessen zichtbaar te maken.

Tabel 6.6: Gebruik van teamleren bij toe-eigening van WFM

Intentie	Geen overeenstemming met intentie WFM		Overeenstemming met intentie WFM
Teamleren			
Behoudend	Cel 1 AEL-Zg Systeem deugt niet!		Cel 2 -
Creërend	Cel 3a PAN-Vel Rommelen	Cel 3b PAN-Zg Papieren procedure	Cel 4 AEL-Vel Extra activiteiten

6.5.2 Het gebruik van WFM

Uit Tabel 6.6 blijkt dat alleen cel 2 niet is gevuld. De andere vormen van toe-eigening komen wel voor in deze case. Per cel geef ik in deze paragraaf een toelichting op het soort toe-eigeningsproces dat te zien is in de teams.

⁷⁵ De oorspronkelijke woorden uit de definitie van Cook en Yanow ‘acquiring, sustaining and changing’ (1993, p384) zijn vervangen door het (nieuw) creëren en het behouden van gemeenschappelijke betekenis. Leren is op die wijze voldoende analytisch te differentiëren in dit onderzoek. Het creëren en veranderen van gemeenschappelijke betekenis is hiermee samengevoegd.

⁷⁶ Al dan niet in overeenstemming met de intentie van het management en de ontwerpers.

CEL 1: SYSTEEM DEUGT NIET: AEL-ZG

Het team blijft tijdens de invoering van de innovaties grotendeels op dezelfde manier werken; haar oude gemeenschappelijke betekenisgeving, haar oude werkwijze en haar oude routines blijven behouden. Zij is zich niet bewust dat het WFM ook een andere werkwijze vraagt. Problemen die hierdoor ontstaan – omdat bepaalde handelingen in WFM een ongewenst resultaat geven – beleven de teamleden als fouten in het systeem, niet als mogelijkheden om te kunnen leren. De ontwerpers hebben WFM echter bewust zo gemaakt. De manier waarop het team met deze ‘fouten’ in het systeem omgaat, is te zien als behoudend leren.

Dit team heeft een groot aantal routines (en ‘veiligheidssystemen’) om het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Hierdoor komen zij in conflict met de nieuwe werkwijze die WFM afdwingt. Het team ziet dit als een fout van het systeem. Een duidelijk voorbeeld is terug te vinden bij de intake van een case. Het WFM is zo ontworpen dat na de intake de beoogde capaciteit van de elektriciteitsaansluiting niet meer gewijzigd kan worden (zie Bijlage 4 en Bijlage 6: procesmodel). De logica vanuit het ontwerp van het WFS is dat dit de medewerkers dwingt om de klantvraag goed te bepalen, zodat de intake in het WFS in één keer goed kan worden verwerkt. Het AEL-team vindt echter dat een klant in een later stadium de capaciteit van de elektriciteitsaansluiting nog moet kunnen wijzigen. Hiervoor moet de opdrachtbeheerder de case ‘weggooien’ en een nieuwe starten. Ook nadat de medewerkers van het AEL-team de argumenten van de ontwerpers horen verandert hun standpunt niet: het systeem is niet goed. Zij blijven de oude werkwijze volgen waarbij ze dus soms een case opnieuw moeten maken.

Opdrachtbeheerder: ‘Een eenmaal gestarte activiteit is lastig te veranderen’... AEL-Zg maakt geen offerte, maar stuurt direct een opdrachtbevestiging. Gevolg hiervan is dat het niet mogelijk is om in de case aanpassingen te maken. De opdrachtbeheerder maakt dan als het gebeurt dat een klant iets anders wil dan afgesproken in een eerder overleg (of op het combiformulier) een nieuwe case aan. Zoals aangegeven lukt het anders niet om op tijd te leveren. Vraag van hem: ‘Ik weet niet hoe ze dat bij de andere infrabedrijven doen, maar als we eerst een offerte uit doen, die we getekend terug moeten hebben, zijn we al een week verder. Interne post doet er al twee dagen over...’ Alle opdrachtbeheerders in Zg werken op die manier.

De opdrachtbeheerders in Veluwe doen het op dezelfde manier – vragen ook alleen een opdrachtbevestiging – maar zij ervaren geen probleem met het moeten wijzigen van de capaciteit van de aansluiting⁷⁷.

Bij infrabedrijf Randmeren (niet onderzocht in dit onderzoek) gaan ze op een heel andere manier om met wijzigingen in de aanvraag. De gedachtegang is dat een klant om

⁷⁷ Een reden hiervoor kan zijn dat het AEL-Vel team veel ‘grotere’ nieuwbouwprojecten doet, en relatief veel tijd reserveert voor het uitvragen van de klantvraag.

een dienst vraagt en deze tegen een bepaalde prijs krijgt geleverd. Het moeten aanpassen van de aanvraag (door het aanvragen van een andere capaciteit aansluiting) kost de opdrachtbeheerder meer tijd. De extra kosten worden aan de klant doorberekend. Het team in Zg kan zich niet in deze werkwijze vinden.

Een ander voorbeeld van een oude werkwijze (en bij behorende gemeenschappelijk betekenis) die het team behoudt – aanvankelijk tegen de intentie van het WFM in – is het laten opnemen van de naam van de opdrachtbeheerder en de afdeling op de metermutatieformulieren.

Het AEL-Zg team heeft destijds met veel moeite in KIS geregeld dat de naam en afdeling op het metermutatieformulier werd geprint. Bij de overgang naar WFM bleken deze gegevens, tot ergernis van het team, niet meer automatisch op het formulier te komen. Gevolg is dat de formulieren niet vanzelf op de afdeling terug komen. Ze zwerven tussen verschillende teams omdat onduidelijk is bij welk subproces de formulieren thuis horen.

Met het opnemen van deze gegevens op het metermutatieformulier voorkwam het AEL 2 team dat formulieren die bestemd waren voor het AEL 1 team naar hen afgeschoven werden – dit team noteerde deze gegevens namelijk niet volgens het AEL 2 team.

Uit de reacties van de helpdesk en het WFM kernteam: 'dat komt nog wel!' of 'probeer dit of dat maar even, wij weten het ook niet precies', blijkt dat voor hen onduidelijk is welke waarde de gebruikers aan de naam op het formulier hechten.

Conclusie: het AEL-Zg team leert het systeem zo te gebruiken dat de gemeenschappelijke betekenis behouden blijft. Hiermee is gebruik van het WFM niet in overeenstemming met de intentie. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat het team zich niet bewust is dat met de invoering van het WFM de formele werkwijze is veranderd.

CEL 3(A): ROMMELEN: PAN-VEL

De toe-eigening van het WFM door het team PAN-Vel komt niet overeen met de intentie, het team creëert juist nieuwe gemeenschappelijke betekenis om het werk op de door haar zelf gewenste manier uit te voeren. Het team is zich ervan bewust dat zij deels afwijkt van de intentie van het systeem, maar hecht te sterk aan een bepaalde norm om het systeem hierin te volgen.

Er zijn drie voorbeelden te geven van manieren waarop het systeem niet overeenkomstig de intentie wordt gebruikt: (a) het werken voor meer processen; (b) het inloggen in WFM onder elkaars naam; en (c) het regelen van materiaal om een klus eerder uit te voeren.

