

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 7 Interpretatie: toe-eigening als teamleerproces

'.. Reflection constitutes the ability to uncover and make explicit to oneself what one has planned, observed, or achieved in practice' (Raelin, 1997).

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de hoofdcase geïnterpreteerd en wordt antwoord gegeven op deelvragen 3 en 4. Welke leerpatronen doen zich voor (§7.2) en in hoeverre zijn deze te verklaren (§7.3)? Tot slot wordt antwoord gegeven op vraag 5, in welke mate de interactie tussen het WFMS en het concept semi-autonome teams (§7.4) de toe-eigening van deze concepten belemmert, omdat wij vermoeden dat de concepten deels tegenstrijdige eisen stellen aan de samenwerking en organisatie van het team (§7.5).

7.2 Patronen van teamleren

Deelvraag 3 luidt, of verschillen in toe-eigening van het WFMS en het concept van semi-autonome teams te beschrijven zijn in termen van patronen van teamleren. In de casebeschrijving en de interpretatie daarvan in §0 zijn drie patronen te onderscheiden in de toe-eigening van het WFMS en de semi-autonome teams. In Tabel 7.1 zijn deze patronen samenvat. In de cellen is weergegeven in welke mate de patronen voorkomen bij de teams.

Tabel 7.1: Samenvatting van het voorkomen van de leerpatronen bij toe-eigening

Team	AEL 2-Vel	PAN 2-Vel	AEL 2-Zg	PAN 2-Zg
Leerpatroon				
Behoudend toe-eigenen	-	-	+	-
Inpassend toe-eigenen	-	+	+/-	+
Volledig toe-eigenen	+	-	-	-

Betekenis symbolen: patroon komt niet voor (-); patroon komt deels voor (+/-); of patroon komt voor (+)

Allereerst is er een patroon 'behoudende toe-eigening', waarin het leren resulteert in het behouden van de oude werkwijze: het team verzet zich tegen de intentie van een verandering omdat zij de intentie als ongewenst ervaart en leert hoe zij haar oude werkwijze kan behouden in een veranderend arbeidssysteem. Het AEL-Zg team is zich

niet bewust dat bepaalde uitkomsten in het WFMS intentioneel zijn, en het team ervaart de door het centrale management bedoelde uitkomsten als 'fout'. Teamantecedenten maken inzichtelijk dat het team in het verleden al tot gezamenlijke afspraken over de werkwijze is gekomen.

Het tweede patroon 'inpassende toe-eigening', is het ontwikkelen van een manier om het WFMS en het gebruik van semi-autonome teams in te passen in de al bestaande gemeenschappelijke betekenisgeving. De toe-eigening is te kenmerken als creërend leren, omdat het team leert het systeem of het 'teamconcept' te gebruiken, waarbij ze voor zichzelf 'het beste van het oude en het nieuwe' combineert. De werkwijze wordt zo aangepast dat de belangrijke normen en waarden behouden blijven en dat de innovatie wordt ingepast in de bestaande werkwijze. Dit patroon komt bij de PAN-teams voor.

Het derde patroon 'volledige toe-eigening' is het leren om de innovatie overeenkomstig de intentie van het management toe te eigenen. De innovatie wordt zo toegeëigend dat de intenties van het management overeenkomen met de gemeenschappelijke betekenisgeving in het team.

In het onderzoek komt dit patroon naar voren bij het team waar oude gemeenschappelijke betekenisgeving ontbrak omdat zij nieuw samengesteld zijn. Hierdoor kon dit team nieuwe routines ontwikkelen overeenkomstig de intentie van het management (en de ontwerpers).

Deze patronen maken ook duidelijk dat de teams zichzelf wel degelijk reguleren. Deze zelfregulering treedt zowel op bij de toe-eigening van het WFMS alsook bij de toe-eigening van semi-autonome teams. Dit is opmerkelijk omdat de ervaren zelfregulatie in het primaire proces heel klein is (§6.7.2).

Met behulp van de contingentietheorie is nu te constateren dat er bij invoering van de twee innovaties onvoldoende fit bestond tussen het arbeidssysteem, de taakomgeving en de teamkenmerken. De benodigde aanpassingen die de teams moesten realiseren in het proces van toe-eigening zijn in het vorige hoofdstuk en de hierboven beschreven patronen uitgebreid beschreven. Enkel voorbeelden van het niet passen van deze drie elementen worden hier gepresenteerd, voor meer details wordt verwezen naar §0. Het eerste voorbeeld is een slechte fit tussen het arbeidssysteem en de taakomgeving. Het gebruik van het WFMS maakt het onmogelijk voor een AEL-team om na de intake de gevraagde capaciteit van de aansluiting te veranderen. Het team vindt dat het in een later stadium aanpassen van de gevraagde aansluiting als een service aan moet worden geboden aan de klant, maar het WFMS maakt dit onmogelijk: het team moet om dit te veranderen een nieuwe aanvraag starten (zie ook §0, Cel 1).

Een voorbeeld van een slechte afstemming tussen het arbeidssysteem en de teamkenmerken is de problemen die een PAN-team ondervindt om de coördinatie tussen het WFMS en de projectbewerkers goed te laten verlopen. Doordat het WFMS is ontworpen met het idee dat één projectbewerker alle disciplines (E, G en W) kan behandelen, moet dit team ‘handmatig’ de case tussen de verschillende projectwerkers – die elk specialist zijn op één discipline – coördineren (zie ook §0, Cel 3b). Deze twee voorbeelden maken duidelijk dat de formeel ingevoerde innovaties niet bij alle teams leiden tot een goede fit tussen arbeidssysteem, taakomgeving en teamkenmerken. Uiteindelijk bereikt elk team een andere fit, waardoor de feitelijke werkwijze afwijkt van de formele werkwijze in de teams.

