

## 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.*

# Bijlage 1 Vooronderzoek

- Nr INTERVIEWVRAGEN VOORONDERZOEK
- 1 Wat is je functie en op wat voor een manier werk je met het WFMS?
  - 2 Welk proces ondersteunt het WFMS  
Waarom juist deze?
  - 2a Welke processen zijn gemodelleerd, wat was het doel en welke functionaliteiten zijn daarbij nodig? Waarom deze?
  - 3 Op welke manier is de manier van werken anders dan vroeger?
  - 3a Inhoudelijk, welk werk je doen en hoe je dit doet?
  - 3b Hoe het werk georganiseerd is rond het WFMS?  
Hoe werk je samen? Wie kom je tegen, met wie praat je?
  - 4 Wat verwachtte je dat er zou veranderen, en wat veranderde er aan het werkproces? Waarom??
  - 5 Wat gebeurde er in de eerste twee weken dat het systeem in werking trad??
  - 5a Zijn er rare of grappige dingen gebeurd?
  - 6 Zijn de geformuleerde doelen gerealiseerd met het systeem?
  - 6a Welke waren de doelen (efficiency en/of flexibiliteit) of ....?
  - 6b Zijn er onverwachte/ongewenste effecten?
  - 6c Welke maatregelen zijn genomen? Beoogde resultaat?
  - 7 Welke aanpassingen zijn er gedaan aan het systeem?
  - 7a Inhoudelijk (welk werk je doet en hoe)? → welk effect heeft dat?
  - 7b Rondom het systeem (hoe je samenwerk, tegenkomt, spreekt) → welk effect heeft dit?  
Is gebruik van systeem slecht omdat in bakje nooit leeg raakt of legitimiteit naar collega's is weg door altijd lege bureau
  - 7c Is het systeem op elke afdeling/onderdeel op dezelfde wijze ingevoerd?
  - 7d Is er een gebruikers overleg?
  - 8 Zijn gebruikers gaan experimenteren met het systeem na invoering van het WFMS
  - 8a Was alles duidelijk om, zijn er allerlei trucs bedacht rondom het door het WFMS ondersteunde proces
  - 8b Zijn aanverwante zaken verandert/is daarmee geëxperimenteerd?
  - 9 Hoe wordt omgegaan met de uitzonderingen
  - 10 Welk effect heeft een WFMS op samenwerking in de groep
  - 10a Wat is er veranderd in de wijze van samenwerking:  
contact met .....?  
Overleg met .....?  
Informereren bij ..?  
Is er meer of minder overleg over de manier waarop je zaken aanpakt sinds de implementatie?  
Zijn de rollen gewijzigd in de groep. Zijn er bijvoorbeeld heel handige collega's die alles snappen van het WFMS? Die  
spil zijn geworden in team. Nieuw onderscheid handige – onhandige gebruikers?  
Of zijn de 'onhandige gebruikers weer vooral inhoudelijk / ander terrein heel goed?
  - 11 Kun je zeggen dat de gebruikers van elkaar leren? Anders zijn gaan leren na invoering van het WFMS?
  - 11a Wie vertelt hoe dingen moeten, legt uit (indiv. leren)
  - 11b Komen jullie met nieuwe werkwijze door ervaringen die gedeeld worden?
  - 12 Is er sprake van een probleem tussen efficiency (routine) en flexibiliteit om te voldoen aan klantvragen? Waarom en hoe?
  - 13 Welke vraag ben ik vergeten te stellen?  
Welk onderwerp is onderbelicht gebleven?

Tabel 8.1: Geïnterviewd functionarissen in het vooronderzoek

	Directe gebruiker	lijnmanager	projectmanager	Medewerker IT
1 Nuon Infra	1	1	1	1
2 Dgvp,	1	1	1	1
3 PGGM	1	1		1
4 Stater,	1	1	1	
5 VROM,	1	1	1	1
6 Stork,	1	1		
7 Brunel IT	1	1	1	
8 Centraal Beheer	1	1		

### Geïnterviewde personen

A. Hutting,	Nuon Infra	W. Versloot,	Stater
A. Jansen,	Nuon Infra	K. Keuzenkamp,	VROM
B. Berends,	Nuon Infra	M. Meyer,	VROM
W. Burgmeijer,	Nuon Infra	M. Weustink,	VROM
L. Hengst,	DGVP	W. de Haar	VROM
M. Peters,	DGVP	P. Joosten,	Stork
A Wennekes,	DGVP	S. Overes,	Stork
M. Witvlies,	DGVP	E. de Gruijs,	Brunel IT
J. v/d Weerd,	PGGM	T. de Zwart,	Brunel IT
D. Braam,	PGGM	K. Madsen,	Brunel IT
R. Mulder,	PGGM	B. van Ginkel,	Centraal Beheer
A. van Diermen,	Stater	T. Evers,	Centraal Beheer
E. Hartman,	Stater		

## Bijlage 2 Teamontwikkeling

Teamontwikkelingsmodel naar of Kuipers and de Witte (unpublished), Based on Hut en Molleman (1998) en van Amelsvoort en Scholtes 1994)

Performance ↑	Team			
	Group	Group	Team	Open team
	Combination of individuals			→ time
Hut en Molleman	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
Amelsvoort en Scholtes	Using hands	Using heads	Using each other	Using opportunities
Hut en Molleman	Job enlargement - multi functionality - task variety	Job enrichment - integrating control tasks - higher responsibilities	Co-operation - acting as a team - solving problems and conflicts together	High Performance - continuous improvement of products and processes - customer focus
Centrale punt	Redundancy of functions	Minimal critical specification	Autonomous	Solving non-routine problems
Routine- niet-routine	Routine taken	Non-routine taken	Non-routine taken	Non-routine taken
Individu - groep	Individuele taken	Individuele taken	Groepstaken	Groepstaken
Intern-extern gericht	Intern gericht	Intern gericht	Intern gericht	Extern gericht
Van Rheede	breedte rolflexibiliteit	Diepte intern prestatie controle	wederzijdse afstemming (2x) Decentralisatie	externe scope

## Bijlage 3      Vergelijking van teams

De vraag die centraal staat in deze bijlage: wat zijn de verschillen in gebruik van het WFMS en het concept semi-autonoom teams.

### 3.1            Technische systeem

#### 3.1.1            Ondersteuning in de breedte door WFM

Het grootste verschil in breedte van ondersteuning is tussen het AEL- en het PAN-proces. Reeds eerder is opgemerkt dat ondersteuning van het AEL-proces veel completer is. Als je kijkt naar de rollen binnen een subproces, dan ondersteunt WFM de opdrachtbeheerders het meeste in de breedte.

In tegenstelling tot de opdrachtgever is de ondersteuning van de taken van de werkbegeleider bij AEL veel geringer. Hij gaat pas met WFM werken als het karwei is uitgevoerd en hij de lijst van gebruikt materiaal en andere gegevens (het werkpakket) die hij van de onderaannemer krijgt in WFM invoert. De reden dat de werkbegeleider in een relatief laat stadium gaat werken met WFM heeft enerzijds te maken met de werkverdeling, waar de aanvraaggegevens en administratieve afhandeling in WFM gescheiden zijn. Anderzijds komt het doordat de planning niet aan WFM is gekoppeld. Het planningssysteem is veelal een lijst in een spreadsheet of database/planningsprogramma.

Bij PAN zie je ook de brede ondersteuning door WFM van de opdrachtbeheerder. Voor de projectbewerker is het administratieve gedeelte vooral ondersteunend. Het is echter minder compleet dan voor de opdrachtbeheerders en de teams van het AEL-proces. Een aantal zaken zoals het GIS zijn niet via WFM bereikbaar. Daarnaast kunnen de projectbewerker ook gebruik maken van standaardbrieven voor vergunningaanvragen en informatieverzoeken bij een aantal instanties. De mogelijkheden hiervoor worden slechts gedeeltelijk gebruikt. De werkbegeleiders werken in tegenstelling tot hun collega's bij AEL wel met WFM voordat de case in de uitvoer gaat. Belangrijkste taak die zij in WFM voorafgaand aan het uitvoeren van de klus moeten uitvoeren, is het afroepen van het materiaal.

Waarom is de ondersteuning van WFM bij AEL 2 groter dan bij PAN 2? De PAN-medewerkers richten zich meer op papieren dossiers dan op het elektronische dossier zoals het in WFM zit. Een belangrijke reden hiervoor is het belang van aansluitingstekeningen en netkaarten. Deze zijn nog niet gedigitaliseerd en dus ook niet via WFM te raadplegen. Daarom gebruiken ze nog steeds de (papier) projectmap die synchroon met het heen en weer schuiven van de case tussen de verschillende rollen heen en weer schuift.

Een bepaald aspect van de breedte van de ondersteuning vinden de teams een nadeel. Ze zien de teams de overcompleteheid van de ondersteuning. Het systeem wil voor het betreffende subproces alles dekken. Het gevolg daarvan is overcompleteheid: bij een relatief simpele aansluiting vraagt het WFM een aantal gegevens die niet nodig zijn om de aanvraag uit te voeren. Daarnaast zijn er een aantal zgn. ‘lege stappen’ in het systeem om in de toekomst ook de monteurs daadwerkelijk op te nemen in het WFM. Nu moet de opdrachtbeheerder bij AEL en de werkbegeleider bij PAN deze stappen doorzetten door in de werkbak op de case te klikken met de muis.

Er zijn een aantal extra stappen in het systeem waardoor wij een aantal stappen gewoon doorzetten, zonder dat we echt iets doen. Dit geldt bij ons voor de stap ‘ontvangen werkopdracht’ en ‘uitvoeren werkopdracht’. Deze zijn er ingezet omdat andere bedrijven wel deze stap erin wilden hebben.

53-61% vindt deze omslachtigheid een nadeel van het werken met WFM (teamenquête, meer informatie zie Bijlage 4).

#### AEL 2-Vel

Het idee van het gebruik van WFM is dat een opdrachtbeheerder van het begin tot het einde verantwoordelijk is voor de aanvraag. In het AEL-Vel team is er echter een werkverdeling ontstaan tussentijd waarbij de twee opdrachtbeheerders het werk per case verdelen. Opdrachtbeheerder 1 bereidt de case ‘op papier’ voor en onderhoudt alle contacten met de aannemers/opdrachtgevers, en opdrachtbeheerder 2 voert – naast voorbereidend werk – deze gegevens in het WFM. Opdrachtbeheerder 1 wordt feitelijk niet ondersteund door WFM, de andere opdrachtbeheerder wel.

De werkbegeleider wordt na het uitvoeren van het werk in zijn werk ondersteund door WFM voor het afroepen van het materiaal en het controleren van de werkopdracht.

