

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 8 Conclusie

8.1 Inleiding

De antwoorden op de onderzoeksvragen herhaal ik hier kort (§8.2). Vervolgens ga ik verder met het bespreken van de conceptuele gevolgtrekkingen uit het onderzoek (§8.3) en de implicaties voor de praktijk (§8.4). En tot slot geef ik richtingen aan voor vervolgonderzoek (§8.5).

8.2 Verklaring voor verschillen in toe-eigening

Het onderzoek is opgedeeld in een vooronderzoek en een hoofdonderzoek. Achtereenvolgens worden de resultaten van deze onderzoeken gepresenteerd.

8.2.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek bestond uit een caseonderzoek bij acht bedrijven waar recentelijk een WFMS was ingevoerd. Hieruit bleek dat invoering van WFMSen samenhang met één of meer van de volgende intenties: het verhogen van de efficiency van de besturing van het werkproces; WFMSen vloeien vaak voort uit en bieden ondersteuning aan een BPR-traject; de invoering van WFMSen worden vaak gecombineerd met de invoering van horizontaal georiënteerde organisatiestructuren en semi-autonome teams (deelvraag 1, §2.5 en §4.5). Daarnaast is duidelijk geworden dat in de praktijk de koppeling van WFMSen en het gebruik van semi-autonome teams inderdaad voorkomt.

Uit het literatuuronderzoek (§2.2) blijkt dat weinig bekend is over de sociaal-organisatorische gevolgen van het gebruik van WFMS. Het vooronderzoek heeft de volgende proposities over de gevolgen van de invoering van WFMSen opgeleverd:

- ◆ WFMS-implementaties vloeien veelvuldig voort uit eerder doorlopen BPR-trajecten, en de invoering van WFMS gaat veelvuldig gepaard met de invoering van een horizontaal georiënteerde, op semi-autonome teams gebaseerde organisatiestructuur. Deze nieuwe organisatiestructuur omvatte bij vier casebedrijven semi-autonome teams.
- ◆ belangrijke motieven voor de keuze van het management voor de gecombineerde invoering van een WFMS en een horizontale organisatiestructuur zijn wijzigingen (met name ‘veeleisendere/mondigere klanten’) die optreden in de omgeving van de organisatie. Deze veranderingen zetten het management er toe aan meer waarde te hechten aan de klanttevredenheid.

- ◆ de invoering van administratieve WFMSen leidt tot veranderingen in de structuurvariabelen van de organisatie. Meest in het oogspringend zijn een toename van de formalisatie, een toename van de standaardisatie, toename van centralisatie en van specialisatie. Wijzigingen in contextuele dimensies hebben betrekking op: toename van analyseerbaarheid van de technologie, veranderingen in de omgeving, aanpassingen van doelen en strategie.
- ◆ opmerkelijk is dat de toegenomen transparantie door het gebruik van het WFMS niet resulteert in een meer decentrale afstemming. Daarnaast blijkt de beheersfunctie van het WFMS dwingend en opjagend te werken. Het vermogen van een WFMS om continue taken toe te wijzen (push) ervaren de gebruikers als een verhoging van de werkdruk.
- ◆ binnen de onderzochte case komen twee patronen naar voren. In het eerste patroon wordt het WFMS ingezet om te reageren op de dynamiek in de omgeving van de organisatie. Er ontstaan nieuwe taken voor teamleden worden doordat het WFMS een aantal tijdrovende taken automatiseert en informatiseert. In het tweede patroon gebruiken de bedrijven het WFMS ook voor het automatiseren en informatiseren van een aantal taken, maar de medewerkers krijgen er hier geen andere, nieuwe taken bij.
- ◆ bij patroon 1 leidt het gebruik van het WFMS tot toename van ‘heads up’ werk, en is het gebruik van het WFMS te typeren als in de gereedschapmetafoor (zie §1.2). Bij patroon 2 daarentegen leidt het gebruik van het WFMS tot een toename van ‘heads down’ werk, en is het gebruik van het WFMS te typeren als in de machine-metafoor.
- ◆ voor het hoofdonderzoek is een case waar het eerste patroon zich voordoet het meest interessant omdat de noodzaak voor leren bij dit soort teams groot wordt geacht.