WERKEN VOOR MEER PROCESSEN

Omdat de teams onderbezet zijn en niet alle deskundigheden in huis hebben – dit geldt zowel voor het PAN 1 als het PAN 2 team – voeren medewerkers van PAN 2 ook

klussen uit voor andere subprocessen (PAN 1). Een voorbeeld hiervan is dat de werkbegeleider van PAN 2 vooral gas- en waterklussen doet en de werkbegeleider van PAN 1 vooral elektriciteitsklussen.

De afbakening van de taken is in dit team duidelijk, maar niet erg hard. Als het nodig is nemen collega's – met dezelfde of een andere rol – elkaars taken over en ook is er uitwisseling met collega's van een ander team. Deze manier van werken is niet in overeenstemming met de intentie omdat hierdoor meer medewerkers en zelfs meer teams verantwoordelijk zijn voor één case in één subproces.

INLOGGEN ONDER ELKAARS NAAM

In het PAN-Vel team wordt flexibel met autorisaties en inlognamen omgesprongen. Medewerkers loggen onder de naam van een collega in op diens computer om een taak over te nemen. Een projectbewerker doet dit bijvoorbeeld als de werkbegeleider afwezig is om een case door te zetten⁷⁸. Dit inloggen is niet overeenkomstig de intentie van het WFM: het is op die manier niet duidelijk wie welke activiteit heeft uitgevoerd.

REGELEN

De laatste manier waarbij het team de intentie van het WFM niet volgt, is het zogenaamde 'regelen'. Dit regelen gebeurt wanneer het volgen van de nieuwe werkwijze betekent dat de klant te lang moet wachten op zijn aansluiting. De teamleden vinden dat een aansluiting binnen zes weken gerealiseerd moet zijn, terwijl bij het volgen van de nieuwe werkwijze de termijn soms vier maanden kan bedragen. Deze lange wachttijd, die het team omzeilt, ontstaat door de levertijd van bepaald niet-standaard materiaal. Een manier waarop een medewerker sneller materiaal kan krijgen voor een klus is in de onderstaande observatie beschreven.

Door lange levertijden van materialen (transformatiehuizen) zijn soms kunstgrepen nodig. De levertijd is ongeveer 16 weken. De volgende stap in het proces is de materiaalbestelling, maar hiervoor is eerst nog een actie van de planner nodig. Daarna kan de materiaalbestelling pas gedaan worden bij ILN.

Omdat de planner vandaag op de andere vesting werkt, slaat de projectbewerker deze stap over en stuurt hij de opdracht ook vast door naar ILN. Dit zou eigenlijk niet kunnen, maar door een foutje in het systeem kan dat wel. De projectbewerker maakt daar dankbaar gebruik van. Hij kan werkopdrachten nu doorzetten naar ILN. Het wachten tot de handtekeningen allemaal zijn gezet kost te veel tijd.

Deze manier van 'regelen' heeft echter aanzienlijke gevolgen voor de organisatie volgens de productmanager van PAN-Vel:

78 Voor het overnemen van elkaar taken tijdens afwezigheid bestaat ook een officiële procedure. Dit wordt de 'fleximatrix' genoemd, hierin is aangegeven wiens hoofdtaak een bepaalde activiteit is, maar ook wie als reserve dezelfde taak kan uitvoeren.

'We conformeren ons niet aan datgene wat we hebben afgesproken. De opdrachtbeheerders denken: .. we weten dat de levertijd van een Tb 1 ruimte 10 weken is. Dat vinden we veel te lang, dat kan toch niet. De klant belt en wij zeggen: 'Vijf weken meneer, dat is goed'.

'Moet je eens kijken wat voor een ellende je krijgt jij hebt hem gereserveerd, dan pak ik hem wel bij jou weg. Jij moet heel veel werk doen om een nieuwe te krijgen, en jij dacht het voor elkaar te hebben. Dus wees eerlijk tegen de klant, en maak duidelijk dat een aansluiting geen 5 weken, maar 10 weken duurt'. 'Ja die zakelijkheid en eerlijkheid ... we willen iedereen te vriend houden. Het 'niet-volgen' van het proces, het regelen, verstoort zo veel in het proces. Dus op het moment dat je gewoon afspreekt wat je waar kunt maken, moet je eens kijken wat voor een rust dat brengt.'

Conclusie: het PAN-Vel team leert creërend om 'regelend en rommelend' een teamnorm (snelle levertijd) vast te houden. Het team past haar werkwijze aan waarbij ze bestaande normen en waarden zwaarder laat wegen dan de intentie van het WFM. Het team verandert haar werkwijze waarbij zij het WFM niet in overeenstemming met de intentie gebruikt. De snelheid waarmee dit team haar klanten wil helpen is het belangrijkste motief. Het leren is te typeren als single-loop leren (Argyris en Schon, 1978) omdat de betekenisgeving niet fundamenteel is veranderd.

CEL 3(B): NIET ROMMELEN WEGENS DRUKTE: PAN-ZG

Het team PAN-Zg ontwikkelt nieuwe gemeenschappelijke betekenissen, nieuwe werkwijzen en nieuwe routines. De nieuwe routines zijn nodig om het nieuwe arbeidssysteem, de taakomgeving en teamantecedenten (en -kenmerken) af te stemmen. De werkwijze is nog in grote mate gelijk aan de werkwijze voor de invoering van WFM en het gebruik van semi-autonome teams: dit deel van de gemeenschappelijke betekenis van het team is behoudend te noemen en is de reden waarom de toe-eigening van WFM niet in overeenstemming met de intentie is. Het creërende element heeft te maken met de manier waarop het team de afwijkende werkwijze inpast in het werken met WFM.

Het niet volgens de intentie van WFM werken is voor het team om twee redenen noodzakelijk. De eerste reden is dat de filosofie van het WFM, dat iedereen alles kan (elke projectbewerker moet verstand hebben van E, G en W) niet overeenkomt met de praktijk binnen het team PAN-Zg. Een enkeling heeft maar verstand van alle disciplines. Voor het werken met WFM betekent dit, dat een case tussen projectbewerkers 'handmatig' moet worden overgedragen. WFM coördineert deze afstemming van een case binnen één functie niet. Dus de afstemming tussen de projectbewerker die G doet en de projectvoorbereider die E doet wordt niet via WFM uitgewisseld. De projectbewerker moeten onderling afstemmen wie de case wanneer opent, want het tegelijk openen van een case is niet mogelijk, daarom loopt parallel met WFM een papieren dossier en wordt een en ander mondeling afgestemd tussen de

projectbewerkers. Dit extra proces is het creërende element van de wijze waarop het team haar werk organiseert.

Conclusie: in deze situatie leert dit team om belemmerende kenmerken van de lokale situatie te corrigeren door iets nieuws te creëren. Het resultaat is echter dat het team niet in overeenstemming met de intentie van WFM werkt. De aanleidingen voor het op deze wijze toe-eigenen van het systeem, zijn: onderbezetting en de afwezigheid van alle competenties.

CEL 4: EXTRA ACTIVITEITEN: AEL-VEL

Het AEL-Vel team ontwikkelt een nieuwe gemeenschappelijke betekenisgeving, en een nieuwe werkwijze en routine bij de toe-eigening van het systeem. De werkwijze is sterk overeenkomstig de intentie van WFM, dus afwijkend van de situatie van vóór de invoering van WFM.