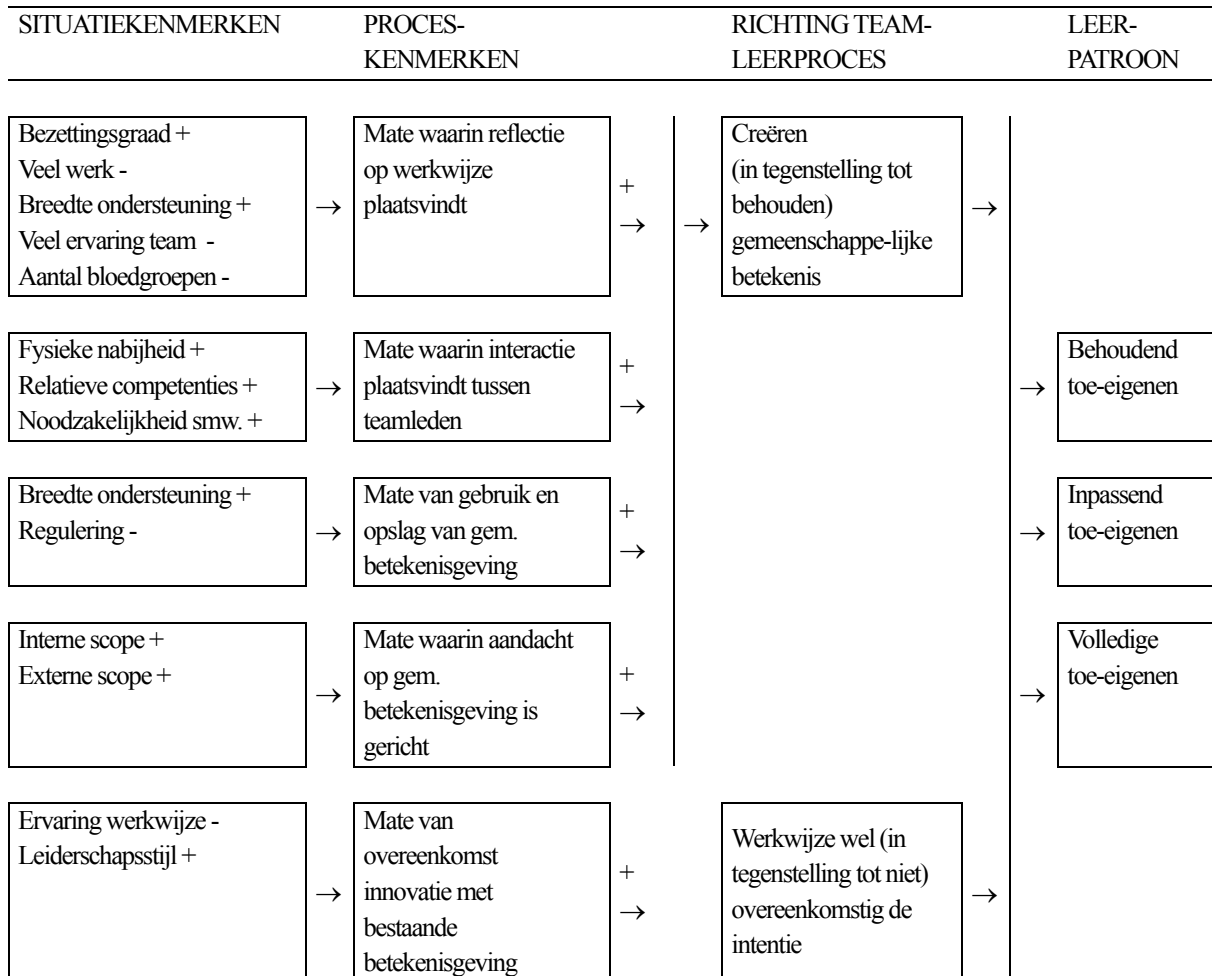
7.3 Een verklaring voor de leerpatronen

In deze paragraaf geef ik antwoord op deelvraag 4: welke situatiekenmerken bij de teams verklaren de verschillen in toe-eigening van het WFMS en het concept van semi-autonome teams? In §4.6 is een vijftal voorwaarden genoemd dat van belang is voor de leerbenadering in dit proefschrift. Deze voorwaarden noem ik de proceskenmerken van leren en hiermee is de wijze te verklaren waarop de teams de innovaties toe-eigenen. De innovaties in het arbeidssysteem veranderen de proceskenmerken van teamleren en daarmee ontstaan er ook verschillende wijzen van toe-eigening. Achtereenvolgens is aandacht voor de invloed van de innovaties op reflectie, interactie, gebruik en opslag, aandacht voor gemeenschappelijke betekenisgeving en overeenkomst met bestaande gemeenschappelijke betekenisgeving.

Figuur 7.1 biedt een overzicht van de in deze paragraaf te bespreken verklaringen voor het toe-eigenen van de innovatie. Besproken zal worden hoe situatiekenmerken bij het toe-eigenen van de innovaties (eerste kolom, gegroepeerd in rechthoeken) een faciliterende of belemmerende werking hebben op de proceskenmerken van teamleren (zie ook Figuur 7.2, p.145). De wijze waarop deze proceskenmerken voorkomen in een team zijn de verklaring voor een bepaald patroon van teamleren. De dimensies in deze patronen zijn creërend of behouden van gemeenschappelijke betekenis en het al dan niet overeenkomstig de intentie toe-eigenen van de innovatie. Zoals besproken in §4.3 wordt gemeenschappelijke betekenis immers behouden of gecreëerd door het ‘artifactual vehicles of their expression and transmission’ (Cook en Yanow, 1993). De vijf proceskenmerken van het teamleren schetsen de manier waarop het team gemeenschappelijke betekenis vastlegt in artefacten

De eerste vier proceskenmerken (zie Figuur 7.1, tweede kolom) laten zien waarom situatiekenmerken uiteindelijk resulteren in een meer behoudend versus een meer

creërend leerproces (zie Figuur 7.1, derde kolom). Het vijfde proceskenmerk (zie Figuur 7.1, tweede kolom) laat zien waarom teams met bepaalde situatiewkenmerken de innovatie al dan niet overeenkomstig de intentie toe-eigenen (zie Figuur 7.1, derde kolom).



Een (+) geeft een versterking aan en (-) geeft een verzwakking van de relatie aan.

Figuur 7.1: Verklaring van teamleerprocessen

7.3.1 Mate waarin reflectie op werkwijze plaatsvindt

Om tot teamleren te komen, moet een team in staat zijn te reflecteren op de consequenties van de innovatie voor de feitelijke werkwijze. De situatiewkenmerken ‘bezettingsgraad’, ‘veel werk’, ‘breedte-ondersteuning’, ‘ervaring als team’ en ‘de bloedgroepen’ zijn van invloed op de mate waarin teams reflecteren op hun werkwijze.

BEZETTINGSGRAAD EN VEEL WERK

Reflectie bleek moeilijk als de teams vooral druk zijn met het primaire proces. Inderdaad leidde de ervaring van te weinig slack tot het stoppen van alle tijd in het

uitvoeren van het primaire proces. Alleen het team dat bestond uit medewerkers die in de oude organisatie niet samen hebben gewerkt had voldoende slack. Dit team ging nadenken over verbeteringen van het primaire proces, maar ook over andere veranderingen (§6.5.3, cel 8). Het tekort aan slack werd veroorzaakt door weinig personeel (een lage ‘bezettingsgraad’, Bijlage 6, 3.2.4) en veel werk (Bijlage 6, 3.4.5). De teams waar dit voorkwam, ervoeren een hoge werkdruk (Bijlage 6, 3.4.5).