8.2.2 Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek moet antwoord geven op de vraag: waarin en waardoor verschillen toe-eigeningsprocessen van elkaar bij centraal doorgevoerde innovaties. Ik beantwoord deze vraag in drie stappen: verschillen tussen teams, toe-eigening als leerproces en de interactie tussen het WFMS en semi-autonome teams.

VERSCHILLEN TUSSEN TEAMS

In Tabel 6.5 (p. 113) komen als belangrijkste verschillen naar voren dat: de breedte van de ondersteuning van de teams door het technisch systeem verschilt. Daarnaast zijn er de volgende verschillen tussen de teams: de fysieke nabijheid verschilt sterk, en ook de ervaring met de werkwijze en samenwerking in het team. Deze verschillen resulteren in de volgende variatie in het gebruik van de innovaties: ‘naadloos het formele werkproces volgen’ tot ‘rommelen’ en ‘om het systeem heen moeten werken’.

Ik heb drie leerpatronen van toe-eigening onderscheiden (§6.3). Deze indeling is ontstaan door te kijken of de toe-eigening van de twee innovaties al dan niet overeenkwam met de intentie van de innovatie en of het teamleren getypeerd moest worden als behoudend of als creërend. *Behoudende toe-eigening* doet zich voor als het proces van teamleren resulteert in het behouden van bestaande gemeenschappelijke betekenisgeving. *Inpassende toe-eigening* doet zich voor als de nieuwe werkwijze wordt ingepast in de bestaande gemeenschappelijke betekenisgeving. En *volledige toe-eigening* doet zich voor als het team leert de innovatie overeenkomstig de intentie toe te eigenen.

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 (zie ook §7.3 en Tabel 7.1). Voldoende resources zijn nodig 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 omdat er te weinig mogelijkheid is voor reflectie en interactie (proceskenmerk 1 en 2). Of het derde proceskenmerk – gebruik en opslag – bijdraagt 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. Deze individualisering (sterk richten op de eigen werklast) bemoeilijkt de gemeenschappelijke betekenisgeving over de innovatie in het team. Analoog hieraan is ook bij de externe scope sterk gericht op de individuele klantwens. Slechts bij één team verruimt het gebruik van de werkbak 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.

Tot slot is als antwoord op vraag 5, of de interactie tussen het WFMS en het gebruik van semi-autonome teams tot problemen in de toe-eigening van deze concepten leidt, geconcludeerd dat dit geen deels tegenstrijdige concepten zijn. De teams blijken zowel in staat het standaardiserende WFMS te gebruiken en tegelijkertijd een fit te realiseren tussen het arbeidssysteem, de taakomgeving en de teamkenmerken. Hieruit blijkt dat alle teams in staat zijn tot zelfregulatie.

Opmerkelijk is het dan ook dat drie van de vier onderzochte teams weinig zelfregulatie **ervaren** door de dwingendheid van het WFMS. De ervaring van een geringe mate van zelfregulatie wordt veroorzaakt door een begripsverwarring. Bij het begrip semi-autonome teams en zelfregulatie verwachten de teams ook over meer autonomie te beschikken dan bedoeld met het begrip zelfregulatie. De teams verwachten ook over zelfbestuur te beschikken (Susman, 1979), maar dat hebben ze niet.

Wel blijkt dat bij voldoende slack in de teamorganisatie het WFMS zorgt voor een versnelde teamontwikkeling: '**het bevrijdende harnas**' (zie ook §7.4). De regulerende werking van het WFMS beperkt enerzijds de bewegingsvrijheid van een team. Maar bij de breed ondersteunde teams schept het WFMS ook ruimte voor leren, doordat het WFMS een aantal tijdrovende taken automatiseert en informatiseert. Hierdoor kunnen gebruikers van het WFMS zich ontwikkelen als semi-autonoom team (zie ook §8.3). In een setting waar het WFMS als een bevrijdend harnas functioneert en ook semi-autonome teams zijn ingevoerd, wordt de 'tegenstelling bij het organiseren' (Jaffee, 2001) opgeheven omdat de twee innovaties elkaar in positieve zin aanvullen zoals inzichtelijke gemaakt in Tabel 7.3. Dus in functionele zin compenseren ze elkaars werking en in sociale zin beleven de gebruikers de tegenstelling tot de twee innovaties niet sterk.