#### AEL 2-Zg

Bij dit infrabedrijf is het WFM voor AEL als laatste ingevoerd, vooral om dat eerst meerdere BIS- en KIS- systemen samengevoegd moesten worden. Na de implementatie bleven aanvankelijk veel teamleden met de oude systemen werken (rechtstreeks in BIS (en KIS)). Dit betekende dat daar waar een opdrachtbeheerder een case niet in WFM start, de werkbegeleider de case niet in WFM kan afmaken. Dit werd volgens mij meer als excuus gebruikt door de werkbegeleiders. Zij stonden niet echt te trappelen om met WFM aan de gang te gaan.

Opmerkelijk is dat zoals aangegeven de werkbegeleiders niet snel – en zeker niet enthousiast – overstappen op WFM. Een verklaring hiervoor is – zoals reeds eerder beschreven – dat de impact op hun werk gering is.

#### PAN 2- VEL

Zoals hierboven beschreven is de ondersteuning minder breed dan bij AEL.

Een voorbeeld voor de projectbewerders is dat zij een uitvoerder voor de klus moeten kiezen. Voor het niet combiwerk – waar een vaste combi-aannemer per regio is aangesteld – heeft dit team met drie onderaannemers te maken. De afspraak is dat de projectbewerders het werk onder deze drie aannemers verdelen. Hiervoor gebruiken ze een Excel-sheet waarbij de offertekosten per aannemer worden opgeteld om tot een gelijke verdeling tussen de onderaannemers te komen. Dit is een los van het WFM werkende lijst.

Voor de opdrachtbeheerders geldt een soortgelijke handeling voor het verstrekken van de gegevens voor de planning. Dan moeten zij een e-mailbericht naar de planner sturen.

#### PAN 2-ZG

De breedte van de ondersteuning is over het algemeen gelijk aan die bij PAN-Vel. Toch zijn er wel enkele bijzonderheden. Zo heeft dit team eigen monteurs, waardoor het invullen van een lijst voor de verdeling van het werk tussen verschillende externe aannemers hier niet speelt.

Extra werk dat niet ondersteund wordt door WFM is de onderlinge werkverdeling tussen projectbewerders. Doordat de meeste projectbewerders gespecialiseerd zijn in een discipline wordt in voorkomende gevallen een case door meerdere projectbewerders uitgevoerd.

### 3.1.2 Regulering

De gebruikers ervaren het regulerende karakter van het WFM vooral als dwang van het systeem. 95% vindt het een nadeel dat het systeem blokkeert bij onvolledige gegevens, en 71% vindt het nadelig dat er daarom trucs nodig zijn om het dwangmatige karakter van het systeem te ontlopen.[voorbeeld non-fit.

Opmerkelijk vond ik daarentegen dat de teams de vaste werkvolgorde als voordeel betitelden (41%). Alleen in het PAN-team uit Zuid-Gelderland vond 71%<sup>103</sup> dit een nadeel (teamenquête, zie Bijlage 8).

#### AEL 2-Vel

Omdat het systeem de opdrachtbeheerders dwingt om alle gegevens vooraf in te voeren, is de nadruk in het werk van dit team sterk naar de voorbereiding en het onderhouden van contacten met de (bouw)aannemers komen te liggen, om de aanvraag zo compleet mogelijk binnen te krijgen.

Twee dingen zijn opmerkelijk aan de contacten met de aannemers. Allereerst zeggen de opdrachtbeheerders nadrukkelijk hoe zaken moeten worden aangeleverd. Wat hierbij

---

<sup>103</sup> 39% van alle teams vond dit een nadeel, aanzienlijk lager dus.

opviel is dat zij in WFM-termen praten en dat zij, zoals gezegd, 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: '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.'

De gevolgen van de regulering gelden in veel geringere mate voor de werkbegeleider.

AEL 2-Zg

De opdrachtbeheerders vinden het een probleem dat na het eenmaal invullen van het soort aansluiting en het vrijgeven van deze stap, deze informatie niet meer aangepast kan worden als de klant later aangeeft een andere aansluiting te willen. Hij moet de case dan weggooien en helemaal opnieuw beginnen.

PAN 2-Vel

Het regulerende karakter van WFM wordt ook door het PAN-team in de Vel herkend. Het gaat hier echter om het ontduiken van de regulering van het WFM omdat de teamleden vinden dat de klant binnen een bepaalde termijn moet zijn bediend. Als de realisatie via de officiële weg vier maanden bedraagt, dan vinden ze dat te lang. In zes weken moet het voor elkaar zijn, aldus een projectbewerker. De lange wachttijd heeft grotendeels te maken met de levertijd van materiaal.

De medewerkers ontduiken het systeem door buiten het systeem om te werken en de data in het systeem te manipuleren.

PAN 2-Zg

In tegenstelling tot het PAN-Vel team is de werkdruk in dit team te hoog om te gaan regelen, dus wordt hier niet zo veel met materiaal geschoven om de uitvoer van een klus eerder voor elkaar te krijgen.

Wel worden de standaardbrieven en -offerten ontweken door deze eerst te openen, een kleine wijziging aan te brengen en deze weer op te slaan. Vervolgens wordt – buiten WFM om – de eigen brief of offerte gebruikt.



## 3.2 Teamantecedenten en karakteristieken

### 3.2.1 Teamsamenstelling

Opvallend is het hoge aantal dienstjaren van de medewerkers. Veel medewerkers werken al hun hele arbeidsleven in de nutssector, het merendeel bij voorlopers van het huidige Nuon.

Sinds [dec 2000] zijn de meeste teams in Zg in omvang toegenomen door het samenvoegen van Nuon met GGR.

De omvang van de teams varieert van 4 tot 28 teamleden (de teamleider niet meegerekend).

### 3.2.2 Relatieve aantal competenties

Het aantal competenties heeft vooral invloed op de PAN teams. Hoe technisch de opdrachtbeheerder en hoeveel discipline/competenties beheerst de projectbewerker? Bij het PAN-Vel team zijn de meeste opdrachtbeheerder dusdanig technisch dat zij de offertes o.b.v. normen zelf kunnen doen. In Zg is dit minder het geval.

AEL 2-VEL EN AEL 2-ZG

Compleet team, alle competenties aanwezig.

PAN 2-VEL

Deel competenties in ander team.

PAN 2-ZG

Een opvallend aspect van het werken met WFM is in dit team dat de filosofie van het WFM is dat iedereen alles kan: dus dat elke projectbewerker zowel verstand heeft van E, maar ook van G en W. In de praktijk is dit niet het geval.

De projectbewerkers zijn allemaal gespecialiseerd in G en W of E. Een enkeling heeft verstand van alledrie de disciplines. Voor het werken met WFM heeft dit tot gevolg dat een case tussen projectbewerkers handmatig moet worden overgedragen. De projectbewerkers moeten onderling afstemmen wie wanneer de case opent. Het tegelijk open van een case levert problemen op.

### 3.2.3 Aantal bloedgroepen

Dit is vooral van belang vanwege de teamstructuur. In hoeverre beïnvloedt de herkomst van medewerkers de wijze waarop ze met elkaar samenwerken. Dit heeft een klein rol, de grenzen van bloedgroepen lopen veelal gelijk met geografische grenzen en inhoudelijke deskundigheid.

Aardig punt bij uitvragen van leeftijden en dienstjaren bij Nuon was dat mensen die niet van dezelfde bloedgroep komen niet weten hoe oud ze zijn en ook niet hoeveel dienstjaren zij al hebben.

AEL 2-VEL EN AEL 2-ZG

Geen bloedgroepen.

PAN 2-VEL

Niet nadrukkelijk aanwezig.

PAN 2-ZG

Dit team is minder georganiseerd in regio's dan het AEL-Zg team of het PAN-Vel team. Dit geldt niet voor de opdrachtbeheerders, zij hebben het werk wel verdeeld in regio's. Voor de rest is geprobeerd zo min mogelijk mensen toe te wijzen aan regio's om een terugval naar de oude regioverdeling te voorkomen<sup>104</sup>. Ze willen niet terug naar de situatie waarin er een scheiding is tussen bloedgroepen. Aan de ene kant de voormalige PGEM'ers en aan de andere kant de ZGN-medewerkers. Tot speelt deze bloedgroepenstrijd nog steeds een kleine rol. De achtergrond is onder meer te vinden in de rivaliteit die al lange tijd speelt tussen de steden Arnhem en Nijmegen. Af en toe is dit sterk voelbaar in het bedrijf, bijvoorbeeld als Vitesse tegen NEC speelt (respectievelijk de eredivisievoetbalclub van Arnhem (in onderzoeksperiode was Nuon de hoofdsponsor) en Nijmegen.

### 3.2.4 Bezettingsgraad

De bezetting van de teams waarvan het officiële werkmodel en de taakverdeling uit gaat, is hoger dan de werkelijke bezetting. Hierdoor is het uitwisselen van klussen tussen teams nodig. 76% ervaart het uitwisselen van klussen via WFM als een nadeel en 47% ervaart het als een nadeel dat WFM vastloopt als twee projectbewerker dezelfde case in WFM willen bewerken.

AEL 2-VEL

Dit team zou onderbezet zijn bij een juist gebruik van de procesdefinitie. Met de huidige werkverdeling tussen AEL 1 en AEL 2 kan dit team het goed aan.

AEL 2-ZG

Vertrek van opdrachtbeheerders naar het PAN 2-team zorgt er voor dat de overgebleven teamleden zich afvragen of ze het werk in de toekomst nog wel aan zullen kunnen. Dit leidt ook tot enige wrevel, want een collega die geen vaste aanstelling in het AEL-team kon krijgen als opdrachtbeheerder, kan wel een aanstelling krijgen als projectbewerker in het PAN 2-team.

---

<sup>104</sup> De teamleider stuurt bewust niet te veel op het organiseren in regio's, maar juist in de samenwerking tussen leden met dezelfde functie. Vooral om terugval naar de oude situatie te voorkomen.

De reden waarom medewerkers kiezen om bij het PAN 2-team te gaan werken, is onder andere de hogere salariering van het werk.

PAN 2-VEL

Meest opvallende bij dit team is allereerst de numerieke verhouding opdrachtbeheerders-projectbewerkers en werkbegeleiders. Daar waarbij deze verhouding bij de andere teams ongeveer gelijk is, heeft PAN 2 aanzienlijk minder projectbewerkers en werkbegeleiders.

'Bij de projectvoorbereiding is het momenteel wel leuren met je projecten', zegt opdrachtbeheerder 1, 'want PAN 2 heeft twee projectbewerkers, en ze worden nu wel ondersteund door de projectbewerkers van PAN 3, maar je moet dan toch zoeken. De planner heeft wel overzicht wie tijd heeft, maar als een bewerker zijn planning niet heeft ingeleverd en je dan aan de planner vraagt wie er tijd heeft, dan is dat nog niet verwerkt.'

PAN 2-ZG

Dit team was onderbezet. Loende het onderzoek groeide het van 18 naar 26 medewerkers.