ERVARING TEAM

De teams met een behoudende en inpassende toe-eigening hadden voorafgaand aan de innovatie al sterk ontwikkelde routines en de samenwerkingstructuren. De variabele ‘ervaring team’ droeg bij aan het behouden van gemeenschappelijke betekenisgeving omdat de teams al ‘bestaande gemeenschappelijk betekenis’ hadden gecreëerd. Bij de toe-eigening van de innovaties moesten bestaande afspraken en werkwijzen, die al waren verankerd in routines en andere artefacten, ter discussie worden gesteld en eventueel worden veranderd. Teams met veel ‘ervaring als team’ kozen voor het behouden van de gemeenschappelijke betekenis omdat de ruimte voor reflectie door eerdere processen van betekenisgeving gering was. Teams zonder gemeenschappelijke voorgeschiedenis en zonder ontwikkelde routines konden veel eenvoudiger een werkwijze ontwikkelen die overeenkomt met de officiële werkwijze (§6.5.3).

BLOEDGROEPEN

Dezelfde redenering als bij ‘ervaring team’ gaat ook op voor het situatiekenmerk ‘bloedgroepen’ (Bijlage 6, 3.2.3). Afhankelijk van de sterkte van de subgroepen binnen een team bleek het niet eenvoudig om één nieuwe betekenis te ontwikkelen. Het is goed voorstelbaar dat de afstemming vóór de invoering van de innovatie een moeizaam totstandgekomen resultaat was. De teamleden zullen deze gemeenschappelijke betekenis dan niet ter discussie hebben willen stellen omdat deze afstemming slechts gebaseerd was op een wankel evenwicht. Om chaos te voorkomen heeft het team (zoveel als mogelijk) haar bestaande artefacten behouden.

BREEDTE ONDERSTEUNING

Het laatste situatiekenmerk dat invloed had op de reflectie in het team is de mate waarin het WFMS het proces ondersteunde. Voor teams die breed worden ondersteund, nam het WFMS een aantal tijdrovende taken over waardoor deze teams meer ruimte hebben om te reflecteren op de consequenties van de innovaties voor hun werkwijzen.

7.3.2 Mate waarin interactie wordt gestimuleerd

De benodigde interactie om als team te kunnen leren was niet altijd aanwezig. Dit werd veroorzaakt door beperkingen in de ondersteuning door het WFMS, het ontbreken van

resources en competenties in de teams. De oorzaak van het tekort aan interactie was te vinden in ‘fysieke nabijheid’, de ‘relatieve competenties’, en de ‘noodzakelijke technische samenwerking’ in de teams.

FYSIEKE NABIJHEID

Bij het kleinste team waar sprake was van volledige toe-eigening is de fysieke nabijheid groot omdat de teamleden aan vier aan elkaar geschoven bureaus zaten: men zag alle activiteiten van elkaar en kon daar direct op reageren. De overzichtelijkheid van een werkproces verminderde als de hoeveelheid deelnemers groter werd. Gedurende het onderzoek nam het aantal leden bij één team toe tot 28. De ‘fysieke nabijheid’ tussen de teamleden nam hierdoor af (zie ook Bijlage 6, 3.2.9), waardoor het moeilijk werd om gezamenlijk tot een standpunt te komen. Het team had zich min of meer in vijf subteams georganiseerd, waarbij overeenkomst in functie (en competenties) in elk subteam de bindende factor vormde (zie ook §5.4 en 5.5 ,cel 7).

RELATIEVE AANTAL COMPETENTIES

In het minder breed ondersteunde proces speelden bij één klantvraag vier tot zes verschillende personen⁸⁷ een rol. Het ‘relatieve aantal competenties’⁸⁸ was klein waardoor er meer projectbewerkers en werkbegeleiders bij betrokken moesten worden (zie ook Bijlage 6, 3.2.2). In het breed ondersteunde proces speelden maximaal twee verschillende functies een rol, waar twee of drie personen bij betrokken zijn. Medewerkers van het minder breed ondersteunde proces bezaten niet alle benodigde competenties, waardoor meer medewerkers met dezelfde functie nodig waren bij één klantvraag. Het ontwerp van het WFMS was zo gemaakt dat slechts één medewerker van één functie betrokken kan zijn bij één case. Doordat de medewerkers feitelijk niet over alle deskundigheden beschikten, iets wat niet voorzien was in het WFMS, verloopt veel interactie niet via het WFMS en werden potentiële voordelen van het WFMS ook niet gebruikt. Daarnaast gaat alle informatie over een case dan zowel via het WFMS als via een papieren dossier. Dit belemmerde de interactie om tot gemeenschappelijke betekenisgeving te komen. De extra inspanning die de teamleden moeten leveren om het gewone werk uit te voeren, maakt dat er minder tijd en ruimte over is om te reflecteren over de wijze waarop de innovaties werden toegeëigend.

⁸⁷ Inclusief de projectbewerkers met verschillende competenties. Bij elke case zijn minimaal vier verschillende functies uit een team betrokken, en in veel gevallen zijn daar dan 6 verschillende teamleden voor nodig.

⁸⁸ Het gaat hierbij vooral om het aantal actoren dat in een subprocessus nodig is om één case af te handelen.

NOODZAKELIJKE TECHNISCHE SAMENWERKING

Bij de minder breed ondersteunde teams was de noodzaak van technische samenwerking⁸⁹ groter (zie ook paragraaf 5.2.3, Bijlage 4). De grotere noodzaak tot samenwerking werd onvoldoende ondersteund door het WFMS, want veel afstemming tussen teamleden gebeurde niet via het WFMS, maar via papieren dossiers. Het onvoldoende ondersteunen door het WFMS had dezelfde oorzaak als het voorgaande situatiekenmerk 'relatieve competenties'. Doordat de samenwerking slecht deels werd ondersteund door het WFMS, verliepen de interacties van de teams via het WFMS moeilijk. De minder goede informatie-uitwisseling leidde in dit soort situaties eerder tot het behouden van gemeenschappelijke betekenisgeving (en de reeds bestaande werkwijze) dan tot het creëren van nieuwe betekenisgeving.

7.3.3 Mate van gebruik en opslag van gemeenschappelijke betekenis

Om te kunnen leren als team is het van belang dat de gemeenschappelijke betekenisgeving vastgelegd kan worden in artefacten en deze artefacten vervolgens ook weer gebruikt kunnen worden. De mate waarin het WFMS het team hierin ondersteunt hangt af van de 'breedte van de ondersteuning' en de 'regulering'.

BREEDTE VAN DE ONDERSTEUNING

De teams of teamleden die minder breed worden ondersteund door WFMS ervaren weinig voordeel van het systeem, terwijl ze de nadelen wel ervaren (zie Bijlage 6, 3.1.1). Het WFMS heeft de potentie om de coördinatie en beheersing van en besluitvorming over het werkproces in een team te ondersteunen. Als het WFMS niet volledig werd benut, bleek de meerwaarde van het systeem tegen te vallen.