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.

8.3 Conceptuele gevolgtrekkingen van het onderzoek

Het gelijktijdig gebruiken van verschillende perspectieven blijkt zeer zinvol om verschillen tussen toebedeelde en ervaren zelfregulatie te verklaren. Vervolgens ga ik in op de noodzaak van slack bij veranderingsprocessen. Daarna bespreek ik de benodigde modificatie van fasemodellen voor teamontwikkeling binnen de onderzochte setting. Tot slot bespreek ik de consequenties voor team- en organisatieleden.

8.3.1 Contingentietheorie

Door gebruik te maken van de contingentietheorie is duidelijk geworden dat er een meer gedetailleerde afstemming nodig is tussen arbeidssysteem, taakomgeving en teamkenmerken. Dit is nodig om tegemoet te komen aan de lokale verschillen bij de teams. Dit onderzoek heeft immers laten zien dat op basis van de formeel geïmplementeerde innovatie niet de gewenste verandering wordt bereikt. De formeel ingevoerde innovaties leiden niet tot een goede fit tussen arbeidssysteem, taakomgeving en teamkenmerken. Dit blijkt te kunnen verklaren waarom teams zich verzetten tegen deze formele invulling als bedoeld door het management. Elk van de teams realiseert een andere fit waardoor de feitelijke werkwijze afwijkt van de formele werkwijze in de teams. Een meer gedetailleerde en gedifferentieerde invoering van dit soort innovaties in het arbeidssysteem is wellicht toch nodig. Efficiënter is het wellicht om teams de benodigde slack te geven om hun eigen ‘mini-fit’ te bewerkstelligen binnen de algemene kaders.

8.3.2 Appropriation theorie

De case in het hoofdonderzoek heeft laten zien dat de toe-eigening van gelijke, sterk structurerende systemen bij verschillende teams toch anders verloopt⁹⁸ (Tabel 6.5). Dit geeft een verdergaande ondersteuning van het begrip interpretatieve flexibiliteit. Ook WFMSen, ICT-applicaties die er bij uitstek op zijn gericht om het gehele werkproces te coördineren en te beheersen, kunnen het afhandelen van het werk slechts gedeeltelijk bepalen en de betekenis die de verschillende teams aan het systeem geven verschilt. Dat deze interpretatieve flexibiliteit ook geldt voor een op standaardisatie gerichte ICT-applicatie is een extra versterking van de appropriation theorie (Barley, 1986; Orlikowski en Robey, 1991; Walsham en Han, 1991; Orlikowski, 1992b; en De Sanctis en Poole, 1994, Sahay en Robey, 1996).

Daarnaast is ook duidelijk geworden dat de appropriation theorie niet alleen toepasbaar is op ICT. Want behalve het concept workflowmanagement is ook het concept semi-autonome teams in dit onderzoek bestudeerd als een toe-eigeningsproces dat door een team uiteindelijk werd vastgelegd in artefacten⁹⁹. Dit maakt duidelijk dat de

⁹⁸ Bij de onderzochte cases in het vooronderzoek was reeds gebleken dat de toe-eigening door de gebruikers in een aantal gevallen anders is dan de intentie van het management. Dat wil echter nog niet zeggen dat de interpretatieve flexibiliteit opgaat voor WFMSen, maar ‘interpretatieve flexibiliteit’ zou een goede verklaring kunnen zijn voor het feit dat de wens en de realiteit verschillen.

⁹⁹ Voorbeelden van dit soort artefacten waarmee de samenwerking in het team is vastgelegd zijn: het gezamenlijke koffiedrinken, het overdragen van het werk tussen projectbewerkers met papieren dossier en de inrichting van een dossierkast en het gebruik van een excelsheet voor de verdeling van de werkvoorraad tussen de teamleden (zie ook §6.5.3).

toepasbaarheid van de appropriation is uit te breiden naar andere dan ICT-innovaties in de arbeidsorganisatie. De theorie is toepasbaar op innovaties, die vanuit een interpretatief paradigma zijn te beschouwen als structurende artefacten.