Het WFM dwingt de opdrachtbeheerders om alle gegevens voor de aanvraag van een aansluiting vooraf in te voeren. Bij het toe-eigenen van het WFM is de nadruk in het werk sterk naar de voorbereiding en het onderhouden van contacten met de (bouw)aannemers verschoven. Het team heeft een routine ontwikkeld waarin er veel contacten en gesprekken zijn met de bouwaannemer om de benodigde informatie zo compleet mogelijk aangeleverd te krijgen.

'We moeten de aannemers opvoeden', zegt een opdrachtbeheerder. ... 'Als jullie het niet goed aanleveren, dan kunnen we de aanvraag niet afmaken. Dan kunnen we de case niet doorzetten...'

Twee dingen zijn opmerkelijk aan de contacten met de aannemers. Allereerst presenteren de opdrachtbeheerders nadrukkelijk hoe zaken moeten worden aangeleverd. Wat hierbij opviel, is dat zij in WFM-termen praten en dat zij de last van het aanleveren van de gegevens bij de aannemer leggen.

Omdat niet alle huizen gelijk opgeleverd worden, kan het aansluiten ook in twee fasen gaan zegt de aannemer. Opdrachtbeheerder 1 zegt: 'Dan kunnen we de case zo opdelen in twee activiteiten'.

Vervolgens benadrukt opdrachtbeheerder 2 dat het niet mogelijk is om een case aan te maken als belangrijke informatie ontbreekt zoals de postcode, straatnaam en huisnummers en toekomstige gebruikers. Ook zegt hij dat er geen meter wordt geplaatst als de gereedmeldingskaart niet binnen is. Hij zegt: 'We kunnen de activiteit niet doorzetten als die ontbreken. En dan kunnen we niets, het systeem laat het niet toe.'

Conclusie: het team heeft zich de nieuwe normen en waarden van het WFM toegeëigend. Ze leert creërend omdat nieuwe gemeenschappelijke betekenis wordt ontwikkeld en deze vastgelegd wordt in routines. Een voorbeeld van die routines zijn de gesprekken tussen opdrachtbeheerders en bouwaannemers. De leerprocessen in dit team

leiden tot een toe-eigening van het WFM die in overeenstemming met de intentie is.

6.5.3 Gebruik van semi-autonome teams

Net als bij het gebruik van WFM blijkt de toe-eigening van het concept semi-autonome teams verschillend te zijn opgepakt en ingevuld door de teams. In Tabel 6.7 zijn de verschillen weergegeven.

Tabel 6.7: Gebruik van teamleren bij toe-eigening van semi-autonome teams

Intentie	Geen overeenstemming met intentie semi-autonome teams	Overeenstemming met intentie semi-autonome teams	
Teamleren			
Behoudend	Cel 5 PAN-Zg Functionele organisatie staat nog	Cel 6 AEL-Zg Bestaande situatie	(PAN-Vel, Hoge rolflexibiliteit)
Creërend	Cel 7 PAN-Vel Omgaan met onderbezetting	Cel 8 AEL-Vel Snelle ontwikkeling zonder voorgeschiedenis	

CEL 5: VERTICALE STRUCTUUR BLIJFT BEHOUDEN: PAN-ZG

Het PAN-Zg team behoudt in grote lijnen de functionele structuur die aanwezig was voor de invoering van semi-autonome teams. De toe-eigening is te typeren als het vasthouden van de gemeenschappelijke betekenis.

Het team ontwikkelt weinig horizontale verbindingen. Deze verticale oriëntatie beperkt de coördinatie tussen functies. De coördinatie vindt vooral plaats tussen teamleden met dezelfde functie. De reden waarom het team zich het concept van semi-autonome teams op deze wijze toe-eigent – het vasthouden aan de oude werkverhoudingen – heeft vooral te maken met het WFM-gebruik. Er komen twee factoren naar voren die verklaren waarom het team volgens de oude structuur blijft werken. De eerste factor heeft te maken met competenties. Niet alle teamleden bezitten alle competenties, waardoor de teamleden met dezelfde functie niet multi-inzetbaar zijn (zie ook §0, Cel 3b). De tweede factor heeft te maken met de historie van het team. De medewerkers werken vooral samen met functiegenoten uit het eigen team. Deze subgroepen worden angstvallig in stand gehouden door het team en de teamleider. Men is bang dat bij het doorbreken van deze subgroepen er net als vroeger weer een sterke opsplitsing komt naar bloedgroepen (de vroegere regionale en gemeentelijke nutsbedrijven die gefuseerd zijn tot Nuon, zie Bijlage 6, §3.2.3). De wil om samen te werken tussen functies is door de sterke oriëntatie op de eigen subgroep gering.

De aanwezigheid van de subgroepen komt duidelijk naar voren in het onderstaande procesverloop. Bij de overgang van intake naar voorbereiding in het PAN-proces geeft de opdrachtbeheerder de case door aan de projectbewerker. De opdrachtbeheerders zijn

gewend om de ‘lead’ te hebben in dit proces. Zij zoeken een projectbewerker die hun case kan voorbereiden.

Door de achterstanden⁷⁹ bij PAN-Zg moeten de opdrachtbeheerder steeds meer ‘leuren⁸⁰’ met hun projecten omdat tijdens het onderzoek vooral de projectbewerker de grootste achterstanden hadden. De invoering van het PAN-plan moet dit probleem deels oplossen.

Wat verandert door het PAN-plan:

de opdrachtbeheerder levert een formulier in met een casenummer en projectnaam, enkele NAW gegevens, tijdstip van uitvoer, hoeveelheid voorbereiding en uitvoering. Deze info moet apart worden gemaakt, er is geen automatische koppeling met gegevens in WFM.

Grote wijziging is dat de planner een capaciteitsplanning maakt en de projectbewerker onderling regelen wie welk project voorbereidt.

De projectbewerker hebben hiermee een ander zicht gekregen op de werkvoorraad. Zij verdelen onderling het werk en worden op die manier ook mondiger en meer betrokken bij de werkverdeling. Zij willen hierover graag overleggen en zaken afstemmen met de opdrachtbeheerders. Deze hebben daar geen zin in. Ze zeggen: ‘We hebben alle informatie al in WFM zitten, dus dat is niet nodig.’

Het niet van de grond komen van dit overleg komt volgens een projectbewerker doordat sommige teamleden geen zelfsturing willen⁸¹.

Duidelijk wordt dat in dit team de verticale oriëntatie vastgehouden wordt, waarbij de coördinatie tussen opdrachtbeheerders en projectbewerker verloopt via planning en met papieren dossiers (en een beetje via het WFM). Deze papieren dossiers zijn onder meer nodig omdat – als gezegd – de projectbewerker slechts gespecialiseerd zijn in een discipline (G, E of W) en het WFM zo is gebouwd dat slechts één projectbewerker de case toebedeeld kan krijgen. Dit is een voorbeeld van een artefact als uitkomst van een leerproces: hierin is de manier waarop dit team het werk coördineert vastgelegd. De afstemming tussen de projectbewerker loopt daardoor hoofdzakelijk met een papieren dossier.