### 3.2.5 Ervaring met werkwijze

AEL 2-VEL

De ervaring met de nieuwe werkwijze is gering. Het systeem is weliswaar al enige tijd in gebruik, maar de bezetting van het team is nieuw. Voorafgaand aan de teaminvoer heeft het team geen echte werkervaring met elkaar.

AEL 2-ZG

De ervaring met de nieuwe werkwijze is nihil. Het WFM is bij de start van het onderzoek net ingevoerd en enkele medewerkers werken reeds met het systeem, het merendeel echter niet! Door de volgordelijkheid van het werkproces moeten de opdrachtbeheerders de case in WFM opstarten, voordat de werkbegeleiders ermee kunnen werken.

PAN 2-VEL

Veel ervaring met het systeem. Werken al een tijd met WFM en de nieuwe werkwijze. Regelmatig stappen medewerkers echter uit het systeem omdat het niet werkt zoals zij willen.

PAN 2-ZG

Veel ervaring met het systeem. Wel duidelijk verschil met opdrachtbeheerders en werkbegeleiders. Deze laatste groep hoeft ook maar een beperkt aantal handelingen te doen en heeft wellicht minder belang bij en voordeel van het systeem.

### 3.2.6 Interne scope

47% geeft aan dat het werk met WFM de gebruiker minder inspanning kost (enquête vraag 5c, zie Bijlage 8).

De teams richten zich vooral op de hun toegewezen cases, waarbij opvalt dat de teamleden zich niet zozeer richten op de gehele werklust<sup>105</sup>, maar op de hun persoonlijk toegewezen cases<sup>106</sup>.

AEL 2-VEL

Dit kleine team richt zich op de gehele werklust. De opdrachtbeheerders bereiden samen de cases voor. Aanvankelijk was er één werkbegeleider die met WFM en de andere werkbegeleider functioneerde als de coördinator tussen de klant en de uitvoerder. De werkbegeleider kreeg hiermee alle WFM-cases voor dit team. Tegen het einde van het onderzoek ging de andere werkbegeleider ook met WFM aan het werk.

AEL 2-ZG

Focus in dit team ligt sterk op de toegewezen cases. De opdrachtbeheerders en de werkbegeleiders werken allemaal in een eigen regio. Dit leidt tot problemen. Bij ziekte of vakantie heeft het werk uit de eigen regio prioriteit. Bij grote drukte laat je eerst het extra werk vallen, voordat je je eigen werk laat liggen.

Een werkbegeleider is boos omdat zijn collega's zijn werk niet willen overnemen als hij op vakantie is, en dat terwijl hij een tijdje terug datzelfde wel voor een collega heeft gedaan.

PAN 2-VEL

Toegewezen cases. Voor de opdrachtbeheerders geldt dat dit op basis van een regio indeling gebeurt. De toewijzingen van cases aan de projectbewaterkers en werkbegeleider is gebaseerd op deskundigheid. De ene projectbewaterker bereidt vooral E-klussen voor en de ander de G-klussen.

Voor de werkbegeleider betekent dit dat hij zowel werk uitvoert voor het PAN 1- als voor het PAN 2-team, datzelfde geldt voor de werkbegeleider van PAN 1.

PAN 2-ZG

In het PAN-Zg geldt voor de opdrachtbeheerders en werkbegeleiders een regio-indeling. Maar voor de projectbewaterkers is er overgestapt naar een systeem waar de

---

<sup>105</sup> Alle cases van het subproces waar het team gezamenlijk verantwoordelijk voor is.

<sup>106</sup> Die op hun naam in de werkbak staan.

projectbewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de werkverdeling. De cases worden door de opdrachtbeheerders niet op naam gezet, maar op de groep. De projectbewerkers verdelen vervolgens zelf het werk. Hierdoor zijn knelpunten in de capaciteitsplanning ook beter zichtbaar.

### 3.2.7 Externe scope

De klant lijkt met de invoer van WFM niet sneller te worden geholpen. 67% antwoordt dat WFM op dat punt neutraal scoort. 100% van het PAN-Vel team vindt dat WFM daar neutraal op scoort.

De teams zijn allemaal in sterke mate gericht op de klantwens. Hierbij gaat het vooral om de individuele klantwens. Het sterkst is het PAN-Vel team hiermee bezig. Wat opvalt, is dat er minder wordt gekeken naar de totale output, dan naar de individuele case. Dit in overeenstemming met de focus van de medewerkers op het aan hun toegewezen werk in plaats van de werklast van het hele team.

AEL 2-VEL

Individuele klantwens.

AEL 2-ZG

Individuele klantwens.

PAN 2-VEL

Waarom gaan de teamleden iets regelen voor een klant. Belangrijkste reden hiervoor is dat de medewerker vindt dat de klant binnen een bepaalde termijn moet zijn bediend. Als de realisatie via de officiële weg vier maanden bedraagt, dan vinden ze dat te lang. In zes weken moet het voor elkaar zijn. De lange wachttijd heeft grotendeels te maken met de levertijd van materiaal. Binnen het bedrijf leven heel verschillende ideeën over 'een redelijke periode'. De norm die medewerkers aan de levertijd stellen, is vooral bepaald door hoe ze het vroeger deden. Daarnaast gaat op een goed moment de werkdruk meespelen. Als de werkvoorraad /onderhanden werk inzichtelijk wordt dan gaat dat een rol spelen.

PAN 2-ZG

Terwijl bij het andere PAN-team vooral de individuele klantwens voorop staat, heeft het PAN-team in Zg ondervonden dat het niet lukt om aan de individuele wensen tegemoet te komen door te gaan regelen/rommelen. De werkdruk is zo hoog, dat dit niet kan. Omdat de achterstand tijdens het onderzoek vooral bij de projectvoorbereiding lag, heeft de nieuwe manier van werken voor de projectbewerkers ertoe geleid dat zij heel goed kunnen zien wanneer een klus aan de beurt is. Op basis van de hele werkvoorraad

worden de cases tussen de projectbewerkers verdeeld. Hierdoor is het accent niet zo sterk meer op de individuele klantwens gericht, maar meer op de gehele werkvoorraad.

### 3.2.8 Vertrouwen management

De instelling van het team wordt mede bepaald door het vertrouwen van het team in het management. De grote hoeveelheid veranderingen voorafgaand aan de invoering van WFM en het concept (semi) autonome teams en alle veranderingen die lopende het onderzoek plaats vonden, heeft een grote mate van gelatenheid, desinteresse en achterdocht tot gevolg bij de teams. Voorbeelden van de veranderingen zijn: BPR; uniforme werkprocessen; invoering (semi) autonome teams; klantgericht werken; CCC; SAP; OPUS; PAN plan; aannemersmodel; bezuiniging/reorganisatie; meestal via een sterk top-down beleid

Vertrouwen van de teams in Vel lijkt groter te zijn dan het vertrouwen in van de teams in Zg. Dit geldt vooral voor het lokale management.

#### AEL 2-VEL

Vertrouwen in lokaal management is aanwezig, maar er is geen vertrouwen in het management van Nuon Infra (Staff Infra).

#### AEL 2-ZG

Het matige enthousiasme van enkele oudere medewerkers is dat zij met 55 jaar gebruik dachten te maken van de VUT-regeling. Recentelijk staat deze regeling ter discussie en kan technische personeel niet meer met de VUT. Dit is voor sommige medewerkers een tegenvaller. De motivatie is bij deze medewerkers minder geworden en zij hebben ook een houding van:

‘Het zal mijn tijd wel duren.’ Eerst maar eens zien wat hoe alles gaat lopen

Dit laatste: ‘Eerst maar eens zien hoe het allemaal gaat lopen’, geldt voor bijna alle werkbegeleiders. Zij hebben al zo veel veranderingen – en aangekondigde veranderingen – gezien de afgelopen tijd (zie ook tabel [nog invoegen] dat zij zeer afwachtend zijn met het doorvoeren of anticiperen op een verandering.

#### PAN 2-VEL

Hetzelfde geldt voor enkele medewerkers bij dit team.

#### PAN 2-ZG

In dit team is er weinig vertrouwen in het lokale management en argwaan tegenover Staff Infra.

### 3.2.9 Fysieke nabijheid

De nabijheid van de teamleden blijkt van groot belang voor een intensieve samenwerking in het team. Het bepaalt sterkt de vorming van subgroepen en kan het ontstaan van teamvormige samenwerking zowel ondersteunen als belemmeren.

#### AEL 2-VEL

Door de geringe omvang zit het team op een kamer tegenover elkaar. De teamleider zit apart. Deze opstelling maakt het gemakkelijk om elkaars werk te volgen. Bij problemen of onduidelijkheden springen collega's bij of reageren daar later op. De leden zijn hierdoor op de hoogte van elkaars werk.

#### AEL 2-ZG

Dit team zit in een grote kantoortuin samen met AEL 1 en de installatieadviseurs. Hoewel de teamleider aanvankelijk bij de andere teamleden van AEL 2 zat is deze vrij snel naar een afgescheiden hoek in de ruimte gegaan met zijn collega teamleider. De ruimte is opgedeeld in verschillende ruimten met kasten en gangenpaden.

Ook het gedeelte waar het AEL 2-team zit is verdeeld. Hierbij is een duidelijke scheiding tussen opdrachtbeheerders en werkbegeleiders.

#### PAN 2-VEL

Het PAN 2-team is verdeeld over twee ruimten. Het team heeft een grote kamer waar een opdrachtbeheerder, twee projectbewerkers en een werkbegeleider zitten. In een kamer iets verderop zitten twee opdrachtbeheerders. De grote kamer is de 'ontmoetingskamer' voor het team. Daarnaast heeft de TL zijn eigen kamer. De installatieadviseurs die officieel ook onderdeel uitmaken van het team zitten een etage lager samen op een kamer. Het vele overleg tussen opdrachtbeheerders, projectbewerker en werkbegeleider maakt dat ze het liefst allemaal bij elkaar op een kamer zouden zitten. Een complicerende factor voor de communicatie in het team is dat enkele medewerkers ook regelmatig op de subvestiging in Ede zitten. Dit bemoeilijkt vooral het overleg met de planner en de twee opdrachtbeheerders voor de overige teamleden. Want zij drieën zijn enkele dagen in de week in Ede. WFM neemt deze barrière niet weg, omdat de meeste afstemming face-to-face verloopt of telefonisch.

#### PAN 2-ZG

Vanwege het grote aantal leden hebben de medewerkers een grote kantoortuin. De bureaus staan als eilandjes in die ruimte waar muurtje en kasten de subgroepen van elkaar scheiden. De samenstelling van de eilandjes is gebaseerd op functie en samenstelling van de discipline. Hierbij is het zo dat 5 opdrachtbeheerders bij elkaar zitten. Er zijn twee verschillende groepen projectbewerkers en werkbegeleiders en de

installatieadviseurs zitten bij de administratieve kracht. Er zijn dus vier subgroepen. Deze indeling van de eilanden is hoofdzakelijk gebaseerd op de oude functionele indeling.