8.3.3 Wisselen tussen perspectieven en ervaren zelfregulatie

Op basis van de contingentietheorie is te voorspellen dat teams met een onzekere taakomgeving meer zelfregulatie nodig hebben en dit ook toebedeeld zouden krijgen door het management (Perrow, 1970; Susman, 1979). Op basis hiervan is te verwachten dat deze teams ook meer zelfregulatie zouden ervaren.

De feitelijke situatie is dat bij het team met de laagste onzekerheid in de taakomgeving de ervaren zelfregulatie het hoger is. Daarnaast blijkt dat de teams met een meer onzekere taakomgeving geen zelfregulatie ervaren, maar wel de vrijheid nemen om de ‘innovatie te negeren’. Het onderzoek heeft laten zien dat het deze teams lukt om de formele werkwijze te negeren of de innovatie in te passen in hun feitelijke werkwijze. De teams eigenen zich de innovatie op deze manier toe om de door hen gewenste output te realiseren.

De combinatie van de contingentiebenadering en de interpretatieve benadering van de appropriation kunnen een goede verklaring geven. De teams die de innovatie niet overeenkomstig de intenties toe-eigenen, gebruiken de ‘interpretatieve flexibiliteit’ van het systeem om een zo goed mogelijke fit te laten ontstaan.

De meerwaarde in de analyse van dit onderzoek is het regelmatig wisselen tussen contingentie- en interpretatieve benadering: dit bleek een vruchtbare aanpak. Het wisselen tussen perspectieven kan meer verklaren dan één van de perspectieven afzonderlijk (Morgan, 1996) omdat deze theorieën elkaar kunnen aanvullen bij het begrijpen van fenomenen (zie verder Sorge, 2002; Burrell, 2002).

Het combineren van de verschillende perspectieven – zowel fit als fitting – in de analyse liet zien aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de faciliterende werking van het WFMS-harnas te realiseren. De tweede uitkomst van deze aanpak is dat ook de belemmerende werking van het WFMS-harnas zichtbaar wordt. Ten derde wordt de wisselwerking zichtbaar tussen disciplineren en zelfregulatie in teamontwikkelingsprocessen. En tot slot maakt de combinatie het mogelijk om met de historische bepaaldheid van teamleren om te gaan. Duidelijk is geworden dat teamkenmerken een belangrijke rol spelen in de wijze van toe-eigening van innovaties door de teams.

8.3.4 Organisatie ontwerp principes: ‘slack’ voor het bevrijdende harnas

Te stellen is dat een aantal theorieën en concepten bij de verklaring van vergelijkbare ontwikkelingsprocessen vaak verwaarloosd worden. Aan de hand van de organisatietheorie stel ik dat er altijd slack nodig is bij een veranderingsproces. Slack zou in elk geval tijdelijk moeten worden toebedeeld, anders wijkt de feitelijke uitkomst onbedoeld af van de intentie zoals naar voren komt bij de hoofdcase (zie ook §4.6).

In de onderzochte hoofdcase (hoofdstuk 5) is er geen extra slack toebedeeld. Bij de teams waar reeds voldoende slack aanwezig was, functioneert het WFMS als een bevrijdend harnas. Deze teams ondervonden verhoudingsgewijs weinig hinder van de basale (regulerende) functionaliteit van het WFMS, en kregen tegelijkertijd de mogelijkheid om zich sneller te ontwikkelen op andere terreinen (zie ook §6.5). De teams die geen extra slack hebben, ervaren deze voordelen niet, en gebruiken hun mogelijkheden voor zelfregulatie (die altijd aanwezig zijn) voor het behoudend of inpassend toe-eigenen van de innovatie.