Conclusie: het team leert met trucs (papieren dossiers) het tekort aan coördinatie in het WFM te overbruggen. Hierbij ‘omzeilen’ ze de intentie van de semi-autonome teams en behouden ze hun oude functionele oriëntatie, omdat de projectbewerker ‘slechts’ gespecialiseerd zijn in één discipline.

⁷⁹ Aanvankelijk waren de achterstanden bij de opdrachtbeheerder, deze zijn ondertussen doorgeschoven naar de projectbewerker.

⁸⁰ Met ‘leuren’ bedoelen de opdrachtbeheerders dat ze op zoek moeten naar de projectbewerker die tijd heeft om de case voor te bereiden.

⁸¹ Het team raakt dit creërende element al snel weer kwijt omdat na enige tijd geen van de projectbewerker de ‘coördinatie’ van het PAN-plan op zich wil nemen. Hiervoor wordt een medewerkster toegevoegd aan het team die het PAN-plan invult.

Een andere reden waarom om de functionele oriëntatie blijft bestaan, is het ontbreken van de wil om als team (tussen verschillende functies) samen te werken (oude bloedgroepen).

CEL 6: BESTAANDE SITUATIE: AEL-ZG

Het AEL-Zg team werkt voor een belangrijk deel overeenkomstig de intentie van het concept semi-autonome teams. Wat vooral opvalt is de vanzelfsprekendheid waarmee zowel binnen als tussen functies wordt afgestemd en overlegd. Dit team werkte dus voor de invoering van de innovatie al met een structuur waar de teamleden zowel binnen als tussen functies afstemmen. Deze overeenstemming leidt niet tot een verdere toe-eigening van het concept van semi-autonome teams, omdat dit team reeds zo werkt. De rolflexibiliteit is echter gering te noemen (zie cel 1 §0) omdat de medewerkers elk hun eigen activiteiten uitvoeren en niet snel taken overnemen van teamleden. Het team leert vooral behoudend omdat ze voor de invoering van het concept al in grote lijnen werkte volgens het concept van semi-autonome teams. Het leren is dan ook vooral gericht op blijven werken zoals ze voor de invoering van het concept reeds werkten. Eventuele afwijkingen in de samenwerking als team van de intentie van het concept, zoals de geringe rolflexibiliteit wordt zoveel mogelijk genegeerd, of niet ervaren als noodzakelijk.

In Zg heeft het team de taakverdeling tussen opdrachtbeheerders en werkbegeleiders op één punt naar eigen inzicht aangepast.

De stap 'aanmaken werkopdracht' hebben de opdrachtbeheerders overgenomen van de werkbewerkers. De reden daarvoor is dat in deze stap de gegevens van de abonnee (bewoner van nieuw aan te sluiten woning) genoteerd moeten worden. De praktijk leerde dat de werkbewerkers deze stap wel eens oversloegen. In onderling overleg heeft het team toen besloten dat de opdrachtbeheerder deze stap voortaan ook moet uitvoeren.

Hoewel de werkverdeling formeel via de gezamenlijke werkbak verloopt, heeft dit team ook een systeem ontwikkeld van mappen waar het nieuwe werk inkomt en waar voor alle medewerkers de werkvoorraad inzichtelijk is gemaakt. Een tweede wijze waarop dit team haar werkzaamheden plant – buiten het WFM om – is een gemeenschappelijk te benaderen Excel sheet. Dit zijn twee voorbeelden van een artefact waarmee het team haar werkwijze heeft vastgelegd.

Conclusie: het team eigent zich de nieuwe elementen van de samenwerking zodanig toe dat zij zo dicht mogelijk bij de oude werkwijze blijven: er is hier sprake van behoudend teamleren. Het gemak waarmee AEL-Zg zowel binnen als tussen functies het werk afstemt is opmerkelijk. De leerstijl wordt voor dit team behoudend genoemd omdat de werkwijze niet verschilt van de oude werkwijze – het team werkte al op deze manier voor de invoering van de semi-autonome teams en probeert haar manier van werken

alleen te optimaliseren zonder alle aspecten van het nieuwe concept toe te eigenen.

CEL 7 : ONVOLLEDIG TEAM (EN HOGE ROLFLEXIBILITEIT: CEL 6): PAN-VEL

Het PAN-Vel team ontwikkelt nieuwe gemeenschappelijke betekenis, en een bijbehorende werkwijze en routine bij de toe-eigening van het concept semi-autonome teams. De samenwerking in het team komt niet overeen met de intentie van de semi-autonome teams en het leerproces waarlangs deze samenwerking totstandkomt is als creërend te betitelen. De nieuwe routine – het uitwisselen van werk van projectvoorbereiders en werkbegeleiders met het PAN 1-team – is nodig voor een goede afstemming tussen het nieuwe arbeidssysteem, de taakomgeving en teamantecedenten en -kenmerken. Het PAN-Vel team heeft het concept van semi-autonome teams niet overeenkomstig de intentie toegeëigend omdat het team niet volledig bemenst is. Het team wisselt daarom werk uit met een ander team: de ene werkbegeleider van het PAN 2-team doet de E-klassen voor PAN 1 en -2, zijn collega uit PAN 1 doet voor beide teams de G- en W-klassen. Omdat het team met deze werkwijze niet in staat is om als team alles zelf in de hand te houden, komt dit niet overeen met de intentie van de semi-autonome teams waarbij een team gezamenlijk verantwoordelijk is voor een subproces.

Zoals weergegeven in Tabel 6.7 is de toe-eigening ook deels te begrijpen als behoudend leren overeenkomstig de intentie. Dit geldt voor de manier waarop het team door een hoge rolflexibiliteit het tekort aan medewerkers oplost. Ik noem dit behoudend omdat deze werkwijze een voortzetting is van de oude werkwijze. De opdrachtbeheerders nemen hierbij een deel van het werk van de projectbewerkers over en deze nemen weer werk waar voor de werkbegeleiders. Deze hoge rolflexibiliteit tussen de opdrachtbeheerders en projectbewerkers plaatsvindt is ook overeenkomstig de intentie.

Opdrachtbeheerder 1: ... Als ik kijk naar de personele bezetting, dan denk ik: veel zelfsturing hebben we niet. Al je zelf wilt sturen, moet je ook een goede bezetting hebben en voldoende bevoegdheden in je eigen team hebben. Dat lukt niet als je voortdurende 'leentje buur' bij een ander team moet spelen. ... als je voldoende menskracht en capaciteit hebt, dan kun je een heel eind komen.

Opdrachtbeheerder 2: ... er worden mensen weggehaald, zonder dat kennis wordt overgedragen. De kennis is aanwezig, en die wordt gewoon weggehaald. En dat zie je nu heel veel gebeuren.

Projectbewerker: 'Kijk naar het team PAN 2, dat is nu heel anders, dan toen je hier de eerste keer kwam. Dus het verandert zo snel. Het is gewoon rommelig. Veel onrust. ... de capaciteitsplanning is gebaseerd op poppetjes. Het ontbreekt nu aan handjes.'

De verklaring voor deze werkwijze is, dat het team al voor de invoering van het WFM als een team werkte. De zelfregulatie komt echter nog niet echt op gang: de teamleider ontbreekt en het team heeft het erg druk met het primaire proces en het overnemen van een aantal organisatorische taken van de teamleider. Het team geeft zelf aan, dat het weinig tijd heeft om te investeren in het bedenken en realiseren van verbeteringen.