### **3.3 Coördinatie en beheer**

Veel coördinatie en beheersing verloopt face-to-face en niet via WFM, dit geldt vooral voor wederzijdse afstemming. Voorbeelden van dit soort afstemming zijn een opdrachtbeheerder die even met een collega opdrachtbeheerder of projectbewerker overlegt hoe een bepaald onderdeel van een aansluiting technisch in elkaar zit. Of een opdrachtbeheerder die bij de werkbegeleider controleert of de aansluiting die week echt gemaakt gaat worden.

#### Algemeen

WFM is niet het beslissende medium voor de aansturing van het werk, de aansturing verloopt meer met de planninglijsten. WFM maakt het werk wel overzichtelijk en makkelijker terug te vinden. Voor 47% van de teamleden helpt WFM het werk aan te sturen,

88% geeft aan dat het werk overzichtelijker is door WFM, hetgeen zij als een voordeel ervaren. (enquête 3f, zie Bijlage 8)

Ook hier komt weer naar voren dat veel communicatie niet via het WFM verloopt, maar direct face-to-face. De coördinatie tussen de medewerker en de case en de verschillende ICT-applicatie verloopt wel via WFM. Deze vorm van coördinatie door WFM is geen wederzijdse afstemming, maar standaardisatie van werkprocessen en output.

#### 3.3.1 Wederzijdse afstemming

Hierbij gaat het vooral om face-to-face afstemming. In WFM kan een opdrachtbeheerder in PAN een projectbewerker bij naam kiezen, om het werk voor te bereiden. Dit kan zonder overleg en zonder inzage in de capaciteit. De werkafspraken zijn informeel echter veel uitgebreider dan WFM suggereert.

De wederzijds afstemming is niet WMF-ondersteund. Het WFM regelt ook vooral de afstemming binnen een case, en minder over afstemming tussen cases. De mogelijkheden die WFM hier voor biedt, worden weinig gebruikt. Memovelden worden namelijk meestal niet ingevuld..

#### AEL 2-VEL

De wederzijdse coördinatie over een case verloopt overzichtelijk. Hierbij is er tussen de verschillende rollen wel een strijd over de vraag wie waar verantwoordelijk voor is. Er is enigszins sprake van een hiërarchische verhoudingen tussen de opdrachtbeheerders en



een werkbegeleider. Wellicht meer in de ogen van de opdrachtbeheerders dan van de werkbegeleiders. De afstemming vindt zowel plaats binnen de rol, als tussen de rollen.

AEL 2-ZG

Tussen de rollen is veelvuldig overleg in vaste teams. Een opdrachtbeheerder en een werkbegeleider zijn aan elkaar gekoppeld. De taakverdeling is uitgekristalliseerd en de samenwerking verloopt harmonieus. Daarnaast is er veel overleg – vooral bij de opdrachtbeheerders – over specifieke cases. In dit team is dus zowel afstemming binnen als tussen de rol.

PAN 2-VEL

In dit team is sprake van (voor)overleg tussen opdrachtbeheerder en projectbewerker en werkbegeleider. Het gaat hierbij over zaken als de projectaanpak, de reeds aanwezig installatie en het moment van uitvoer.

In dit team heb ik meer afstemming tussen rollen gezien, dan binnen rollen.

PAN 2-ZG

De in de fysieke omgeving besproken eilanden maken dat er veel afstemming binnen rollen is. In PAN-Zg gingen opdrachtbeheerders ‘leuren’ met de projecten bij de projectbewerker: wie het hardst piept wordt het eerste geholpen. Dit een voorbeeld van afstemming tussen rollen.

In dit team is sprake van (voor)overleg tussen opdrachtbeheerder en werkbegeleider.

Het plannen van het werk doen de projectvoorbereiders in overleg. Officieel moeten de klussen op naam van het PAN 2-team worden gezet, in plaats van op naam van de voorbereider. Dat gebeurt echter niet.

Het werk dat het meest urgent is gebeurt in overleg tussen de projectbewerker. De urgentie blijkt uit PLAN-bord, maar vooral door het piepsysteem: de opdrachtbeheerders overrulen elkaar.

In het team Zg is het overleg vooral binnen de rollen.

### 3.3.2 Case-overschrijdende wederzijdse afstemming

Zoals hierboven reeds aangegeven is er weinig case-overschrijdende afstemming. De enige uitzondering hierop is eigenlijk de projectbewerker van PAN-Zg.

### 3.3.3 Informele prestatiecontrole

De teamleden ervaren dit hoofdzakelijk als positief van WFM. WFM helpt het werk overzichtelijk te houden zegt 61%. Dit voordeel komt sterker bij PAN dan bij AEL naar voren. 47% vindt het werk transparanter worden en 70% vindt het een voordeel dat voortgangscntrole makkelijker is geworden. 46% ervaart niet dat het inzicht in de werklust van een collega is toegenomen.

En 58% ervaart niet dat er minder projecten verdwijnen door WFM. Hierbij zijn de verschillen tussen de teams gering.

Een niet enthousiast projectbewerker bij PAN Zg zegt: 'Als naslagwerk is het een mooi systeem, maar om iets voor te bereiden is het waardeloos. Dat kan op een velletje papier.'

Vraag van onderzoeker: 'Wat vind je het grootste voordeel van WFM?'

Antwoord opdrachtbeheerder PAN: 'In de werkbak kun je de voortgang bekijken en je houdt overzicht over geheel en de (individuele) case.'

AEL 2-VEL

Voor een klus wordt afgesloten, is er een stap afhandelen administratie. Hierin vindt een eindcontrole van de case plaats door de opdrachtbeheerder. Ik hoorde in één geval de opdrachtbeheerders tegen elkaar zeggen dat er een fout gemaakt was door de werkbegeleider.

Ze zeiden: 'Daar komt hij nog wel achter, dat is niet onze fout.' Zij gaven geen feedback aan de werkbegeleider.

AEL 2-Zg, PAN 2Vel en PAN 2-Zg

Niet van toepassing.

### 3.3.4 Standaardisatie input

Het werk in het WFM is een aantal klantorderstromen verdeeld. Ieder team heeft zo zijn eigen klantenstroom. Deze ontwikkeling heeft ertoe bijgedragen dat vragen en klachten die niet helemaal in het eigen werkproces vallen worden doorverwezen naar een ander proces. Hierdoor worden deze klanten soms van 'het kastje naar de muur' gestuurd en er werk wordt afgeschoven op andere processen.

AEL 2-VEL

Bij de opdeling van de AEL-klantprocessen heeft de toenmalige directeur een eigen invulling gegeven aan de verdeling tussen AEL 1 en AEL 2. Alles kleiner dan 3 aansluitingen is voor AEL 1 en alles groter dan 3 aansluitingen is voor AEL 2. De eigenlijke opdeling was dat AEL 2 al het werk kreeg waar 2 of meer disciplines bij horen: het zogenoemde combiwerk. Hiermee is de werkhoeveelheid voor AEL onderschat. Na afloop van het onderzoek is de omvang van het team toegenomen om de klussen van het hele subproces zelf te kunnen uitvoeren.

AEL 2-ZG

Tussen AEL 1 en 2 is er af en toe een kleine strijd over de definitie van combiwerk. Deze definitie is problematisch omdat de infrabedrijven verschillende werksoorten hebben (een of meerdere disciplines). Omdat de definitie ook invloed heeft op wie het

werk uitvoert, heeft dit voor teams met eigen monteurs een extra impact. Want als iets onder de combi valt, dan mag een Nuon-monteur dat niet meer uitvoeren, maar moet de combicoördinator dat werk krijgen.

PAN 2-VEL EN PAN 2-ZG

Niet van toepassing.

### 3.3.5 Zelfregulatie

De AEL-teams zijn positiever over de mogelijkheden van zelfregulatie dan de PAN-teams.

AEL 2-VEL

Ondersteuning van de teamleider om zelf ideeën en oplossingen te ontdekken en in te voeren. Er is duidelijk ruimte voor het teams om zelf beslissingen te nemen.

Over zelfsturing zeggen ze: ‘We hebben alles in de hand en onze teamleider geeft ons hierin ook alle ruimte’.

AEL 2-ZG

De werkbegeleiders hebben een sterk afwachtende houding bij de invoering van WFM en andere veranderingen. Het team probeert de oude werkwijze te behouden. De teamleden zoeken niet naar een verandering op basis van de nieuwe werkwijze. Ook dit team is tevreden over de zelfsturing. Ze hebben het gevoel dat ze controle over hun werk hebben

PAN 2-VEL

Het wegvallen van de teamleider maakt dat het team nog sterker zelf zaken probeert te organiseren. De taken van de teamleider worden overgenomen door één projectbewerker.

Dit team is zelf niet tevreden over haar vermogen om zelf te sturing. Het team is onderbemand en er zijn veel problemen met het materiaal. Hierop kunnen zij niet zelf sturen, zeggen ze, dat ligt buiten hun macht. Dat moet eerste voor elkaar zijn en dan is er tijd voor zelfsturing.

PAN 2-ZG

Passieve houding van teamleden doordat ze nieuwe taken niet oppakken, en hiermee kansen voor zelfregulatie niet opgepakt worden. Een voorbeeld hiervan is dat geen projectbewerker de coördinatie van de werkvoorbereiding op zich wil nemen. Een reden hiervoor is wellicht dat de projectbewerker een grote werkdruk ervaren.

Het PAN team-Zg is het minst positief over zelfsturing. Zij zeggen dat ze de ruimte niet krijgen om initiatieven te ontplooien.

### 3.3.6 Leiderschap

AEL 2-VEL

Coachend leiderschap is kenmerkend voor de teamleider van dit team. Hij heeft een duidelijke rol in de teamontwikkeling. Hij stimuleert en geeft ruimte aan het team om eigen initiatieven te ontplooien. En hij begeleidt/faciliteert een medewerker als deze dit nodig heeft, bijvoorbeeld in de strijd om de taken in het team.

AEL 2-ZG

De teamleider in Zg is meer directief. Het zegt hier zelf over:

‘Zelfsturing moet niet te ver gaan. Iemand moet controleren.’

PAN 2-VEL

De teamleider van dit team belandt vrij snel na de start van het onderzoek in de ziektewet. Na verloop van tijd neem de projectbewerker zijn taken gedeeltelijk over. Hiermee wordt hij een soort meewerkend voorman, maar wat opvalt, is dat hij het steeds drukker krijgt en zich verder terugtrekt uit het primaire proces.

Doordat een collega teamleider is zie je dat de overige medewerkers sterk meedenken en ze lijken ook meer verantwoordelijkheid te nemen.

PAN 2-ZG

De teamleider van PAN-Zg is ook een coachend teamleider. Regelmatig treedt hij bewust terug om de participatie in het team te vergroten. Dus om te voorkomen dat iedereen naar hem kijkt bij een bepaald probleem.