8.3.5 Fasemodel voor teamontwikkeling

De modificatie van het fasemodel voor teamontwikkeling (§2.3.2) is er in gelegen dat de teamontwikkeling een sprong kan maken in situaties waar centraal ingevoerde innovaties – zoals een WFMS – het primaire werkproces breed ondersteunen. De eerste twee fasen (taakverbreding en taakverrijking) worden in meer of mindere mate ‘gerealiseerd’ in het ontwerp van de innovatie. Dit creëert een keurslijf of harnas waarbinnen de arbeidsdeling in een team is vormgegeven¹⁰⁰. Maar tegelijk biedt deze beperking de mogelijkheid – voor teams met voldoende slack – dat het WFMS werkt als het bevrijdende harnas: het team ontwikkelt zich versneld in fase drie en vier (samenwerking en double-loop leren & grensmanagement) van het model. Deze snellere ontwikkeling uit zich vooral in ervaren en gebruiken van het vermogen tot zelfregulatie. Het patroon dat hiermee ontstaat is dat van ‘volledige toe-eigening’. Voldoende slack kan leiden tot teams die de innovaties volledig toe-eigenen en waar het WFMS functioneert als een ‘bevrijdend harnas’. Teams zonder slack kenmerken zich door een behoudende en inpassende toe-eigening, waarbij het WFMS functioneert als een ‘piepend en knellend harnas’ waaraan men gaat sleutelen of dat men geheel of gedeeltelijk naast zich neerlegt.

¹⁰⁰ Breed door het WFMS ondersteunde teams hebben weinig invloed op fase 1 en 2 (taakverbreding en taakverrijking), deze zijn al vastgelegd in het WFMS tijdens het ontwerp. Het WFMS is hier dwangmatig, het stuurt de toe-eigening van dit deel van het concept van semi-autonome teams. Reflectie over de inrichting van dit deel van het werkproces, ontbreekt bij de betrokken teams.

8.3.6 Belemmeringen in teamleerproces

Teamleren wordt op verschillende manieren belemmerd in de organisatie (zie §6.7). Er zijn twee belangrijke twee redenen voor deze belemmeringen: (1) teams houden vast aan bestaande ‘stabiele kennisstructuren’ en (2) teams kunnen moeilijk reflecteren op de eigen werkwijze.

1. De stabiele structuren – ik noem dit gemeenschappelijke betekenis die is vastgelegd in artefacten – worden zichtbaar bij de teams met het situatiekenmerk: veel ‘ervaring als team’. Deze teams kunnen de eigen stabiele kennisstructuren niet ter discussie stellen omdat ze (te) vanzelfsprekend zijn, of – negatief geformuleerd – vastgeroest zijn. Iedereen gelooft er volledig in, dit past in de verklaring van Probst en Büchel (1997) over cognitieve overtuigingen.
2. Daarnaast blijkt bij de teams met als situatiekenmerk: meer ‘bloedgroepen’, dat de stabiele kennisstructuren in werkelijkheid flinterdun en breekbaar zijn en ook deels politiek. Daarom is men bang deze ter discussie te stellen omdat het wankel evenwicht wordt verstoord. In deze situatie wordt stabiliteit gekoesterd vanuit een politieke motivatie.

Dit bevestigt Coopeys stelling dat politieke processen onderdeel uitmaken van het fenomeen organisatieleren (zie ook 4.6.3). In dit geval is de invloed van politieke processen negatief: ze verhinderen leren.

8.4 Praktische gevolgtrekking uit het onderzoek

KLASSIEKE LESSEN UIT DE SOCIOTECHNIEK

Een eerste les voor de praktijk is dat nog steeds de klassieke lessen van de sociotechniek niet volledig zijn doorgedrongen in de praktijk (§4.6). Terwijl in het ontwerp van de innovatie wél rekening is gehouden met principes als: ‘de werkgroep staat centraal’; en ‘redundancy of functions’ in plaats van ‘redundancy of parts’ heeft dit in het proces van toe-eigenen van het concept van semi-autonome teams een andere uitkomst gekregen. Door het ontbreken van competenties of het vasthouden aan bestaande taken is de flexibele inzetbaarheid van een aantal teams in de praktijk niet toegenomen. De wijzen van ontwerp en toe-eigening van de werkbak van het WFMS kwam ook duidelijk niet overeen met het principe van het centraal stellen van de werkgroep.