Conclusie: dit team leert vooral om de tekortkomingen van de innovatie te corrigeren door deels iets nieuws te creëren en deels het bestaande te behouden. Het resultaat is, dat het team grotendeels niet in overeenstemming met de intentie van het management werkt, doordat ze bij het uitvoeren van het primaire werkproces afhankelijk zijn van medewerkers van andere teams. De verantwoordelijkheid voor het subproces PAN 2 is ook deels in handen van PAN 1 (en vice versa). De belangrijkste oorzaak hiervoor is de onderbezetting in het team.

Zoals aangegeven in cel 6 werkt het team wel deels overeenkomstig het concept van semi-autonome teams, dit is mogelijk door de hoge rolflexibiliteit in het team.

Rolflexibiliteit wil zeggen dat werkzaamheden van een teamlid kunnen worden overgenomen door teamgenoten met een andere functie.

CEL 8: SNELLE ONTWIKKELING ZONDER VOORGESCHIEDENIS: AEL-VEL

Het AEL-Vel team eigent zich het concept van semi-autonome teams heel snel toe. Zij ontwikkelt zich heel snel van een nieuw samengevoegde eenheid tot een team. De geringe gemeenschappelijke voorgeschiedenis en de kleine omvang maken dit vooral mogelijk.

De afstemming van een case vindt zowel plaats tussen als binnen functies. Opmerkelijk is dat de opdrachtbeheerders voor een andere taakverdeling hebben gekozen. Zij pakken gezamenlijk een case op. De ene opdrachtbeheerder doet de voorbereiding (het verzamelen van alle benodigde informatie) en de andere opdrachtbeheerder neemt de case dan over en verwerkt hem in het WFM.

Werkbegeleider: 'Wij regelen hier alles zelf! Wij regelen gewoon het hele AEL gebeuren zelf. Van aanvraag tot einde levering. Dat leveren we gewoon zelf.'

Opdrachtbeheerder 1: 'En daar zouden we zelfs een stap verder in willen gaan.'

Opdrachtbeheerder 2: 'Het bevalt ons niet als de coördinator zich ergens mee bemoeit als we het zelf op kunnen lossen. Dat gebeurt wel eens en dan zeggen wij: waarom weten wij daar niks van en vragen we, waarom kunnen we dat zelf niet oplossen?'

Opdrachtbeheerder 1: 'Hij moet een stukje doen tussen de aannemer, de klant en ons, maar als er – zoals vanochtend gebeurde – een klant belt: '...jullie moeten nog iets afmaken, want het ligt nog open.' Dan moeten wij dat officieel via de coördinator regelen.

Wij zeggen dan tegen de coördinator: 'Hé, jij moet dat doen', maar met een lachend gezicht, want wij regelen dat zelf.'

Een ander opvallend punt, waarmee dit team zich beduidend sterker de intentie van de semi-autonome teams heeft toegeëigend, is de mate waarin het team zelfregulerend is. Deze zelfregulatie richt zich ook veel op activiteiten buiten het primaire proces.

Werkbegeleider 2: 'Als wij een idee hebben om de activiteiten beter te kunnen aanleveren aan de aannemer, dan doen we dat. Dan gaan we in overleg met de aannemer en kijken wat beter werkt, en hoe we dat kunnen bereiken.'

Hiermee proberen ze nadrukkelijk het management en externe partijen te beïnvloeden. De teamleider heeft ook nadrukkelijk een ondersteunende rol in het coachen en stimuleren van de teamleden om tot zelfsturing te komen.

Conclusie: in deze situatie is het toe-eigenen van de semi-autonome teams in overeenstemming met de intentie. Er is sprake van creërend teamleren omdat het team nieuwe gemeenschappelijke betekenis ontwikkelt en deze vastlegt in routines. De leerprocessen in dit team hebben de toe-eigening van het concept van semi-autonome teams, qua zelfregulatie in overeenstemming met de intentie gebracht.

6.6 Eerste uitkomsten van het gebruik van WFM en semi-autonome teams

Wat is het resultaat van deze toe-eigening van het WFM en de semi-autonome teams? In deze paragraaf wordt duidelijk in welke mate de intenties van WFM en de semi-autonome teams zijn gerealiseerd. Vervolgens worden problematische aspecten van de toe-eigening besproken. Hierbij komen ook belemmeringen van het toe-eigeningsproces naar voren die gelden voor alle onderzochte teams.

6.6.1 Intenties van implementatie

Het management wil de klanttevredenheid laten toenemen om haar bestaande klanten te behouden en nieuwe klanten aan te trekken na de openstelling van de markt van energie en andere nutsdiensten. In §6.2 is de beoogde rol van het concept workflowmanagement en het concept semi-autonome teams besproken; deze twee innovaties spelen een belangrijke rol bij het realiseren van bovengenoemde doelstelling. De invoering van WFM moet de efficiency van het werkproces verhogen en de invoering van semi-autonome teams moet de betrokkenheid van de medewerkers verhogen en hun voldoende regelvermogen geven om het werkproces als team uit te voeren. In hoeverre zijn deze intenties van de innovatie gerealiseerd?

Uit de argumenten van het management en de teams tijdens het onderzoek – toen de innovaties reeds waren ingevoerd – blijkt dat ze allebei de klanttevredenheid belangrijk vinden. Het management gebruikt klanttevredenheid als argument waarom het WFM en semi-autonome teams door de teams overeenkomstig de intentie gebruikt moet worden. De teams gebruiken het argument van klanttevredenheid echter als reden om de twee concepten anders toe te eigenen dan de intentie beoogt.

INTENTIE 1: EFFICIENCY WERKPROCES

De teamleden van de onderzochte teams denken niet dat het WFM er toe bijdraagt dat de klant sneller geholpen wordt (efficiency werkproces), zie ook onderstaande tabel.

Tabel 6.8: Realisatie van intenties WFM en semi-autonome teams.

Intentie	AEL-Vel	AEL-Zg	PAN-Vel	PAN-Zg
Efficiency werkproces	+/-	+/-	+/-	+/-
Meer regelvermogen in team	+	+/-	-	-
Opdrachtbeheerder verantwoordelijk van begin tot einde	+	+/-	+	+

Betekenis symbolen: intentie is niet gerealiseerd (-); is deels gerealiseerd (+/-); is gerealiseerd (+).

Van de medewerkers vindt 67% (zie ook 5.4.2, en Bijlage 4) dat WFM op het punt van efficiency neutraal scoort. Van het PAN 2-Vel team vindt 100% dat WFM neutraal scoort op de efficiency van het werkproces. De teams zijn allemaal in sterke mate gericht op de (individuele) klantwens. Vooral het PAN 2-Vel team heeft de klantwens centraal staan. Wat opvalt, is dat er niet zozeer gekeken wordt naar de totale output, maar vooral naar de individuele case. Dit is in overeenstemming met de focus van de medewerkers op het toegewezen werk en niet op de werklast van het hele team. De teams vinden weliswaar dat het werkproces inzichtelijker wordt, maar niet dat een klant sneller geholpen wordt.