Voorbeelden daarvan zijn dat planningsactiviteiten in andere systemen plaatsvinden en dat de coördinatie bij alle onderzochte teams vooral mondeling of via papieren dossiers plaats vindt. Omdat de teams het WFMS niet voor deze taken gebruiken, was de invloed van WFMS op leren alleen indicatief aan te geven. De gevolgde werkwijze zorgde voor een dubbele registratie.

Verwacht werd dat een bredere ondersteuning van het primaire proces een toename in het teamleren zou betekenen. Belangrijkste reden hiervoor was de gedachte dat het hele werkproces transparanter zou worden, bijvoorbeeld door de coördinatie- en beheersingsfuncties van het WFMS. Deze bredere ondersteuning zou ook kunnen bijdragen aan het verruimen van de scope van de gebruikers van individuele case naar de gehele klantenkring (zie ook §7.3.4).

⁸⁹ Technische samenwerking is één van de onzekerheden die de noodzaak tot zelfregulatie bepalen (Susman, 1979), zie ook §4.2.

Het management wil het WFMS als breekijzer gebruiken om de verschillende bedrijfsonderdelen te uniformeren (§5.2. en Bijlage 6, 3.1.2) . Het op deze wijze gebruiken van het WFMS werkt regulerend. De uniformering – en de wens om geen verschillen tussen teams van hetzelfde subproces te laten ontstaan – maakte het voor de teams moeilijk om specifieke problemen in het werkproces en het WFMS zelf op te lossen. Procedure management (zie §1.2), oftewel het veranderen van stappen in het werkproces, kon alleen door de ICT-afdeling worden uitgevoerd, niet door de teams. Wijzigingen werden alleen doorgevoerd als dit een verbetering was voor alle teams binnen een bepaald werkproces.

Het lukte de teams derhalve niet zelfbedachte verbeteringen in het WFMS of het werkproces doorgevoerd te krijgen. Dit verminderde de ervaren zelfregulatie van de teams.

Dit beleid doet geen recht aan de reële lokale verschillen (zie hierboven: fysieke nabijheid en relatief aantal competenties en bezettingsgraad en ervaring met de werkwijze (§7.3.4). De doctrine van uniformering beperkt toch wel de ruimte die de teams in het toe-eigeningsproces van het WFMS hebben. Dit betekent niet dat er geen of minder interpretatieve flexibiliteit is bij de toe-eigening van WFMS; de wijze van gebruik varieerde informeel namelijk aanzienlijk tussen de teams. Wat werd belemmerd was het realiseren van aanpassingen in de formele werkwijze.

7.3.4 Mate waarin aandacht op gemeenschappelijke betekenisgeving is gericht

Het vierde proceskenmerk van teamleren gaat in op de vraag of het WFMS bijdraagt aan een individueel of een collectief bewustzijn.

Het WFMS zette teamleden ertoe aan zich vooral te richten op de individuele werklast in plaats van op de werklast van het hele team⁹⁰. Hierdoor reflecteerden de teamleden niet op het functioneren van het team en op mogelijke ideeën om tot verbeteringen te komen (zie ook §7.3.1). Dit gold voor alle teams. Het WFMS zette dus niet aan tot een collectief bewustzijn in de teams van het casebedrijf.

Vóór de invoering van de innovaties waren de regionale werkverdeling (Bijlage 6, 3.2.6) en de hoge werkdruk (zie Bijlage 6, 3.4.5) al reden voor een sterk individueel bewustzijn. De introductie van het WFMS heeft dit verder versterkt.

⁹⁰ Zie ook variabelen ‘interne scope’ en ‘externe scope’

INTERNE SCOPE

De wijze van gebruik van de werkbak in het WFMS versterkte de interne scope, de teamleden gingen nog nadrukkelijker naar de individuele werklast kijken (zie Bijlage 6, 3.2.6). De grote hoeveelheid cases die in de werkbak stonden⁹¹ droeg er aan bij dat de teamleden het overzicht over de hele werklast van het team verloren.

Alleen het team dat de innovaties volledig heeft toegeëigend, had dit probleem niet. De opdrachtbeheerders werkten samen in dit team. Ze overzagen zo gezamenlijk de hele werklast en voelden zich daar ook samen verantwoordelijk voor.

Vooraf bij de behoudende en inpassende teams was de werkverdeling binnen een functie gebaseerd op de regionale werkverdeling (zie ook Bijlage 6, 3.2.7). Deze verdeling maakte elke medewerker met een bepaalde functie verantwoordelijk voor een bepaald deel van de werkstroom. Dit verklaarde een werkwijze die sterk was gericht op de individuele functie en die het collectieve bewustzijn van het team niet stimuleerden.

EXTERNE SCOPE

De wijze van gebruik van de werkbak in het WFMS versterkte de externe scope in de richting van de individuele klant (zie ook Bijlage 6, 3.2.7). Bij alle teams geldt dat het belang van de individuele klant de boventoon voert. De medewerker laat zijn beslissing om een klant eerder of later te helpen niet afhangen van de gehele werkvoorraad, maar alleen van dat deel van de werkvoorraad dat hij overziet en waar hij mee bezig is.

7.3.5 Mate van overeenkomst innovatie met bestaande betekenisgeving

Dit laatste proceskenmerk heeft vooral invloed op de mate waarin het team leert om de innovatie overeenkomstig de intentie toe te eigenen. Het gemak waarmee de toe-eigening in overeenstemming is te brengen met de intentie hangt onder meer af van de afstand tot de feitelijke werkwijze. Is het verschil groot, dan wordt de intentie van de innovatie waarschijnlijk niet gerealiseerd.

Een tweede reden waarom een team de innovatie niet overeenkomstig de intentie toe-eigent, hangt samen met de opstelling van het management. Het is belangrijk dat de manager het concept van semi-autonome teams ondersteunt door een coachende leiderschapsstijl en het stimuleren van initiatieven uit de teams tot zelfregulatie.

⁹¹ Ook het filteren van deze werkbak op alleen de eigen taken lijkt hiervoor geen oplossing te zijn omdat dan de totale werklast niet inzichtelijk wordt.

ERVARING MET DE WERKWIJZE

De minder breed ondersteunde teams hebben veel ervaring met de feitelijke werkwijze vóór invoering van de innovaties. Deze teams hebben een grote weerstand tegen het regulerende karakter van de WFMS, juist omdat tegelijkertijd gesteld wordt dat hun regelvermogen toeneemt. Voor hun gevoel neemt de zelfregulatie juist sterk af. De ervaren zelfregulatie was in de oude situatie immers veel groter. (§6.6.1 en Bijlage 6, 3.2.5).