Het principe dat er meer waarde wordt gehecht aan het discrete deel van de taak, dan aan het voorschrijvende deel is moeilijk te realiseren in het WFMS. Toch blijft dit een belangrijk punt, daar het voorschrijvende van WFMS veelal als negatief werd beschouwd.

BELANG VAN LOKALE VERSCHILLEN EN BETROKKENHEID

Lokale verschillen zijn een belangrijke reden gebleken waarom de toe-eigening van de twee innovaties tussen teams sterk verschilt. Praktische les hieruit is dat lokale verschillen moeten worden betrokken bij het ontwerp- en implementatieproces. Vooral aandacht voor verschillen in teamkenmerken zijn van belang om de intenties van het management ook feitelijk te realiseren.

Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de feitelijke toe-eigening lokaal (hier op teamniveau) moet plaatsvinden¹⁰¹ (Scott Morgan, 1991). In de praktijk betekent dit dat bij vergelijkbare innovatieprocessen goed gekeken moet worden naar de lokale werkwijze en functionaliteiten die nodig zijn voor deze lokale situaties. Er moet worden nadacht over het te volgen verandertraject van de lokale werkwijze naar de officiële werkwijze. Er lijken twee oplossingen te bestaan:

- ◆ om tegemoet te komen aan de lokale verschillen zijn er lokale ontwikkelmaatregelen nodig en moet er tenminste tijdelijk slack toebedeeld worden.
- ◆ of de organisatie moet kiezen niet alles van te voren te regelen en de teams slack geven. Hiervoor moet het management wel bereid zijn discretie te accepteren voor het resultaat.

ONMOGELIJKHEID VAN STANDAARDISATIE

Een tweede praktijkles is dat de intentie van het management om bij meer bedrijfsonderdelen en/of teams eenzelfde ‘gestandaardiseerd werkproces’ in te voeren met behulp van een WFMS niet realistisch is als de feitelijke werkwijzen en teamkenmerken verschillen. Het willen uniformeren van lokaal verschillende situaties leidt dan tot een toename van verschillende werkwijze in plaats van een afname¹⁰². Hiervan vormen de cases in het hoofdonderzoek een goed voorbeeld. Wat nodig is voor uniformering of standaardisatie van werkprocessen is het ontwikkelen en uitvoeren van verschillende – dus aangepaste – teamontwikkelingsprojecten.

BELEMMERINGEN VAN TEAMLEREN

Er kwamen twee factoren: cognitieve overtuiging (stabiele kennisstructuren) en de politieke motivatie (kwetsbare consensus), naar voren die het teams moeilijk kunnen

¹⁰¹ Hiermee wordt niet ontkend dat het engagement van het (top)management belangrijk is voor het succes van veranderingstrajecten (McKersie en Walton, 1991; Eijbergen, 1999), zoals blijkt uit voorgaand onderzoek.

¹⁰² Vanuit een leerperspectief bekeken, is de daarmee ontstane diversiteit zinvol vanuit het idee dat voor team- en organisatieleren ‘orde en wanorde’ nodig is (Weick en Westley, 1996, zie ook §8.3; Van Offenbeek, 2001). Vervolgens moet er voldoende slack zijn bij de verschillende lokale teams. Gezamenlijk kunnen deze teams vanuit hun diversiteit gaan werken aan ‘best practices’, welke uiteindelijk zullen leiden tot meer uniforme werkwijze.

maken om te leren (zie ook §8.3.6). Afhankelijk van de oorzaak van de stabiele kennisstructuren kan worden besloten bestaande teams in stand te houden (als de gemeenschappelijke betekenisgeving in werkelijkheid heel breekbaar en flinterdun is) of om teams juist nieuw samen te stellen (als de kennisstructuren te stabiel zijn). Reden om een team bij elkaar te houden is dat een hergroepering zou lijden tot een heropening van oude conflicten en discussies zonder dat dit uiteindelijk een betere oplossing biedt. Deze verklaring past binnen het onderzoek naar leren en defensieve belemmeringen (Argyris and Schön, 1978 en Probst en Büchel, 1997).