Dit heeft er in elk geval toe geleid dat de projectbewerker zich veel bewuster zijn geworden van de noodzaak van de planning van projecten. De wil om nieuwe taken op te pakken is echter nog gering.

## 3.4 Arbeidsdeling

### 3.4.1 Breedte

81% vindt het een nadeel dat het werk meer administratieve taken bevat dan vroeger. Vooral de PAN-teams ervaren dat sterk als een nadeel.

AEL 2-VEL

Een van de zaken die het management af wilde schaffen is het schouwen<sup>107</sup>. Nu doen de opdrachtbeheerders dit ook niet meer echt – het ligt bij de onderaannemer – maar zij bezoeken de aannemers wel graag op de bouwplaats.

Zoals gezegd was de organisatie nog erg nieuw, de taakverdeling tussen de verschillende functies moest in zekere zin nog ‘bevochten’ worden. Een voorbeeld hiervan is de afbakening van de taken tussen opdrachtbeheerder en werkbegeleider. In de nieuwe opzet was de opdrachtbeheerder van het begin tot het einde verantwoordelijk.

De opdrachtbeheerders wilde ook het overleg met de combipartners naar zichzelf toetrekken.

Tijdens het thee drinken probeerde opdrachtbeheerder 1 werkbegeleider 1 zo ver te krijgen dat hij volgende week niet naar het Combi-overleg zou gaan. Toen de opdrachtbeheerder even weg liep, zei hij tegen mij, dat hij en werkbegeleider 2 daar weer heen wilden gaan, de werkbegeleider had er een keer heen gemogen, ‘maar nu moest het maar weer eens afgelopen zijn’.

Eerder vertelde werkbegeleider 1 mij dat hij vond dat hij het Combi-overleg moest bezoeken.

- later-

Opdrachtbeheerder 1 kreeg een telefoontje over een klus die over twee weken gepland staat, maar niet in de planning van KPN staat. Hij moppert: Dat krijg je er van al zij [onderzoeker: de werkbegeleiders] naar het Combi-overleg gaan, wij moeten daar heen; ik laat ze er een keer heen gaan en nu blijven ze er heen gaan’. Volgens de opdrachtbeheerder hebben ze de documenten niet aan de juiste persoon gegeven.

Als werkbegeleider 2 binnenkomt, blijkt deze wel op de planning te staan. De opdrachtbeheerder moppert nu zij geen goede terugkoppeling krijgen van de uitvoering.

Traditioneel lag deze taak bij de werkbegeleider (in Zg) maar het team van de Veluwe had hier nog weinig ervaring mee. In de procesbeschrijving leek deze taak beter te passen bij de werkbegeleider. Na een korte periode van strijd tussen de verschillend functies werd de werkbegeleider toch de combi-coördinator. De teamleider die buiten het operationele proces staat, heeft een coachende rol gehad in deze aanpassing. De differentiatie in de breedte is gering in dit team.

AEL 2-ZG

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

P 8: casew41N.txt - 8:45 (705:713)

De stap ‘aanmaken werkopdracht’ hebben de opdrachtbeheerders overgenomen van de werkbewerkers.

De reden daarvoor is dat in deze stap de gebruikersgegevens genoteerd moeten worden. De praktijk

---

<sup>107</sup> Het bekijken van de technische staat van de aansluiting op locatie.

leerde dat de werkbewerkers deze stap wel eens oversloegen. In onderling overleg heeft het team toen besloten dat de opdrachtbeheerders deze stap voortaan ook uitvoeren.

Er is vooral op basis van de oude situatie een heel duidelijke werkverdeling gemaakt tussen de verschillende functies. Deze verdeling blijft bestaan, waardoor ook in dit team de differentiatie gering is.

#### PAN 2-VEL

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 andere team.

#### PAN 2-ZG

De taakverdeling is helder. Gebaseerd op de vroegere situatie voert iedereen zijn deel van de taak af. Er is een behoorlijke kloof tussen de verschillende rollen. Vooral tussen de opdrachtbeheerders en de projectbewerkers.

### 3.4.2 Diepte

#### AEL 2-VEL

De planning van het werk heeft het team in eigen hand. De opdrachtbeheerders hebben een drietal systemen voor de planning: een planningbord waar de opdrachten zijn gesorteerd in de week dat ze worden uitgevoerd. Daarnaast zijn de cases in een projectmap die nog naar de uitvoer moeten in een bepaalde volgorde gegroepeerd in een kast.

Tot slot gebruiken de opdrachtbeheerders MS Project voor de planning. Dit laatste planningsysteem wordt niet door de werkbegeleiders gebruikt. De werkbegeleiders en combicoördinatoren houden een Excel-lijst bij voor de planning.

Voor dit team geldt dat door de combi een situatie ontstaat waar belangenverstrengeling optreedt voor de combi-coördinator. Aan de ene kant is hij een lid van het AEL-team en bekijkt zaken vanuit het AEL-perspectief, terwijl hij aan de andere kant ook deelgenoot is van het Combi-overleg en af en toe vervelende uitkomsten moet terugmelden aan zijn eigen team. Een voorbeeld hiervan is dat een werk afgekeurd wordt en het pas weer op de planning komt als het probleem is verholpen. De combi-aannemer mag dit doen als een werk niet goed of te laat is aangeleverd door Nuon of door de klant. Het uitvoeren van een case kan hierdoor zomaar twee weken uitgesteld worden.

Een voorbeeld van taakverarming is ook waarneembaar. Door het gebruik van een externe partner die de uitvoer voor haar rekening neemt (de combi-aannemer) wordt de invloed van deze partij groter. De combi-aannemer schouwt de nieuwe aansluitingen een week van tevoren, om te zien of alles goed is voorbereid. Ze kijken dan bijvoorbeeld of er geen steigers of containers in de weg staan. Hiermee heeft de aannemer invloed op

de planning, want al het niet goed is voorbereid, gaat de opdracht schuiven in de planning. De werkbegeleider/combi-coördinator is van deze wijzigingen op te hoogte. Dit wordt in het wekelijkse Combi-overleg besproken. Dit is echter niet altijd – op tijd – bekend bij de opdrachtbeheerder. De opdrachtbeheerder is wel van het begin tot het einde verantwoordelijk voor de klus.

Zoals ook bij het punt over zelfregulatie is aangegeven, geeft de teamleider veel ruimte aan het team om haar taken te verrijken.

AEL 2-ZG

De situatie is niet veranderd sinds de invoering van WFM.

PAN 2 VEL

Bij de teamleden is weinig aandacht voor taakverrijking. De werkdruk is te groot om daar veel werk van te maken.

PAN 2-ZG

Aanvankelijk was er één planner (die bij PAN 1 was ingedeeld en ook de planning doet voor PAN 2). Met de invoering van PAN-plan is dit in Zg aan het veranderen. De grootste wijziging is dat de projectbewerkers onderling het werk verdelen. Vroeger zetten de opdrachtbeheerder via de planner een case op naam van een projectbewerker. Nu stuurt de opdrachtbeheerder de case door naar de projectbewerkerwerkbox en de projectbewerkers verdelen onderling het werk. Dit is duidelijk een voorbeeld van taakverrijking.

Voor de projectbewerkers leidt dit tot een beter overzicht van en inzicht in de hoeveelheid werk, en de noodzaak om een reële planningen te maken. Hiermee is het rommelen en regelen zoals dat bij Veluwe nog wel gebeurd, ook van de baan: de werkdruk is te hoog.

Het nieuwe overzicht maakt de planning erg overzichtelijk.

Voor de opdrachtbeheerder betekent de planning wel extra werk. Zij moeten bij elke klus basisgegevens intypen buiten de WFM om de case in de planning te krijgen. Hierin moeten ze ook de benodigde voorbereidingstijd inschatten. Voor de projectbewerkers betekent dit ook extra werk. Daarnaast heeft aanvankelijk een projectbewerker deze onderlinge werkverdeling gecoördineerd, maar dit is nu overgenomen door een toegevoegde medewerkster. Zij moet de overzichten up-to-date houden.

### 3.4.3 Rolflexibiliteit

Het is met WFM makkelijker om een case van een collega over te nemen, behalve als hij hem in zijn persoonlijke werkbak zet, dan kan een ander teamlid er niet bij. Dit vindt 57% een nadeel. De teams op de Veluwe ervaren dit het sterkst.

#### AEL 2-VEL

De rolflexibiliteit is in dit team gering. Het jonge team is duidelijk op zoek naar de afbakening van taken en past deze ook strikt toe. Binnen de functie worden wel zaken overgenomen. In het geval van de opdrachtbeheerders zelfs in grote mate doordat zij cases samen voorbereiden.

#### AEL 2-ZG

In het AEL-team in Zg is er weinig rolflexibiliteit. De medewerkers richten zich sterk op hun eigen regio en de hun toebedeelde taken. Medewerkers van dezelfde functie nemen elkaars taken wel over, maar dit kan ook tot problemen leiden omdat dit niet altijd goed gaat.

Een werkbegeleider is boos omdat zijn collega's zijn werk niet willen overnemen, en dat terwijl hij een tijdje terug datzelfde wel voor een collega heeft gedaan.

#### PAN 2-VEL

In dit team wordt heel flexibel met rollen omgesprongen. Zo is een veel voorkomend gebruik dat medewerkers onder elkaars namen in loggen. Bijvoorbeeld dat een projectbewaterker inlogt als werkbegeleider – veelal ook op de pc van de werkbegeleider – om een case verder door te zetten.

Dit overnemen van elkaars functie is een bedoelde mogelijkheid in WFM. Er wordt gesproken over de 'fleximatrix', hierin wordt aangegeven wiens hoofdtaak een bepaalde activiteit is, maar ook wie als reserve dezelfde taak kan uitvoeren.

#### PAN 2-ZG

In het PAN-team in Zg is er weinig rolflexibiliteit. De medewerkers richten zich sterk op hun eigen regio en de hun toebedeelde taken.

### 3.4.4 Uitbesteding

Het gebruik van een externe partner heeft te maken met het BPR-proces en de wens om meer uniform te werken. Eerder werden meer klussen door eigen monteurs uitgevoerd, maar nu moet al het werk dat in combinatie wordt uitgevoerd worden uitgevoerd door de combi-aannemer.



#### AEL-VEL

Al het werk van AEL 2 wordt door een externe partij uitgevoerd. Dit geeft het team het gevoel dat het minder invloed op het werk heeft omdat een aantal beslissingen nu door de combi-aannemer worden genomen. Het team heeft ook het gevoel dat deze aannemer meer werken afkeurt als hij het druk heeft, waardoor deze doorschuiven in de planning.