De teams waar een groot verschil bestaat tussen feitelijke en officiële werkwijze ervaren de innovatie als een sterke toename van de standaardisatie van het werkproces⁹² (door regulerende werking van het WFMS). Voor deze teams is het overstappen naar de nieuwe werkwijze problematischer. Bij de teams waar de ‘ervaring met oude werkwijze’ bijna overeenkomt met de officiële werkwijze, zal de toe-eigening meer overeenkomstig de intentie verlopen.

Verschillen in toe-eigenen van de innovatie wordt dus deels veroorzaakt door verschillen in uitgangssituatie tussen teams.

LEIDERSCHAPSSTIJL

Het overeenkomstig de intentie toe-eigenen van de innovatie hangt ook sterk af van de opstelling van de manager van het team. Als de opstelling afwijkt van de intentie geeft dit een tegenstrijdige boodschap aan de teams, die daarmee afgeremd worden om de intentie te volgen. Heel concreet is het de leiderschapsstijl, die bepaalt hoe zelfregulerend een team zich voelt; stimuleert het (directe) management zelfregulatie in de teams door een coachende leiderschapsstijl of wordt zelfregulatie belemmerd door een directieve leiderschapsstijl.

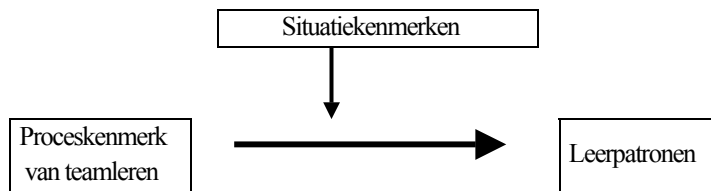
De teamleider van het behoudende team geeft nog sterk directief leiding, terwijl de teamleiders van het team met een volledige toe-eigening en van een inpassend team actief bezig zijn met het stimuleren van zelfsturing. Zij coachen de teamleden en interveniëren bewust niet op sommige momenten zodat het team of een teamlid zelf de kans krijgt een probleem op te lossen (zie ook Bijlage 6, 3.3.6).

7.3.6 Conclusie

De besproken innovaties hebben impact op het arbeidssysteem, de taakomgeving en het team zelf. In de teams kan de invoering van het WFMS (en de teamstructuur) leiden tot wijzigingen in de hierboven besproken situatiekenmerken. Deze situatiekenmerken kunnen op haar beurt bepaalde ‘proceskenmerken van teamleren’ beïnvloeden waardoor

⁹² Het werkproces van de PAN-teams was in de oude situatie veel minder gestandaardiseerd, deze teams ervaren de nieuwe situatie als een achteruitgang omdat de standaardisatie van de werkprocessen en de standaardisatie van opbrengst is toegenomen.

een team uiteindelijk één van de drie leerpatronen vertoont (zie ook Figuur 7.2). Dit geeft een verklaring waarom de toe-eigeningsprocessen van het WFMS en het concept van semi-autonome teams tussen teams sterk verschillen.



Figuur 7.2: Relatie tussen situatiekenmerken, proceskenmerken en leerpatronen

De vijf proceskenmerken in dit onderzoek zijn omschrijven als: (1) de mate waarin reflectie op werkwijze plaatsvindt; (2) de mate waarin interactie plaatsvindt tussen teamleden; (3) de mate van gebruik en opslag van gemeenschappelijke betekenisgeving; (4) de mate waarin de aandacht op gemeenschappelijke betekenisgeving is gericht; en (5) de mate van overeenkomst innovatie met bestaande betekenisgeving.

De verklaringen waarom de teams zich het systeem op verschillende manieren toe-eigenen zijn te vinden in het ontbreken van een fit tussen arbeidssysteem, taakomgeving en teamkenmerken. In deze paragraaf is duidelijk geworden dat de besproken situatiekenmerken in elk team tot een bepaald soort toe-eigening leiden.

De mate waarin proceskenmerk 1 en 2 bijdragen aan een behoudende of een creërende toe-eigening van de innovatie wordt in grote mate bepaald door de aanwezigheid van resources (mensen, deskundigheid en tijd) in de teams. Om een afstemming tussen het arbeidssysteem, de taakomgeving en de teamkenmerken te realiseren overeenkomstig de intentie van het management hebben de teams voldoende resources nodig. Ontbreken die, dan draagt dit bij aan een behoudende of inpassende toe-eigening van de innovatie.

De mate waarin het derde proceskenmerk – gebruik en opslag van gemeenschappelijke betekenisgeving in het WFMS – bijdraagt aan het behouden of creëren van gemeenschappelijke betekenis wordt sterk bepaald door de breedte van de ondersteuning en de mate van regulering. Onvoldoende mogelijkheden om het regulerende karakter van WFMS te ontwijken voor lokaal afwijkende behoeften leidt ertoe dat de artefacten in het WFMS niet overeenkomen met de gemeenschappelijke betekenisgeving van een team, maar ook dat het team niet zelf haar (afwijkende) gemeenschappelijke betekenisgeving kan opslaan in het WFMS.

De teamleden zijn afhankelijk van de ICT-afdeling voor dit soort veranderingen (zie 5.7).

Proceskenmerk 4 laat de impact van het WFMS op het behouden of creëren van gemeenschappelijke betekenis zien. De wijze van gebruik van de werkbakken in het WFMS heeft invloed op de totstandkoming van de gemeenschappelijke betekenisgeving. Het gebruik van het WFMS versterkt bij drie van de vier teams de interne scope waardoor de teamleden zich sterk richten op de eigen individuele werklast. In het team komt hierdoor moeilijk de gemeenschappelijke betekenisgeving over de innovatie op gang. Analooq hieraan is de externe scope gericht op de individuele klantwens. De medewerkers maken op grond van de cases in hun eigen werkbak een afweging.

Het gebruik van de werkbak verruimt bij één team wel de interne en externe scope tot de gemeenschappelijke werkvoorraad en het gehele klantenbestand.

De situatiekenmerken ‘ervaring werkwijze’ en ‘leiderschapstijl’ verklaren deze verschillen tussen de teams op het vijfde proceskenmerk. Teams waar weinig ervaring met de oude werkwijze is en waar de leiderschapstijl overeenkomt met de intentie, kunnen de innovatie overeenkomstig de intentie toe-eigenen. Teams waar veel ervaring is met de oude werkwijze en de leiderschapstijl niet overeenkomt met de intentie, eigenen de innovatie meer behoudend of inpassend toe. Deze wijze van toe-eigening is minder in overeenstemming met de intentie.

De volgende paragraaf bespreekt de invloed van een WFMS op de ervaren zelfregulatie. Hier gaat het dus om de inhoud van de innovatie. Hoe verhoudt het gebruik van WFMS zich tot de ontwikkeling tot semi-autonome teams?