Reden om een team te hergroeperen is dat mensen en het team zich binnen de nieuwe samenstelling kunnen ontwikkelen en dat er nieuwe betekenisgeving gecreëerd kan worden.

Deze verklaring past binnen de literatuur die organisatieleren koppelt aan politieke processen in organisaties (Coopey, 1995, Easterby-Smith and Araujo, 1999).

8.5 Verder onderzoek

Het onderzoek startte met een verdeling van soorten WFMSen waar specificiteit en flexibiliteit als tegengestelde dimensies gebruikt werden (Figuur 1.3). Stohr en Zhou (2001) stelden dat je binnen één WFMS niet zowel heel efficiënt en eenduidig repeterende handelingen kunt uitvoeren als heel flexibel een proces kunt doorlopen. Tegen de verwachting in heeft dit onderzoek laten zien dat bij WFMSen waar de specificiteit groot is en de flexibiliteit klein, veel voordelen ervaren werden van het WFMS. Wanneer zulke teams voldoende slack hadden ervoeren zij het WFMS als een 'bevrijdend harnas'. Op welke wijze pakt dit uit voor situaties waar productie WFMSen of ad hoc WFMSen worden gebruikt? Deze vraag is interessant omdat in deze situaties de tegenstelling tussen specificiteit en flexibiliteit veel groter is dan in dit onderzoek dat naar administratieve WFMS keek.

Twee opmerkelijke punten die naar voren kwamen in het vooronderzoek zijn niet nader uitgewerkt, maar lijken interessant voor nader onderzoek. Duidelijk is geworden dat bij het gebruik van WFMSen de werkstroom transparanter wordt. Bij de onderzochte cases wordt hieraan niet de consequentie verbonden om de besluitvorming verdergaand te decentraliseren. Eerder lijkt de besturing van het arbeidssysteem verder te centraliseren. Het waarom van deze keuze lijkt een interessante vraag voor vervolgonderzoek.

Een tweede punt betreft het veranderd tijdsbegrip door de invoer van WFMSen. Het continue karakter van de beheersfunctie beleven de gebruikers van het WFMS als een verhoging van de werkdruk, omdat informatie doorlopend verwerkt wordt. Dit werkt opjagend voor sommige gebruikers. Dit effect treedt het sterkst op bij WFMSen met een

individuele werkbak. Interessant is met name waarom de beleving van de werkdruk verandert en hoe dit effect te verminderen is.

Dit onderzoek heeft een model ontwikkeld om de achterliggende processen van een toe-eigening van WFMS en semi-autonome teams te verklaren. In vervolgonderzoek moeten in een breder kader de gevonden relaties worden onderzocht en is het verder exploreren van de relaties nodig. Dit vraagt dus zowel om het verder longitudinaal uitdiepen in vervolgcasusonderzoek, als om het breder toetsen van de relevantie van verschillende groepskenmerken en groepsprocessen door het inrichten van meer kwantitatief onderzoek.

Interessant is het om verder na te gaan in welke mate deze kennis kan bijdragen aan het verbeteren van de implementatie van innovaties in arbeidssystemen. Hoe is beter rekening te houden met lokale verschillen, en op welke manier is het leerproces bij de toe-eigening te faciliteren (inclusief de eventueel politieke processen die in de organisatie spelen).

Het proefschrift claimt dat de naar voren gekomen leerprocessen bij toe-eigening ook naar voren zullen komen bij andere centraal doorgevoerde innovaties van zogenaamde administratieve WFMS. Of hetzelfde principe en dezelfde theorie van toe-eigening van innovaties ook opgaat voor ad hoc WFMS, Custom Relation Managementsystemen en Enterprise Resource Planningsystemen (een voorbeeld hiervan is SAP) zal vervolgonderzoek moeten uitwijzen.

Dit onderzoek heeft ook een aanzet gegeven om de toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem te bestuderen. Nader onderzoek naar het voorkomen van geconstateerde leerpatronen is nodig. Zijn in andere cases dezelfde patronen te constateren? Het is interessant om te zien of de geconstateerde leerpatronen standhouden in teams met veel gemeenschappelijke betekenis, die wel extra slack toebedeeld hebben gekregen voor het toe-eigeningsproces.