Ook kan er een situatie ontstaan waar belangenverstremming optreedt voor de combi-coördinator (de werkbegeleider). Aan de ene kant is hij een lid van het AEL-team en bekijkt zaken vanuit het AEL-perspectief, terwijl hij aan de andere kant ook deelgenoot is van het Combi-overleg en af en toe vervelende uitkomsten moet terugmelden aan zijn eigen team. Een voorbeeld hiervan is dat een werk afgekeurd wordt en het pas weer op de planning komt als het probleem is verholpen. De combi-aannemer mag dit doen als een werk niet goed of te laat is aangeleverd door Nuon of door de klant. Het uitvoeren van een case kan hierdoor zomaar twee weken uitgesteld worden. De teamleden hebben in sommige gevallen het idee dat de aannemer werken afkeurt omdat hij het werk niet aan kan.

#### AEL-ZG

Ook bij dit team is de uitvoer van het werk in handen van een combi-aannemer. De teamleden hebben hier echter geen problemen mee. Ook zien zij geen belangenverstremming voor de combicoördinatoren – in dit team alle werkbegeleiders. Toch wordt er regelmatig strijd geleverd met combi-aannemer.

Werkbegeleider 1 komt nog even napraten met mij [onderzoeker] nadat we samen bij een Combi-overleg zijn geweest. Als ik vraag naar die punten van discussie en de felheid waarmee gereageerd wordt op het meer-werk, zegt hij: 'Je moet oppassen met die aannemers, anders lopen ze met je weg'. Aannemer X, is nieuw en moet zich nog bewijzen. De nieuwe afspraken over de kosten van de bouwaansluiting moet ILN uit onderhandelen. Werkbegeleider 1 weet ook niet precies hoe dat zit, of het nu een inclusief of een exclusief alles prijs was.

Er is een akkefietje met aanvragen van bouwaansluitingen. Werkbegeleider 2 vindt dat er te veel gevraagd wordt voor deze klus. Ipv 380 gulden komt het op 1600 gulden (voor twee aansluitingen). Aannemer X moest door een bouwweg heen met zijn leiding. Hiervoor hebben ze een boring gebruikt en daarbij kwamen ze puin tegen. Hetzelfde overkwam werkbegeleider 1. Voor de boring en het puin hebben ze extra uren, inzet bus et cetera gerekend. Volgens werkbegeleider 2 is dit onzin: 'Daar graaf je toch zo door heen, het is toch niet nodig daar een boring voor te maken.'

De combi-aannemer krijgt een standaard bedrag per aansluiting. Deze bedragen zijn scherp gesteld en als er maar een kleine verstoring is of er iets niet goed is, gaat de aannemer meer geld vragen voor extra werkzaamheden.

'Vroeger kreeg een aannemer 1800 gulden voor een aansluiting, tegenwoordig 909 gulden of zo.'

#### PAN-VEL

Naast de combiaannemers maakt het team ook gebruik van een drietal andere aannemers. Deze aannemers krijgen een evenredig deel van het niet combi-werk toebedeelt. In dit team gaat relatief weinig werk via de combi, want een telefoonaansluiting en een kabel aansluiting zijn sneller in te planning dan een grootverbruikeraansluiting voor elektriciteit, water of gas.

#### PAN-ZG

Het PAN team heeft eigen monteurs. Om dezelfde reden al het PAN-team in de Veluwe gaat hier ook weinig via de combi.

### 3.4.5 Hoeveelheid werk

Voordeel van WFM is dat sneller meerdere locaties kunnen worden vastgelegd vindt 56%. 88% vindt het een nadeel van WFM dat het systeem zo traag reageert.

'Nu kunnen er meerdere locaties ingevoerd worden. Door werkopdrachten samen te stellen, kun je in een case meerdere locaties aanmaken. In BIS [vroeger] moest je meerdere cases aanmaken. Het is nu makkelijker en sneller.'

#### AEL 2-VEL

De hoeveelheid werk is gering, de werkdruk in dit team is niet te hoog. Het team geeft aan dat het overzichtelijk blijft, en dat ze het goed aankunnen.

#### AEL 2-ZG

Er is veel werk, de hoeveelheid cases die verwerkt wordt is ook hoog.

#### PAN 2-VEL

Dit team heeft het druk. De werkdruk is ook hoog. Zij ervaren dat het team onderbezet is.

#### PAN 2-ZG

Er is veel werk en de werkdruk is hoog. Er zijn grote achterstanden ontstaan in de periode voordat het onderzoek werd gedaan en de grote drukte ligt nu bij de projectbewerkers.

## Bijlage 4 Vragenlijst hoofdonderzoek Nuon

### 4.1 Vragenlijst (invulinstructie)

Om ieders mening te horen - hiervoor is te weinig tijd in het werkoverleg - heb ik een aantal vragen op papier gezet. Deze vragen gaan over voor- en nadelen van het werken met WFM, die ik bij één of meer AEL 2 en PAN 2 teams ben tegengekomen. De vraag is of jij deze opmerkingen herkent en hoe jij deze zelf ervaart. Als je een punt herkent, geeft dan aan in welke mate jij het in je *eigen werk* een *voordeel* of een *nadeel* vindt, of in welke mate je het er mee eens bent. Als je een punt **niet** zelf herkent of ervaart, kruis dan het eerste hokje aan en ga verder met het volgende punt (vraag 3 - 6).

In de periode dat ik het onderzoek heb uitgevoerd was SAP R/3 nog niet geïmplementeerd. Probeer de vragen te beantwoorden voor de situatie waarin BIS het onderliggende systeem in WFM was.

Kruis per vraag steeds één vakje aan!

## 4.2 Vragenlijst hoofdonderzoek

1	In welk team werk je?
2	Wat is je functie?
3	Organiseren van werk met WFM antwoord uit: Niet Herkenbaar; Groot nadeel; Klein nadeel; Geen voor- / nadeel; Klein voordeel; Groot voordeel
a	De werkbakken in WFM organiseren mijn werk.
b	De werkbakken helpen mij te bepalen welke klus ik wanneer doe.
c	Onvolledige gegevens van een aanvraag maken het moeilijk voor mij om een WFM case goed af te handelen.
d	In WFM moet ik een vaste werkvolgorde volgen.
e	Een lid van een ander team kan moeilijk mijn werk overnemen, omdat het WFM voor verschillende processen, in andere 'omgevingen' draait.
f	WFM maakt mijn werk overzichtelijk.
g	Als ik een case bewaar komt deze in mijn persoonlijke werkbak, andere teamleden kunnen er dan niet bij.
h	WFM maakt voor mij de voortgangscntrole van een klus mogelijk.
4	Het gebruik van WFM
a	Als ik in WFM een stap heb vrijgegeven zijn de gegevens niet meer te wijzigen.
b	Ik vind WFM niet flexibel. (bijv: het is lastig om een klus te stoppen als de opdracht wordt ingetrokken)
c	Ik moet veel meer administratieve taken uitvoeren dan vroeger.
d	Als ik een klus uitvoer die niet de 'officiële' weg volgt, is het invullen van WFM lastig (bijv: als de klus al uitgevoerd is voor de offerte uitgaat)
e	Ik moet trucs toepassen om mijn werk uit te voeren. (bijv: door soms fictieve postcodes en huisnummers in te voer)
f	Een aantal stappen in WFM is leeg, die hoef ik alleen door te zetten. (bijv: het ontvangen van werkopdrachten voor monteurs)
g	Ik moet veel velden invullen in WFM.
h	De invulschermen van WFM houden rekening met alle mogelijke situaties.
i	In sommige situaties krijg ik klussen te verwerken die zowel in het WFM van AEL als van PAN worden ingevoerd.
j	Ik vind het wegnemen / plaatsen van een meter via WFM een bewerkelijke procedure.
k	Door WFM kan er niet meer gerommeld worden
l	Het doorlopen van de stappen in WFM wordt na verloop van tijd routine.
5	WFM en effectiviteit
a	Met WFM kan ik de gegevens voor een aanvraag sneller vastleggen.
b	Met WFM kan ik sneller werken omdat ik meerdere locaties in een case kan invoeren.
c	Met WFM kost het invullen van een aanvraag mij minder inspanning.
d	Tijdens het wegschrijven van WFM kan ik geen andere werkzaamheden uitvoeren.
e	Door het gebruik van WFM wordt een klant sneller geholpen.
f	WFM maakt dat ik het proces zorgvuldig doorloop.
g	Ik vind het systeem erg traag reageren.
6	WFM en anders programma's

a	Ik moet gegevens dubbel invoeren. Naast WFM moet ik ook planningsgegevens invoeren en mutaties is KIS aanbrengeen. (er ontbreken koppelingen met GIS, KIS en planningsystemen)
b	Ik werk met meer BIS systemen. Hierdoor moet ik regelmatig omschakelen.
7	Ervaar jij de volgende uitspraken van je collega's ook in je eigen werk? Antwoord uit: Ervaar ik niet; Ervaar ik nauwelijks; Ervaar ik een beetje; Ervaar ik in sterke mate
a	Regelmatig zijn offerte teksten niet correct
b	Aanpassen van standaardteksten aan teamspecifieke wensen gaat langzaam.
c	Ik loop wel eens tegen fouten aan in WFM. (bijv: eenmaal ingevulde waarden veranderen soms terug in de standaardwaarden)
d	Ik vind het systeem erg traag reageren.
e	WFM maakt beter inzichtelijk hoe druk een teamlid het heeft.
f	Ik merk dat de offerte teksten voor gas en/of water in WFM niet compleet zijn.
g	Ik merk dat de prijzen voor gas en/of water in WFM niet compleet zijn
h	Als twee projectbewaterkers dezelfde case oppakken, loopt de case vast.
i	WFM loopt vast als ik een tweede case open. (bijv: als iemand belt).
j	In mijn werk heb ik wel eens materialen van een ander proces nodig. Deze ontbreken in ons WFM.
k	Ons team is duidelijk overgegaan op de nieuwe uniforme Nuon-werkwijze.
l	WFM ondersteunt ons niet onze huidige werkwijze.
m	Door nieuwe releases ondersteund WFM ons werk steeds beter.
n	WFM voorkomt dat je fouten maakt.
o	WFM voorkomt dat projecten 'onderop de stapel verdwijnen'
p	Ik vind WFM storingsgevoelig.
q	De key-users zijn goed in staat om ons te ondersteunen.
r	Dat het WFM gebruik slecht wordt ondersteund blijkt uit de te langzame computers. (Je stuurt een monteur toch ook niet met een kapotte zaag naar een klus)
s	De cursus om met WFM te leren werken kwam op het verkeerd moment.
t	Ik vind het raar dat er nog steeds fouten in het systeem zitten, er wordt toch al toch al lang mee gewerkt binnen Nuon.