7.4 Interactie tussen WFMS en teamontwikkeling

Aan de hand van Tabel 6.5 (en Bijlage 6) is vast te stellen waar de teams zich bevinden in het fasemodel van Hut en Molleman (1998). De ontwikkeling van de samenwerking in de teams is in de case veel grilliger dan op basis van het model te verwachten is. Terwijl het AEL-Vel team zich vooral op aspecten van fase 3 (samenwerking) richt en het AEL-Zg team zich op fase 2 en deels op fase 3 (taakverrijking en samenwerking) richt, zijn de PAN-teams vooral bezig met fase 1 en fase 2 (taakverbreding en taakverrijking) van de teamontwikkeling.

In Tabel 7.2 zijn de belangrijkste variabelen van het model ingevuld. Hierbij is de beschrijving uit Tabel 6.5 en de Tabel uit Bijlage 3 omgezet in een cijfer tussen 1 tot 3. Dit getal geeft per fase aan in welke mate een team de bedoelde ontwikkeling heeft doorgemaakt. Het getal ‘1’ betekent een beperkte ontwikkeling, ‘2’ een middelmatige ontwikkeling en ‘3’ een sterke ontwikkeling.

Tabel 7.2: Teams in fasemodel teamontwikkeling van Hut en Molleman (1998)

Hut & Molleman	Fase 1: Taakverbreding			Fase 2: Taakverrijking		Fase 3: Samenwerking		Fase 4: Double loop leren & Grensmanagement
	Breedte	Rolflexibiliteit	Diepte	Informele pres-tatie controle	Wederzijdse afstemming binnen case	Wederzijdse afstemming tussen case	Decentralisatie	
Van Rheede								
AEL-Vel	1	1	2	1	3	1	3	3
AEL-Zg	1	1	1	2	2	1	2	1
PAN-Vel	2	3	1	3	2	1	2	1
PAN-Zg	2	1	2	2	1	2 ⁹³	1	1

Scores voor teamontwikkeling per onderdeel. 1 = geen - beperkte ontwikkeling; 2 = middelmatige ontwikkeling; 3= sterke ontwikkeling

Wat nu duidelijk wordt, is dat sommige teams fasen overslaan en andere teams in een bepaalde fase blijven hangen. De AEL-teams ontwikkelen zich niet op de onderwerpen van de eerste fase of schenken er geen aandacht aan. Het werkproces is zodanig geformaliseerd in het WFMS dat de arbeidsdeling in het team niet ter discussie staat. Teamontwikkeling in de zin van taakverbreding en taakverrijking (fase 1 en 2) ontbreekt bij de teams die verantwoordelijk zijn voor gestandaardiseerde werkprocessen en die breed door het WFMS ondersteund worden (de AEL teams). Voor deze groepen staat de arbeidsdeling (de taakverbreding en -verrijking) vast: zij kunnen deze niet ter discussie stellen. Dit wordt hen opgelegd door het ontwerp van het WFMS, de teamleden hebben hierin geen zelfbestuur.

Wel discussiëren ze over de invulling van groepstaken en het oplossen van niet-routine problemen⁹⁴. Dit lijkt het best te passen in fase 3 van het model. Bij het oplossen van die niet-routine problemen richten de AEL-teams zich ook op het management. Het AEL-Vel team probeert het lokale, maar ook het centrale management te beïnvloeden. AEL-Zg beperkt zich tot het lokale management. Zoals in §6.6.1 (citaat AEL 2-Vel) naar voren is gekomen voelen de AEL-teams zich goed in staat om hun werk zelf te regelen. Het vermogen tot zelfregulatie (autonomie) is een kenmerk voor de derde fase in het model van Hut en Molleman (1998). De noodzaak voor zelfregulatie is voor deze teams vooral gelegen in de onzekerheid van grenstransacties.

PAN-Zg bevindt zich deels in fase 1. De oorzaak is de reeds veel besproken verticale oriëntatie. Daarnaast bevindt dit team zich ook deels in fase 2 en 3. Het woord ‘deels’

⁹³ Dit geldt alleen voor de projectbewaterkers, zij werken met een gezamenlijke werkvoorraad en verdelen onderling het werk.

⁹⁴ Ze bediscussieren vragen als: ‘hoe kunnen we uitzendkrachten inzetten om ons werk gedaan te krijgen?’ en ‘hoe voorkomen we het snelle verloop in ons team?’

slaat hierbij zowel op het feit dat het team zich tegelijkertijd ontwikkelt in meer fasen, maar vooral op het feit dat slechts een deel van het team zich in fase 3 bevindt: de projectbewerkers die het werk verdelen vanuit een pool (zie ook voetnoot 93). In deze pool is zelfregulatie nodig vanwege noodzakelijke technische samenwerking. De rest van het team werkt nog met een eigen werkvoorraad gebaseerd op een regioverdeling of een specifieke discipline.

Het PAN-Vel team tenslotte, vertoont kenmerken van fase 1 en 3. Dit blijkt vooral door de rolflexibiliteit in fase 1 en decentralistie in fase 3. De met decentralisatie samenhangende autonomie bestaat vooral uit zelfbestuur: het team is meer verantwoordelijk dan andere teams doordat de teamleider afwezig is.

De conclusie is dat de uitkomsten bij onderwerpen van fase 1 en 2 (taakverbreding en taakverrijking) samen hangen met de formalisatie van WFMS. De meest door het WFMS ondersteunde teams (AEL 2 teams) hebben hierdoor weinig invloed op deze aspecten. Gesteld kan worden dat fase 1 en 2 al zijn bedacht en uitgevoerd door het management en/of de ontwerpers van het WFMS. Op dit punt beperkt het WFMS dus het doorlopen van deze fasen door de teams: de toe-eigening van semi-autonome teams verloopt 'dwangmatig', waarbij het WFMS niet bijdraagt aan reflectie op de inrichting van het werkproces.

De tweede conclusie is dat de teams zich sneller kunnen ontwikkelen naar fase 3 (en 4) omdat de eerste twee fasen reeds zijn doorlopen. Vooral AEL-Vel gebruikt de mogelijkheden van het nieuw verworven vermogen tot zelfregulatie. Dit geldt in mindere mate voor het AEL-Zg team en het PAN-Vel team⁹⁵. Het systeem schept echter voor het AEL-Vel team een zekere ruimte voor flexibiliteit en zet (onbedoeld) aan tot creativiteit. De lage werklast is een belangrijke stimulans om een aantal verbetering in het arbeidssysteem en de taakomgeving zelf te realiseren.

Deze vergelijking van de relatie tussen teamontwikkeling en WFMS maakt inzichtelijk dat het gebruik van een WFMS de communicatie tussen medewerkers wezenlijk verandert. Niet alleen de dwingendheid van een WFMS, of een andere werkvolgorde heeft invloed op de interactie in het team, maar ook de mate waarin een WFMS het werkproces ondersteunt (breedte van ondersteuning).