INTENTIE 2: REGELVERMOGEN DOOR SEMI-AUTONOME TEAMS

De mate waarin teams zich in staat voelen om zelf zaken te regelen, verschilt sterk. Dit komt duidelijk naar voren in onderstaande citaten waarin het AEL-Vel team aangeeft zaken zelf te kunnen reguleren, en aangeeft dat dit niet geldt voor het PAN-Vel team.

Opdrachtbeheerder AEL: '...[wij willen] zelf verantwoordelijk zijn voor een stuk werk, ... er moet helemaal niemand tussen komen, dat regelen we zelf. Dan zorg je ook veel beter dat zaken goed geregeld zijn. Want je wordt zelf met die sores opgezadeld.'

Onderzoeker: 'Andere teams voelen heel sterk allemaal belemmeringen binnen Nuon'.

Werkbegeleider: 'Als ik dit zo hoor, denk ik dat de PAN-teams dit zeggen, maar dat kan ook niet anders, want daar hebben wij ook via ons werk de meeste problemen mee. Die zijn altijd gewend geweest op de achterkant van een sigarendoos met iedereen maar wat te regelen. Die bepaalden zelf welke aannemer op het werk kwam. Daar gingen ze mee onderhandelen. En dat mag niet meer.' ... 'we hebben nog maar een paar aannemers, dus zij zijn dat stukje vrijheid kwijt. dat bevalt ze niet en daar kunnen ze nog steeds niet mee omgaan.'

Uit onderstaand citaat blijkt dat ook het PAN-Zg team weinig regelvermogen heeft.

Werkbegeleider: 'Ik heb binnen deze organisatie helemaal geen zeggenschap. Je kunt het alleen maar signaleren en daarmee is de kous af. Nuon heeft teams gemaakt en verwacht dat een team het zelf oplost. Maar ze zijn vergeten te vertellen hoe dat moet.'

Opdrachtbeheerder 2: 'We weten wat de uitgangspunten zijn en wat de doelstellingen zijn, maar het is precies zoals [de werkbegeleider] zegt. Het gevaar is dat als hij het probleem zelf oplost, dat er hier iemand zegt: 'Waar ben jij mee bezig joh. Wij zijn in de projectgroep Apeldoorn volop bezig om dit in te voeren. Dat duurt wel vijf jaar. Dus dat hoeft jij helemaal niet te doen. Dan kom je misschien op het terrein van een

ander. Waar anderen aan het denken zijn.'

Onderzoeker: 'Laat je daar dan geen kansen liggen?'

Opdrachtbeheerder 1: 'Er zijn binnen de organisatie Nuon te veel mensen die met te veel zaken bezig zijn waar geen flikker uitkomt. Daar zit het juist! Er is ook onzekerheid over de toekomst van de organisatie die deze frustratie nog versterkt.'

Het PAN-team uit het bovenstaande citaat voelt zich door de organisatie belemmerd in haar pogingen initiatieven te ontwikkelen of uit te voeren om het werk te verbeteren. De medewerkers presenteren hun ideeën niet, of zien ze verdwijnen in de lijnorganisatie via de teamleider, de proceseigenaar en de productmanager. Gevolg is dat het team geen pogingen meer onderneemt om zaken te verbeteren – als team te leren – nadat ze een (paar) keer zo een frustrerende ervaring hebben mee gemaakt, of ze kiezen voor de behoudende vorm van teamleren.

Het management vindt dat de teams wel regelvermogen bezitten. Zij ziet geen bezwaren en problemen uit de organisatie en ziet teams ook geen stappen ondernemen om zaken te veranderen of te verbeteren. Hij concludeert daaruit dat het systeem voldoet en de teams voldoende regelvermogen bezitten.

INTENTIE 3: VERANTWOORDELIJK VAN BEGIN TOT EINDE

Het management wil met de verandering van de organisatiestructuur van verticaal naar horizontaal ook bereiken dat één opdrachtbeheerder verantwoordelijk is voor een case van begin tot einde. In de praktijk pakt dit anders uit. Bij AEL-Vel is een werkwijze ontwikkeld waarin het verzamelen en invoeren van gegevens door twee opdrachtbeheerders wordt gedaan. Een ander voorbeeld speelt bij AEL-Zg. Toen opdrachtbeheerders van dit team overgeplaatst werden naar PAN 2 gingen de resterende opdrachtbeheerders van AEL-ZG (weer) op papier hun case voorbereiden en verwerkte een administratieve kracht de gegevens in WFM. Met minder mensen konden ze de hoeveelheid werk anders niet aan. De opdrachtbeheerders geven aan dat de administratieve kracht de gegevens veel sneller in het WFM kan invoeren dan dat zij dat kunnen.

Dit voorbeeld laat duidelijk zien dat het uitgangspunt van het BPR dat één opdrachtbeheerder verantwoordelijk is voor het hele proces niet langer wordt gerealiseerd.

... dit leidt ertoe dat de opdrachtbeheerder niet meer van het begin tot het einde verantwoordelijk is.

Concluderend is te zeggen dat volgens de teams door de invoering van de twee innovaties de drie hierboven besproken intenties – te weten: een efficiënter werkproces; toename van het regelvermogen in de teams; en opdrachtbeheerders verantwoording van begin tot einde – niet hebben geleid tot een verbeteren van de klanttevredenheid. De

teams geven aan dat ze juist veelvuldig afwijken van de intenties van het WFM of de semi-autonome teams omwille van de klanttevredenheid. Tegelijkertijd geven de managers in dezelfde fase van het proces – na de invoering van de innovaties – aan dat als de teams de innovaties conform de intenties gebruiken de klanttevredenheid toeneemt.

6.7 Leren en belemmeringen

Veel medewerkers zeggen het WFM te waarderen. Als de belangrijkste voordelen geven zij de overzichtelijkheid, de zorgvuldigheid en de mogelijkheid om in één case meer (aansluitings)locaties aan te vragen⁸². Toch hebben de teams ook veel problemen met het WFM.

In deze paragraaf ga ik kort in op enkele punten waar de toe-eigening van WFM en semi-autonome teams moeilijk verloopt. Als gezegd geldt dit voor alle vier de teams. Eerst is er aandacht voor belemmeringen die te maken hebben met de toe-eigening van het WFM. In de volgende subparagraaf (§6.7.2) ga ik verder in op belemmeringen die te maken hebben met de invoering van de semi-autonome teams. De teams ervaren op een aantal punten een tekort aan zelfregulatie.

6.7.1 Toe-eigening van WFM

Bij de toe-eigening van het WFM ervaren de teams een aantal belemmeringen: (1) de traagheid van het systeem, (2) problemen voor vestigingen die meer soorten aansluitingen verzorgen⁸³ en (3) problemen met de materiaallevering. In Tabel 6.9 is de mate waarin deze belemmeringen voorkomen per team ‘beoordeeld’. Deze beoordeling is gebaseerd op veldobservaties, interviews en een vragenlijst (zie Bijlage 4) waarvan het responspercentage 51% was.