### 4.3 Uitslag voor- en nadelen van WFM volgens teams (terugkoppeling)

VOORDELEN	Voordeel van WFM	Vragenlijst nr.
Overzichtelijk / transparant	88 %	3a,3b
Zorgvuldig	70 %	5f
Sneller vastleggen bij meer locaties	52 %	5a, b
Niet rommelen	48 %	4k
Voortgangscntrole	72 %	3h

NADELEN	Nadeel van WFM	Vragenlijst nr.
Onvolledige gegevens (+ truc)	95 % (71 %)	3c (4e)
Veel velden/ extra stappen	60 %	4g / 4f
Uitwisselen buiten team	76 %	4a
Niet flexibel		
Niet aanpassen	96 %	4b
Werken volgens officieel model	88 %	4d
Administreren	81 %	4c
Grensgevallen (processen)	70 %	4i
Kort cyclisch werk lastig	83 %	4j
Responstijd	96 %	5g
Wegschrijftijd (niet responstijd)	73 %	5d
Vastlopen - storingsgevoelig	88 %	7p
Slechte faciliteiten	88 %	7r
Offerte teksten fout	79 %	7a
GW offerte tekst	63 %	7f
GW offerte (prijzen)	63% (46 %)	7g
Case bewaren	58 %	3g
Fouten in WFM	96 % (67%)	7c ( 7t)
Dubbele invoer	81%	6a

### 4.4 Respons terugkoppeling

	Totaal	AEL-Vel	AEL-Zg	PAN-Vel	PAN-Vel
Uitgedeeld	51	5	13	9	24
respons (absoluut)	26	5	5	6	10
Respons (%)	51,0%	100,0%	38,5%	66,7%	41,7%

# Bijlage 5 Begrippenkader

## 5.1 Inleiding

De gebruikte structuur om de begrippen te bespreken zijn afgeleid van indelingen die Perron (1970), Galbraith (1974), Mintzberg (1979), Quinn and Rohrbaugh (1983), Child (1987), Daft (2000) en Boonstra (1991) hebben ontwikkeld.

Alle variabelen worden beschreven op het teamniveau, het betreft teamkenmerken. De enige uitzondering is de eerste groep variabelen om de organisatie en taakomgeving te beschrijven. Deze variabelen zijn geldig voor alle onderzochte teams: het zijn organisatiekenmerken. Doordat de begrippen zijn toegespitst op het teamniveau leidt dit soms tot een beperktere betekenis dan het oorspronkelijke gebruik van het begrip. Het criteria om een factor bij het team, of bij de organisatie te plaatsen is de mate waarin het team zelf invloed kan uitoefenen op het onderwerp.

Tabel: Categorisering van belangrijkste begrippen

Niveau	Categorie	Subcategorie
Organisatieniveau	Arbeidsorganisatie	
	Taakomgeving	
Teamniveau	Arbeidssysteem	Technisch systeem
	Teamkenmerken	Teamantecedenten
		Teamkarakteristieken
	Coördinatie	Coördinatie, Beheersing Besluitvorming
Arbeidsdeling	Arbeidsdeling	

## 5.2 Arbeidsorganisatie

De arbeidsorganisatie refereert aan de structuur van de organisatie. Hiermee wordt in het algemeen verwezen naar formele aspecten van een organisatie zoals de rapportage relaties, de groepering van medewerkers en de gebruikte systemen in een organisatie (Daft, 1995).

Er bestaan verschillende organisatiestructuren.(zie verder §2.2)

VERTICALE VERSUS HORIZONTALE ORIËNTATIE

Mate waarin de structuur van de organisatie verticaal of horizontaal georiënteerd is

De inrichting van de arbeidsorganisatie hangt ook af van de gerichtheid van de organisatie op interne doelen en externe doelen.

#### INTERNE VERSUS EXTERNE GERICHTHEID

De mate waarin de nadruk in de organisatie ligt op effectiviteitscriteria als interne gerichtheid, integratie en eenheid of op criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit (Quinn and Rohrbaugh, 1983).

### 5.3 Taakomgeving

Bij de taakomgeving gaat het om invloed van de omgeving (concurrenten, toeleveranciers, afnemers, overheden, vakbonden) op de organisatie. Inzicht in de taakomgeving helpt te bepalen welke aan welke eisen medewerkers en technologie moeten voldoen.

#### VARIATIE

De mate waarin onverwachte of nieuwe gebeurtenissen plaatsvinden in het transformatieproces (Perrow, 1970, P77)

#### ANALYSEERBAARHEID

De mate waarin standaard oplossingen aanwezig zijn als er een probleem ontstaat in het transformatieproces (Perrow, 1970, P.76)

Daarnaast gebruik ik ook de begrippen onzekerheid van grenstransacties, onzekerheid van omzettingen en noodzakelijke technische samenwerking van Susman (1979) om de onzekerheid in de taakomgeving te typeren. (zie ook 5.3).

#### Onzekerheid van grenstransacties

Grenstransacties kunnen onzekerheid veroorzaken als een team voor haar materialen afhankelijk is van de levering door een derde partij, of bij het uitvoeren van het werk afhankelijk is van de beschikbare capaciteit van de aannemer (Susman, 1979).

#### Onzekerheid van omzettingen in het productieproces

In welke mate heeft de onzekerheid heeft vooral betrekking op de onzekerheid over de wijze waarop de omzetting in het productieproces plaats moet vinden (Susman, 1979).

#### Noodzakelijke technische samenwerking

Geeft de noodzaak aan voor teamleden om samen te werken omdat een individu een bepaalde bewerking of omzetting niet alleen kan verrichten (Susman, 1979).

### 5.4 Arbeidssysteem

Een ander belangrijk begrip welke hier besproken wordt om begripsverwarring te voorkomen is arbeidssysteem.

Arbeidssystemen zijn de systemen die activiteiten uitvoeren binnen een identificeerbaar en begrenst subsysteem van de gehele organisatie, zoals een afdeling of service unit (naar Miller (1959) in Trist, 1981).



Trist praat over arbeidssystemen (work systems) als een mogelijk grotere eenheid dan één semi-autonome team. Een arbeidssysteem kan bestaan uit meer dan een face-to-face groep samen met andere in matrix en netwerkclusters. Onder bepaalde condities kan een team echter wel degelijk als een arbeidssysteem beschouwd worden. Belangrijk is dat het team een complete activiteit/proces uitvoert. In dit onderzoek is in de definitie van semi-autonome teams<sup>108</sup> besloten dat zij zich richten op specifieke specifieke klanten(-groepen) of op specifieke producttypen (output) (Daft, 1998). Meestal zijn in een horizontale structuur semi-autonome teams verantwoordelijk voor de uitvoering van de parallelle werkprocessen (Daft, 1998, p. 250).

## 5.5 Technische systeem

Het is belangrijk om te kunnen onderscheiden in hoeverre een medewerker bij de uitvoering van zijn werk ondersteund wordt door WFM. WFM ondersteunt de ene functionaris bij al zijn taken, terwijl een andere functionaris maar ondersteuning bij enkele taken ondervindt.

ONDERSTEUNING IN BREEDTE

De mate waarin alle werkactiviteiten binnen een werkproces – al dan niet effectief - ondersteund worden door het systeem<sup>109</sup>.

Terwijl het begrip ‘ondersteuning’ geen normatieve lading heeft, is het bij het bestuderen van WFM ook belangrijk om te kijken naar de dwingendheid van het systeem. In navolging van Mintzberg gebruik ik hier het begrip regulering.

REGULERING (MINTZBERG, 1979)

De mate waarin het technische systeem leden van een team stuurt bij het uitvoeren van het werkproces<sup>110</sup>.

## 5.6 Teamkenmerken

Teamkenmerken<sup>111</sup> zijn op te splitsen in teamantecedenten en teamkarakteristieken. De teamantecedenten laten de voorgeschiedenis van het team zien. Daarbij gaat het om eigenschappen die betrekking hebben op de situatie voordat de semi-autonome teams zijn gevormd.

Teamkarakteristieken hebben nadrukkelijk betrekking op de situatie nadat de semi-autonome teams zijn gevormd. In enkele gevallen hebben de hierna te noemen

---

<sup>108</sup> zie ook definitie van semi-autonome teams op pagina van een collega teamlid control.

<sup>109</sup> De mate waarin leden van een team door het technische systeem worden ondersteund bij het uitvoeren van hun werk.

<sup>110</sup> Deze variabele beschrijft in welke mate het technische systeem als ‘machine’ functioneert in de diepte van de taak

<sup>111</sup> Teamkenmerk gebruik ik als het hyperoniem van teamantecedenten en teamkarakteristieken.

variabelen betrekking op zowel teamantecedenten als teamkarakteristieken. Deze variabelen zijn de eerste keer beschreven en de tweede keer wordt erna (terug)verwezen. De teamantecedenten en de teamkarakteristieken zijn elk opgedeeld in: teamsamenstelling, teamervaring, teamcultuur en fysieke nabijheid. Deze vier begrippen bespreek ik hieronder kort. Daarna zal ik de teamkenmerk variabelen presenteren.

Cultuur is in dit onderzoek gedefinieerd als:

... a set of values, beliefs, and feelings, together with the artifacts of their expression and transmission (such as myths, symbols, metaphors, rituals), that are created inherited, shared, and transmitted within one group of people and that, in part, distinguish that group from others (Cook and Yanow, 379).

Handy (1986) onderscheiden vier ideaaltypische cultuurtypologieën. De bureaucratische cultuur wordt gekenmerkt door regels en procedures voor voorspelbaarheid en stabiliteit, een functionele arbeidsverdeling, orde en systematiek en een hiërarchische structuur. De taakcultuur wordt gekenmerkt door het behalen van doelen, een kenmerkende machtsstructuur, taakgericht leiderschap en een spanningsveld tussen samenwerken en autonomie.

Een persoonscultuur wordt gekenmerkt door een informele structuur, vertrouwen in individu, emotionele betrokkenheid en weinig regels. En tot slot een innovatieve cultuur. Deze wordt gekenmerkt door een streven naar vernieuwing en een gedecentraliseerde werkwijze.

Bij de fysieke nabijheid is een variabelen die moeilijk onder te brengen was in een grotere categorie, deze is daarom een eigen onderdeel binnen de teamkenmerken geworden.

### 5.6.1 Teamantecedenten

#### TEAMSAMENSTELLING

Het bedrijf uit de case is ontstaan uit een groot aantal kleinere bedrijven. De leden herkennen elkaar nog steeds als afkomstig van de vroegere bedrijven (bloedgroepen).

#### AANTAL BLOEDGROEPEN

Mate waarin verschillende leden van een team afkomstig zijn uit verschillende organisaties, locaties of organisatie-eenheden.

#### TEAMERVARING

Welke ervaring heeft het team met elkaar. Hebben ze een gemeenschappelijke voorgeschiedenis. In de casestudie is het ook van belang in hoeverre een team een werkrelatie had in de oude afdelingenstructuur. De aanwezigheid van oude werkrouines zal de toe-eigening van een nieuw werkwijze zeker beïnvloeden.