In deze paragraaf is begonnen met het beantwoorden van de vraag of het gebruik van WFMSen en het concept van semi-autonome teams deels tegenstrijdig concepten zijn.

⁹⁵ Het PAN-Vel team wijkt qua vermogen tot zelfregulatie en leiderschap af van de andere teams, omdat de teamleider tijdelijk is weggefallen, de teamleden zijn hierdoor meer verantwoordelijkheid gaan nemen. Ook toen een projectbewerker de teamleider tijdelijk verving, bleef die verhoogde betrokkenheid van de teamleden bestaan.

Nu is de invloed van WFMS op teamontwikkeling zichtbaar geworden. De volgende stap is om antwoord te geven op de vraag of de twee concepten, WFMS en semi-autonome teams, tegenstrijdige concepten zijn.

7.5 Tegenstelling WFMS en zelfregulatie

Er bestaat een spanning tussen het gebruik van het WFMS (staandaardisatie) en zelfregulatie, want teams moeten rekening houden met het uniforme karakter van het systeem. Wijzigingen in het WFMS moeten centraal gebeuren in verband met de uniformering van de bedrijfsprocessen. Belemmert dit de ontwikkeling van semi-autonome teams? Niet voor teams waar de standaardisatie van het werkproces al groot is. Voor de breed ondersteunde teams verandert de mate van standaardisatie dan ook niet zo ingrijpend. De teams die minder breed ondersteund worden, verzetten zich echter sterk tegen de standaardisatie van het werkproces en de output. Deze teams ervoeren voor de invoering van het WFMS juist veel zelfregulatie.

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven beperkt het WFMS vooral de zelfregulatie aangaande de arbeidsdeling⁹⁶: de teams kunnen de uitkomsten van fase 1 en 2 van de teamontwikkeling niet zelf bepalen. Deze twee fasen zijn door het management en de ontwerpers reeds ingevuld. Tegenover deze beperking staat dat teams zich (zonder andere belemmerende situatiemarken) sneller lijken te kunnen ontwikkelen in de richting van een semi-autonoom team.

Voor de breed ondersteunde teams geldt, dat het WFMS het werk efficiënter kan maken als het team voldoende ruimte heeft – slack – om tot een goede toe-eigening te komen. Deze verhoogde efficiency kan ertoe leiden dat een team ruimte krijgt om andere niet-routine zaken op te pakken. Bij deze niet-routine zaken ervaart het team haar vermogen tot zelfregulatie, omdat deze activiteiten niet ondersteund worden door WFMS. De noodzaak voor zelfregulatie is vooral gelegen in onzekerheden van grenstransacties en noodzakelijke technische samenwerking.

Dus het dwingende karakter van WFMSen zorgt ervoor dat de ‘ervaren zelfregulatie’ afneemt bij routineprocessen indien deze voor de invoering van het WFMS nog niet sterk gestandaardiseerd waren. De teams waar het WFMS het standaardproces breed ondersteunt, hebben nu ruimte om niet-routine processen aan te passen, als er voldoende slack aanwezig is. Hoewel alle teams het dwingende karakter van het WFMS als

⁹⁶ Deze is echter tegen de intentie van het WFMS wel te ‘ontduiken’ zoals het PAN-Zg team laat zien.

negatief ervaren, ervaren de teams die breder ondersteund worden door het WFMS ook voordelen van het systeem, terwijl de minder breed ondersteunde teams die niet ervaren.

Belangrijk punt bij de toe-eigening van innovatie is hoe de situatie voor de verandering was. Dit beïnvloedt vooral de ‘ervaren zelfregulatie’. Was er voor de verandering reeds veel ruimte voor zelfregulatie, dan zal de invoer van WFMS de ‘ervaren zelfregulatie’ sterk doen afnemen. In het geval er voor de verandering reeds weinig ruimte was voor zelfregulatie, dan zal de ‘ervaren zelfregulatie’ niet afnemen.

Zoals in dit en het vorige hoofdstuk duidelijk is geworden zijn de teams ondanks WFMSen nog steeds in staat om de feitelijke werkwijze te laten afwijken van de officiële werkwijze. De teams gebruiken hier vooral zelfregulatie om onzekerheden in grenstransacties weg te nemen en te voorzien in noodzakelijke technische samenwerking tussen teamleden.

Het WFMS heeft niet kunnen veranderen dat teams afwijken van de gewenste werkwijze. Wel is een aantal belemmeringen opgeworpen door het WFMS en veroorzaakt het systeem in de onderzochte hoofdcase een focus op de individuele werkvoorraad en de individuele klantvraag ten koste de gezamenlijke werklust en de collectieve klantvraag. Dit komt door het individueel gebruik van de WFMS-werkbak (zie §7.3.4: interne en externe scope) en de regionale werkverdeling.

Een belangrijke reden waarom de ‘ervaren’ zelfregulatie afwijkt van de feitelijke zelfregulatie is gelegen in het feit dat de teams ook beslissingen wilden nemen over zaken die het begrip zelfregulatie ontstegen. Zaken waar de teams geen invloed op konden uitoefenen betroffen bijvoorbeeld beslissingen over zelfbestuur. De mate waarin teams over zelfbestuur beschikken is niet toegenomen⁹⁷.

Zoals in §1.1 is aangegeven zijn de twee door Jaffee (2001) beschreven fundamentele tegenstellingen bij het organiseren van een arbeidssysteem ook te verwachten bij de invoering van WSFMen en bij de invoering van het concept semi-autonome teams. Duidelijk is geworden dat in de situatie waar voldoende slack aanwezig is bij een team deze twee innovaties elkaar in positieve zin aanvullen. Dit is inzichtelijk gemaakt in de onderstaande Tabel 7.3. De tegengestelde relatie tussen de twee variabelenparen werkt voor de twee innovaties de andere kant uit.

⁹⁷ Wellicht is de mate van zelfbestuur zelfs afgenomen omdat uniformering tussen verschillende bedrijfsonderdelen minder ruimte laat voor zelfbestuur op teamniveau: dit zou onvermijdelijk tot verschillen tussen teams leiden.

Tabel 7.3: Bij voldoende slack vullen de twee innovaties elkaar in positieve zin aan.

Invoering concept variabelen	WFMS	semi-autonome teams
Beheersing	toename	afname
Commitment	afname	toename
Differentiatie	toename	afname
Integratie	afname	toename

Op basis van voorgaande analyse van de case is duidelijk geworden dat de invoering van het WFMS leidt tot een toename van de beheersing van de medewerkers en tot een afname van de commitment van de medewerkers. Dit wordt door het concept semi-autonome teams gecompenseerd omdat voor deze innovatie de relatie omgekeerd is. Tegelijkertijd leidt de invoering van het WFMS tot een toename van de differentiatie en een afname van de integratie, ook hier compenseert de invoering van het concept semi-autonome teams deze werking omdat ook hier de relatie tussen de variabelen omgekeerd is.