Tabel 6.9: Belemmeringen door het WFM van het werkproces

Belemmeringen	AEL-Vel	AEL-Zg	PAN-Vel	PAN-Zg
Traagheid systeem	+	+	+	+
Meer disciplines	+	+	+	+
Materiaal	+	+	++	++

Betekenis symbolen: belemmeringen komen deels voor (+/-); komen voor (+); komen veelvuldig voor (++)

TRAAGHEID SYSTEEM

Alle teams ervaren problemen met het WFM omdat de traagheid van het computersysteem niet is opgelost. Hiermee bedoelen de gebruikers dat het systeem erg

⁸² Dit is vooral een voordeel voor AEL2.

⁸³ Naast elektriciteit ook water, gas en stadsverwarming.

traag wordt en veelvuldig vastloopt. Het WFM-kernteam zegt hierop: ‘Dan moet je alle andere applicaties sluiten’. Dit advies gaat in tegen de eisen van de taakomgeving, want de opdrachtbeheerders hebben, om goed te functioneren, meer systemen tegelijkertijd nodig: andere MS Office applicaties, Excel-sheets voor de planning, telefoongids op intranet, en een programma dat digitale kaarten (GIS) laat zien van het netwerk. Wellicht dat enkele applicaties gesloten kunnen worden, maar niet alle, zoals het WFM-kernteam voorstelt. Van de medewerkers⁸⁴ vindt 75% de lange wegschrijftijd nadelig⁸⁵. Tijdens dit wegschrijven is het niet mogelijk om andere werkzaamheden uit te voeren. Een werkbegeleider van het AEL-Zg team zegt hierover:

‘Het materiaal afhandelen – achteraf afroepen – is heel bewerkelijk. Als WFM eenmaal bezig is, kun je gerust even koffie gaan halen voor iedereen, want dan kun je niks doen...’

Van de medewerkers van de vier teams vindt 96% de responstijd – snelheid waarmee het systeem reageert – nadelig. Een ander probleem is dat het gebruik van WFM nadelig is voor kleine klusjes zoals het wegnemen of het plaatsen van een elektriciteitsmeter, vindt 83% van de respondenten. Dan is WFM omslachtig⁸⁶.

MEER DISCIPLINES

Een andere veel gehoorde klacht bij de twee infrabedrijven is dat WFM sterk gericht is op het energiedeel van de aanvraag. Het toe-eigenen van het WFM voor het gebruik bij de gas- en wateraspecten van de aansluitingen verloopt minder goed. Van de teamleden ervaart 63% het als nadelig dat de offerteteksten voor gas en water niet compleet zijn en 46% ervaart het als nadelig dat de prijzen van gas- en wateraansluitingen niet compleet zijn.

MATERIAAL

Tot slot is de opdeling in de subprocessen ook niet altijd sluitend, want in sommige gevallen heeft een team wel eens materiaal nodig dat volgens de officiële indeling alleen in een ander subproces wordt gebruikt. De helft van de teamleden ervaart dit als nadeel van WFM, omdat deze materialen dan niet meer via WFM zijn te bestellen.

⁸⁴ Deze en de hieronder genoemde percentages zijn gebaseerd op de resultaten van de vragenlijst zoals afgenomen bij de 4 teams, zie ook Bijlage 4.

⁸⁵ Deze lange wegschrijftijd heeft te maken met koppelingen naar het Bedrijfsinformatie Systeem (BIS). De verbinding naar de server waar deze gegevens centraal worden bewaard is schijnbaar erg traag.

⁸⁶ Gedurende het onderzoek is hiervoor een speciale versie van WFM-AEL ontwikkeld door het WFM-kernteam die veel minder uitgebreid is.

Op deze punten past het WFM niet goed genoeg bij de taakomgeving van de vier teams en belemmert het systeem het uitvoeren van het werk doordat de ondersteuning onvolledig is. Het WFM gaat uit van minder productdifferentiatie, minder variatie in materiaal, en deelactiviteiten binnen verschillende systemen die van elkaar afhankelijk zijn. Het systeem biedt vooral sequentiële ondersteuning van de afstemming.

6.7.2 Toe-eigening van semi-autonome teams

Bij de toe-eigening van het concept van semi-autonome teams komt naar voren dat de teams geen zelfregulatie ervaren. De teams functioneren niet als semi-autonome teams omdat ze: (1) niet het gevoel hebben zelfregulerend te zijn: ze verwachten 'teruggefloten' te worden door het management; (2) en het management neemt initiatieven die de zelfregulatie van de teams inperken.

De eerste reden waarom de teams zich niet voldoende in staat voelen tot zelfregulatie heeft te maken met standaardisatie. Omdat het WFM een gestandaardiseerd werkproces nodig heeft is het onmogelijk om voor elke afwijking een uitzondering in het systeem te maken. De teams verwachten derhalve niet dat hun ideeën voor verbeteringen zullen worden geaccepteerd.

De proceseigenaar en de productmanager geven aan dat 80-90% van het werk standaard is en zonder problemen door WFM is te verwerken. De proceseigenaar AEL zegt dat het aanpassen van de standaard voor iedereen voordelig moet zijn: 'Een verbetering voor de één, moet ook een verbetering voor de ander zijn!'. Dit betekent dus dat de teams van elkaar afhankelijk kunnen zijn om verbeteringen door te voeren. De teams hebben ook het idee dat zij maar moeilijk verbeteringen kunnen realiseren. Een veel gehoorde klacht is dat bij het voorstellen van een verbetering wordt gezegd door het management: 'Daar zijn we al heel lang mee bezig'.

Groepsinterview – terugkoppeling PAN 2-Zg

Werkbegeleider: 'Laat ik nou een heel simpel voorbeeld aangeven. Het afroepen van een kabel is wel eens problematisch. En dan praat ik niet over een tracé van 10 km. Maar 50 meter kabel. Er zijn twee soorten 4 * 150 en 4* 95. Daar kun je bijna alles mee maken wat er te doen is. Er is een voorstel van mensen van PAN: laten we twee haspels (een van 150 en 95) ergens neerzetten met een lijst erbij van 'ik heb er 25 meter vanaf gehaald op dat activiteitennummer'. Tot dat de haspel leeg is: dan wordt die haspel weer automatisch aangevuld. Nou, dat is zo gigantisch moeilijk om dat van de grond te krijgen. Dus wat houdt dat in: elk klusje waar ik een stukje kabel nodig heb, zal ik een haspel laten komen. Wat je over hebt, moet opgehaald worden en moet terug. Ze kunnen de haspel vaak niet eens op het klusje neerzetten. Er moet ook altijd een haspelwagen bij zijn. En dat krijg je niet voor elkaar. Administratief kan het gewoon niet, zeggen ze.'

Opdrachtbeheerder 1: 'In de praktijk wel!'

Werkbegeleider: 'Ik zeg, hoe doen we het nou dan? Dan bel ik m'n collega's op en vraag: heb je nog ergens een haspel staan? Dan haal ik daar 25 meter af en vul een bon in en leg die op zijn bureau. Dit zijn doodsimpele dingen.'

Onderzoeker: 'Hoe hoog speelt dit dan?'

Werkbegeleider: 'Ik leg het bij de teamleider neer. En als hij zegt: daar heb ik geen tijd voor, dan hoor ik graag van hem naar wie ik dan moet. Moet ik naar de Productmanager, dan stap ik daar wel op af. En dan had ik graag dat iemand dan resoluut 'ja' of 'nee' zei, maar dat krijg je ook nooit. Er komt dus niks. Ze zeggen: we zullen het er eens over hebben.'