#### ERVARING ALS TEAM

De duur van de periode dat de leden van een team met elkaar hebben samengewerkt. Of de bekendheid

van de leden met de oude organisatie. Of de mate waarin de leden elkaar al kenden in de oude organisatie

Daarnaast speelt ook de tijd dat het team met de nieuwe werkwijze werkt een rol. Een de tijd dat het team– en haar individuele leden – in het verleden een andere werkwijze hebben gehanteerd.

ERVARING MET WERKWIJZE

De duur van de periode dat de leden van een team ervaring heeft met de nieuwe werkwijze.

TEAMCULTUUR

In de casestudie lijkt ten slotte ook naar voren te komen dat vertrouwen in het management van belang is bij de acceptatie van een nieuwe systeem: want naast WFM zijn nog veel andere zaken gewijzigd.

VERTROUWEN MANAGEMENT

De mate waarin het team vertrouwen heeft in het management

Deze laatste twee begrippen zijn behalve teamantecedenten ook teamkarakteristieken.

## 5.6.2 Teamkarakteristieken

TEAMSAMENSTELLING

Welke vaardigheden hebben de teamleden. Zijn het specialisten of meer generalisten.

RELATIEVE AANTAL COMPETENTIES

De mate waarin leden van een team over de competenties beschikken die nodig zijn voor de uitvoer van het werkproces waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Ook blijkt de compleetheid van het team van belang te zijn.

BEZETTINGSGRAAD

De mate waarin de officieel toegewezen formatie per functie ook daadwerkelijk bezet is in een team.

TEAMERVARING

De eerder in §5.6.1 besproken ‘ervaring met werkwijze’ is behalve een teamantecedent ook een teamkenmerk.

TEAMCULTUUR

Verschillen in teamcultuur kunnen optreden in de scope van het team. Is deze intern of extern<sup>112</sup>? In WFM staat een case centraal in het werkproces. Hoe verhoudt zich dat met het werken in een team, waar gedeelde verantwoordelijkheid een belangrijke rol speelt?

INTERNE SCOPE (CASE VS WERKSTROOM)

De mate waarin de leden van een team gericht zijn op en zich verantwoordelijk voelen voor de hele werklust (of alleen gericht zijn en zich verantwoordelijk voelen voor de hun toegewezen cases).

---

<sup>112</sup> De twee dimensies in het model van Quinn en Rohrbaugh (1983) zijn interne versus externe focus en een structuur gericht op flexibiliteit versus stabiliteit

Een vergelijkbare afweging is ook te maken voor het belang wat aan een individuele klant of het collectief van klanten wordt gegeven. Hier speelt ook de individuele case of de hele werklust weer een rol, maar dan vanuit de klant bekeken.

#### EXTERNE SCOPE

De mate waarin de leden van een team gericht zijn op en zich verantwoordelijk voelen voor het maximaliseren van de totale output van het team (of allen gericht zijn en zich verantwoordelijk voelen voor de individuele klantwens).

De eerder in §5.6.1 besproken teamantecedenten ‘vertrouwen management’ is ook een teamkarakteristiek.

#### FYSIEKE NABIJHEID

Een laatste teamkenmerk is de fysieke afstand tussen de teamleden. Is het team gesitueerd in één kamer of zijn ze verspreid over meerdere kamers?

#### FYSIEKE NABIJHEID

De mate waarin leden van een team zich binnen elkaars gehoorafstand en gezichtsveld bevinden.

## 5.7 Coördinatie, beheersing en besluitvorming in team

Coördinatie en beheersing zijn centrale elementen van het WFMS en daardoor onmisbaar om te benoemen in een casestudie naar WFMS. Het belang van het begrip coördinatie neemt toe omdat teams - als een vorm van coördinatie - ook een belangrijke plaats innemen in het onderzoek.

### 5.7.1 Coördinatie

Veel aandacht in het onderzoek is besteed aan wederzijdse afstemming: hoe coördineren teamleden hun activiteiten m.b.t. één of meerdere cases? Twee begrippen die hierbij gebruikt worden zijn wederzijdse afstemming en case-overschrijdende wederzijdse afstemming.

#### WEDERZIJDSE AFSTEMMING PER CASE

De mate waarin de leden van een team met verschillende functies hun werkactiviteiten voor één en dezelfde case onderling informeel afstemmen (Mintzberg, 1979).

#### CASE-OVERSCHRIJDENDE WEDERZIJDSE AFSTEMMING;

De mate waarin de leden van een team met verschillende functies werkactiviteiten over case overschrijdende aspecten informeel afstemmen

Een andere vorm van coördinatie is gebaseerd op standaardisatie. Standaardisatie van input heeft een teamspecifiek element.

#### STANDAARDISATIE VAN INPUT

de mate waarin de standaardisatie van input voor een team op de meest optimale wijze geschiedt.

### 5.7.2 Beheersing

Naast coördinatie is beheersing ook een hoofdtaak van WFM.

#### INFORMELE PRESTATIE-CONTROLE

De mate waarin een lid van een team - met dezelfde of een andere functie – informeel de output van een collega teamlid controleert?

### 5.7.3 Besluitvorming

Ook besluitvorming vraagt enige aandacht. Het gaat vooral om operationele besluitvorming. Operationele besluitvorming zich op het uitvoerende proces. Besluiten gaan over de uitvoering van het werk en mogelijkheden om het arbeidsproces te variëren en variaties in de taakuitvoering aan te brengen (Boonstra, 1991).

Om aan te kunnen geven in welke mate de teams in staat zijn om zelf besluiten te nemen, of in hoeverre ze zelfsturend of autonoom zijn gebruik ik hier de term zelfregulatie (zie ook 2.2).

#### DECENTRALISATIE IN TEAM

De mate waarin de leden van een team bevoegd zijn tot het nemen van operationele beslissingen over de uitvoering van het werk en variaties in de uitvoering daarin.

In deze indeling (Boonstra, 1991) zijn leiderschapstijlen ingedeeld bij besluitvorming. De belangrijkste reden hiervoor is dat de leiderschapstijlen verschillen in de mate waarin ondergeschikte betrokken zijn bij de organisatorische en operationele besluitvorming. Er zijn verschillende leiderschapstijlen te onderscheiden. Meestal worden de volgende drie genoemd: taakgericht leiderschap, sociaal gericht leiderschap en teamgericht of participatief leiderschap (Boonstra, 1991). Kort gezegd gaat het in de eerste stijl vooral om productie en is er weinig aandacht voor de mens, in de tweede stijl heeft de leidinggevende oprechte belangstelling voor zijn mensen en hun problemen in het werk en met de onderlinge samenwerking, de derde stijl combinatie aandacht voor de productie met die voor de medewerkers. De medewerkers worden in deze stijl ook betrokken in de organisatorische en operationele besluitvorming.

In een situatie waar semi-autonome teams gebruikt worden lijkt deze laatste leiderschapsstijl, het teamgerichte leiderschap, het meest gepast.

#### LEIDERSCHAP

De mate waarin een directe leidinggevende van een team gebruik maakt van een teamgerichte of participatieve leiderschapsstijl.

## 5.8 Arbeidsdeling

Behalve coördinatie en beheersing beïnvloedt WFM ook de arbeidsdeling. Enkele zeer basale begrippen van arbeidsdeling zijn: functies, taken en rollen.

#### FUNCTIE, TAAK EN ROL

Om de verschillende taken die de teamleden uitvoeren aan te duiden spreek ik over hun functie. De functie opdrachtbeheerder verricht meerder taken in het proces. (Molleman, 2001; Torington & Hall, 1991).

Bepaalde taken – rollen in WFM termen - zijn via autorisaties toe te wijzen aan functies of personen. Hiermee kan de bestaande arbeidsdeling veranderen. Daarnaast hebben gebruikers – in sommige gevallen – enige ruimte om deze verdeling aan te passen. Om de arbeidsdeling en de verschillen tussen teams te beschrijven zijn begrippen als breedte (horizontale differentiatie) en diepte (verticale differentiatie) van de taak nodig.

BREEDTE (TAAKVERSMALLING VS TAAKVERBREDING)

De mate waarin de horizontale taakverbreding is doorgevoerd. Horizontale taakverbreding heeft betrekking op het aantal en de variatie van de operaties. (Lawler, 1969).

Diepte (taakverarming vs taakverrijking)

De mate waarin de leden van een team de planning en beheersing van hun taken zelf in handen hebben (Lawler, 1969).

Daarnaast streven de onderzochte teams naar rolflexibiliteit, met dit begrip wordt de uitwisselbaarheid van taken door collega's aangeduid.

ROL FLEXIBILITEIT

De mate waarin leden van een team het werk van leden die dezelfde of een andere functie uitvoeren kunnen overnemen.

De laatste variabelen is hoeveelheid werk. Dit is een subjectieve maat die ik in dit onderzoek baseer op uitspraken van de teamleden. Het begrip is ingedeeld op organisatie niveau omdat het team er zelf geen invloed op kan uitoefenen.

HOEVEELHEID WERK

De mate waarin teamleden zelf werkdruk ervaren.

## Bijlage 6      Lijst van begrippen

AEL	Aanvraag tot Einde Levering
Case	Datgene wat door een WFMS afgehandeld dient te worden. Een casus is ook te zien als een product in bewerking. Elke casus heeft een unieke identificatie. (Van der Aalst en Van Hee, 1997)
CRM	Customer Relationship Management. CRM heeft als hoofddoel de relatie met klanten te optimaliseren, waardoor het rendement van een individuele klant zo hoog mogelijk wordt.
CRM-pakket	Bestaan uit modules die belangrijke fases van de verkoopgerichte front-office activiteiten ondersteunen.
DIS	Document Information System. Document Imaging System. Over het algemeen is een DIS een applicatie waarin ingevoerde documenten kunnen worden beheerd en geraadpleegd.
ERP:	Enterprise Resource Planning. Bedrijfsomvattende behoefteplanning. ERP-systemen zijn geïntegreerde softwarepakketten om alle bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen.
ERP-pakket	Modulair softwarepakket met geïntegreerde functies voor ERP. Bekendste leveranciers zijn Baan, Oracle, Peoplesoft, SAP en JD Edwards.
Excel	Spreadsheet programma van Microsoft voor Windows.
GIS	Geografische Informatie Systeem. Database voor geografische gegevens.
MS Access	Relationele database van Microsoft met goede SQL ondersteuning. Met name geschikt voor eenvoudige werkgroep applicaties.
MS Word	Tekstverwerker van Microsoft.
SAP/R3	Een ERP pakket (Enterprise Resource Program) van een Duits bedrijf. Het is een modulair opgebouwd pakket met modules zoals: Sales en Distribution; Finance; Warehousing; Human Resources; en vele anderen. Bedrijven kiezen een of meer modules om hun bedrijfsprocessen te automatiseren. Het is dus een verzameling van wat vroeger losse pakketten waren.
PAN	Planning tot Aanleg Netwerk
WFMS	Workflowmanagement system