In functionele zin compenseren de twee innovaties elkaars werking en in sociale zin ervaren de gebruikers geen tegenstelling tussen de twee innovaties als er voldoende slack aanwezig is.

De teams waar slack afwezig is beleven wel een tegenstelling tussen de twee innovaties. In functionele zin omdat de structurerende werking van het WFMS zelfregulatie bemoeilijkt en in sociale zin omdat de teams zich gefrustreerd voelen in hun pogingen om de twee innovaties overeenkomstig de intentie te gebruiken.

7.6 Conclusie

In dit hoofdstuk werden de verschillen in toe-eigening van de innovaties beschreven en verklaard in termen van teamleren (deelvraag 3 en 4) en werd geanalyseerd welke interactie tussen het WFMS en semi-autonome teams daarbij optrad (deelvraag 5).

7.6.1 Beschrijving en verklaring van toe-eigening van innovaties als een teamleerproces

De toe-eigening van het WFMS en semi-autonome teams is beschreven in drie teamleerpatronen (§7.2): ‘behoudende toe-eigening’, ‘inpassende toe-eigening’ en ‘volledige toe-eigening’.

Het eerste patroon is gericht op het zoveel mogelijk behouden van de oude werkwijze. Bij het tweede patroon ontstaat een nieuwe werkwijze waarbij de verandering wordt ingepast binnen het bestaande referentiekader van het team. Deze twee patronen zijn in de terminologie van Argyris en Schön (1996) single-loop leren. Bij het derde patroon is de gemeenschappelijke betekenisgeving veranderd en in overeenstemming met de

intentie van de innovatie gebracht (het bestaande referentiekader is veranderd). Argyris en Schön (1996) zouden van double-loop spreken.

De verklaringen waarom de teams zich het systeem op verschillende manieren toe-eigenen zijn te vinden in de contingentietheorie. De fit tussen het arbeidssysteem, de taakomgeving en de teamkenmerken is niet goed. Uiteindelijk bereikt elk team een andere fit, waardoor de feitelijke werkwijze afwijkt van de formele werkwijze in de teams.

Het eerste en tweede proceskenmerk laten zien dat de teams voldoende resources nodig hebben om het arbeidssysteem, de taakomgeving en de teamkenmerken overeenkomstig de intentie van het management af te stemmen. Ontbreken deze resources dan draagt dit bij aan een behoudende of inpassende toe-eigening van de innovatie.

Of het derde proceskenmerk – gebruik en opslag – bij draagt aan het behouden of creëren van gemeenschappelijke betekenis wordt sterk bepaald door de breedte van de ondersteuning en de mate van regulering. Zijn er onvoldoende mogelijkheden om het regulerende karakter van het WFMS te ontwijken vanwege lokale afwijkende behoefte, dan verloopt de toe-eigening niet overeenkomstig de intentie van het WFMS en kan het team ook te weinig de door haar gewenste (afwijkende) gemeenschappelijke betekenisgeving opslaan in het WFMS.

Proceskenmerk 4 laat zien dat de wijze van gebruik van de werkbakken bij drie van de vier teams leidt tot een sterke interne scope. Hierdoor richten de teamleden van deze teams zich sterk richten op de eigen individuele werklast. Deze individualisering bemoeilijkt de gemeenschappelijke betekenisgeving over de innovatie in het team. Analoog hieraan is ook bij de externe scope sterk gericht op de individuele klantwens. Het gebruik van de werkbak verruimt bij één team de interne en externe scope tot de gemeenschappelijke werkvoorraad en het gehele klantenbestand.

Tot slot verklaart het vijfde proceskenmerk waarom teams met weinig ervaring met een oude werkwijze en een leiderschapstijl die overeenkomt met de intentie van de innovatie, de innovatie overeenkomstig de intentie kunnen toe-eigenen. Voor teams waar veel ervaring is met de oude werkwijze en een directieve leiderschapstijl verloopt de toe-eigening meer behoudend of inpassend, waardoor de toe-eigening van de innovatie minder in overeenstemming is met de intentie.

7.6.2 Interactie tussen WFMS en semi-autonome teams

De invloed van WFMS op teamontwikkeling zou ik willen omschrijven als ‘**het bevrijdende harnas**’. Duidelijk is dat WFMS de bewegingsvrijheid van de teams

beperkt (regulering). Maar juist voor de breed ondersteunde teams schept het ook ruimte. Het WFMS voert een aantal taken uit voor de medewerkers, waardoor deze medewerkers meer 'ruimte' hebben om zich te ontwikkelen op andere terreinen. Een team moet echter wel voldoende 'slack' hebben om van dit voordeel gebruik te kunnen maken. Breed ondersteunde teams lijken zich sneller te ontwikkelen als team, wanneer tenminste voldaan wordt aan de randvoorwaarde van voldoende slack. Bij teams waar aan deze condities van voldoende slack en een brede ondersteuning wordt voldaan gelden de fundamentele tegenstellingen van het organiseren zoals beschreven door Jaffee (2001) niet in functionele en niet in sociale zin.

Daarmee is geconcludeerd dat de concepten standaardisatie en zelfregulatie geen tegenstrijdige concepten zijn. De teams blijven ondanks het dwingende karakter van standaardiserende WFMS in staat om de feitelijke werkwijze af te laten wijken van de officiële werkwijze (functionele zin). Wel heeft het WFMS belemmeringen opgeworpen die de 'ervaren' zelfregulatie hebben verkleind (sociale zin). Over de drie soorten beslissingen die een semi-autonoom team idealiter zou moeten kunnen nemen (zie ook §4.2) is te zeggen dat in de onderzochte context de teams geen beslissingen over zelfbestuur konden nemen, maar wel dat de teams wel beslissingen over hun onafhankelijkheid kunnen nemen, en beslissingen over zelfregulatie.

In hoeverre en in welke mate zijn de verschillende soorten zelfregulatie nodig door onzekerheid in de taakomgeving? Zelfregulatie bleek vooral nodig om onzekerheden in grenstransacties te verhelpen en om noodzakelijke technische samenwerking te realiseren. Het WFMS helpt de onzekerheden in omzettingen te verhelpen verkleind, omdat het WFMS gericht is op standaardisatie.

Tot slot ontbrak het de teams aan autonomie om beslissingen in de zin van zelfbestuur te nemen. De teams ervoeren dit ontbreken van zelfbestuur als een afname van het vermogen van zelfregulatie. Het soort beslissingen waaraan gerefereerd wordt had niet als doel om bepaalde onzekerheden in het primaire proces weg te nemen, maar waren fundamenteeler van aard.