Opdrachtbeheerder 2: 'We hebben op papier een ijzersterke organisatie. Werkbegeleider: 'En ze zeggen: je moet werken als een aannemer. Ik heb heel veel met aannemers te maken, en die jongens hebben overal haspels staan. Want dat bespaart heel veel geld, al wordt er eens een keer een haspel gejat of raken ze een keer een stuk kabel kwijt, dan verdienen ze nog dik.'

Opdrachtbeheerder 3: 'Dus conclusie: je kunt wel denken dat je zelf wilt sturen, maar we zijn 0,0 in zelfsturing. Je zou moeten kunnen zeggen als team: wij bepalen dat. Als wij denken dat wij efficiënter kunnen werken in ons team dan moet dat kunnen. En dan zetten we d'r een haspel neer. Maar dat wordt niet gedragen, dat druist in tegen hun administratieve kijk op de zaak.'

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat teams wel enige invloed kunnen uitoefenen, maar dit vervolgens niet doen omdat ze bang zijn 'tegen een muur aan te lopen' als ze initiatieven nemen en zelf dingen proberen te regelen. Zij vinden niet dat zij hiermee kansen laten liggen: zij ervaren het als dat zij deze zaken niet kunnen veranderen.

Teams schuiven bepaalde zaken van zich af of laten kansen liggen om een verbetering te realiseren. Het lijkt alsof medewerkers hun eigen functioneren niet willen veranderen. Er is grote weerstand om andere taken naast de bestaande taken uit te voeren. De teamleden vragen dan al snel om nieuwe medewerkers voor deze nieuwe taak zoals blijkt uit het onderstaande citaat.

Terugkoppeling AEL 2-Zg

Opdrachtbeheerder: 'De werkbakken zijn erg vervuild. Er zijn veel cases afgebroken: daar staat een vraagteken bij. Als je dat ziet, dan kun je hem weggooiden. Ik filter altijd op AEL 2: en dan zie je die cases niet! Maar eigenlijk zouden die er regelmatig moeten worden uitgehaald.'

Onderzoeker: 'Maar die case komt van iemand af, waarom haalt die persoon hem niet weg?'

Opdrachtbeheerder: '... niet iedereen weet hoe dat moet of heeft het te druk.

Er staan ook een aantal geconverteerde cases in, ook die kunnen opgeruimd worden, maar ook dat doet niet iedereen!'

Onderzoeker: 'Hoe zou je dit probleem van de vervuilde werkbakken willen oplossen?'

Opdrachtbeheerder: 'Er zou iemand aangesteld moeten worden die dat doet.'

De tweede reden voor dit door de teams ervaren gebrek aan zelfregulatie is de inperking van het vermogen tot zelfregulatie door het management. Een voorbeeld hiervan is het 'overrulen' van een opdrachtbeheerder omdat een klant zo belangrijk is dat deze klant tijdens een conflict naar voren wordt gehaald in de planning. Dit past dan niet in het principe dat er voor alle klanten een bepaalde termijn is, en er niet geregeld en gerommeld wordt.

Een ander voorbeeld is het blokkeren van mogelijkheden die het WFM biedt, maar die niet de intentie van het management met het WFM zijn.

Interview productmanager PAN/AEL-Vel

Productmanager: '... mensen er op aan spreken en wat je dan dus doet is eigenlijk weer regelvermogen van die mensen af te nemen, door te zeggen van naar voren halen en verschuiven van dingen dat doen we dus niet meer. Als je iets gereserveerd hebt, dan blijft het bij jou staan, en jij wilt iets naar voren halen, dan moet je maar kijken of je het uit de vrije voorraad kunt halen of bij de leverancier. Kan het niet, dan ga je de klant maar bellen om te zeggen dat je iets hebt afgesproken wat je niet kunt waar maken.'

Onderzoeker: 'En dat gebeurt ook?'

Productmanager: 'Ja we hebben daar gisteren toevallig een mailtje over gekregen dat we niet meer naar voren halen.'

Onderzoeker: 'Moet het WFM deze mogelijkheid dan belemmeren?'

Productmanager: 'Ja, het systeem belemmert dat. Als jij dan een contact hebt bij ILN en je zegt 'Pietje je moet me toch zo een ding leveren', en hij haalt hem eruit en het is jouw reservering, dan heeft het systeem natuurlijk wel aangegeven dat het niet mocht, maar hij heeft het dan fysiek wel. Het blijft uiteindelijk toch mensenwerk. Maar in het systeem is het [formeel wel] afgedicht.'

Dit laatste citaat laat zien dat het management de teams actief belemmert op punten waar het management het oneens is met het handelen van het team. Het management doet dit door verdere standaardisatie van het werkproces en door de vrijheidsgraden binnen het WFMS verder in te perken. Maar tegelijk is ook duidelijk geworden in deze paragraaf dat de teams wel mogelijkheden hebben voor zelfregulatie, maar dat deze regelmatig niet benut worden omdat de teamleden verwachten of hebben ervaren 'tegen een muur' op te lopen.

6.8 Conclusie

Deelvraag 2 en 3 zijn in dit hoofdstuk beantwoord. De vergelijking van het gebruik van het WFM en het gebruik van semi-autonome teams laat veel verschillen zien tussen de teams. De belangrijkste verschillen zijn te vinden in de categorieën: technisch systeem; teamkenmerken; en taakomgeving (zie ook Tabel 6.5 en Bijlage 4).

Op basis van de vergelijking van de vier teams zijn de toe-eigeningsprocessen ingedeeld in een behoudende of creërende leerstijl en in wel of geen overeenkomst met de intentie van de verandering.

Elk team leert op een eigen manier om het WFM en het gebruik van semi-autonome teams op elkaar af te stemmen. Dat is de belangrijkste conclusie van de vergelijking van de teams in het vorige hoofdstuk (zie Tabel 6.5). Het principe van interpretatieve flexibiliteit lijkt daarmee te worden bevestigd.

Alle teams gebruiken het concept van semi-autonome teams op een eigen manier. De belangrijkste verklaring voor het afwijken van de intentie van het concept van semi-autonome teams, is te vinden in klanttevredenheid bij de teams. Dit komt ook naar voren uit Tabel 6.7 en de bijbehorende verklaring. Er is tussen het management en de teams geen discussie over het belang van de klanttevredenheid, maar wel hoe dit moet worden gerealiseerd.

Uit de analyse komt naar voren dat de intenties van de implementatie van WFM en semi-autonome teams slechts ten dele gerealiseerd zijn.

Een eerste analyse van de toe-eigening als leerproces laat zien dat het leren belemmerd wordt door de inrichting van het WFM (en het werkproces), door een tekort aan ervaren zelfregulatie in de teams en door teams ervaren leerbelemmeringen. Hiermee is nog niet aangegeven waarom de teams behoudend of creërend leren en waarom ze al dan niet de intentie van het management volgen. In het volgende hoofdstuk ga ik in op de verschillen in toe-eigening van het gebruik van enerzijds WFM en anderzijds semi-autonome teams. Bij de verklaring van de verschillen in optredende leerpatronen gebruik ik de verschillen tussen de teams uit Tabel 6.5.

