

“Ziek in teamverband”



Onderzoek naar teamwerk en ziekteverzuim

Voor- en achternaam student:

Arnold Martin Cristiaan Bianchi

Opleiding:

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Studierichting:

Master Arbeid, Organisatie, Management

Studentnummer:

305276

EUR E-mailadres student:

305276ab@eur.nl

Scriptiebegeleider:

Drs. L.F.J. Jetten

2^e lezer:

Prof. Dr. R. van der Veen



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1. Verandering in uitvoering.....	4
1.2. Ziekteverzuim	6
1.3. Doelstelling en vraagstelling.....	7
1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie	8
1.4. Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1. Inleiding	10
2.2. Wat is teamwerk?.....	10
2.3. De Moderne Sociotechniek (MS).....	12
2.4. Lean Production (LP)	13
2.5. Teamwerk binnen MS en LP	15
2.6. De verschillen tussen Moderne Sociotechniek en Lean Production	20
2.7. Wat is ziekteverzuim?	21
2.8. Wat is er bekend over de invloed van teamwerk op het ziekteverzuim?.....	22
2.8.1. Het Demand-Control(-Support) model (Karasek, 1979).....	22
2.9. Het denkmodel	24
2.9.1. De invloed van de productieconceptverschillen	25
3. De onderzoeksmethode en analyse	34
3.1. Inleiding	34
3.2. Onderzoekstype	34
3.3. Case selectie	34
3.3.1. Twee teams bij sociale zaken	35
3.4. Operationalisering en dataverzameling	37
3.5. Validiteit en betrouwbaarheid	39
4. De onderzoeksresultaten	42
4.1. Teamwerk bij sociale zaken.....	42
4.2. De twee productieteams onder de loep	43
4.3. De belastende werkfactoren	52
4.3.1. Conclusie belastende werkfactoren.....	56
4.4. Het gemeentelijk ziekteverzuimbeleid.....	56
4.5. Het ziekteverzuim vergeleken	57



4.6.	De verbinding tussen de belastende werkfactoren en ziekteverzuim	59
4.7.	Beantwoording van de empirische vragen.....	60
5.	Conclusie en aanbevelingen.....	62
5.1.	Beantwoording van de centrale vraag	62
5.2.	Betekenis voor de theorie	63
5.3.	De reflectie op het onderzoek.....	64
5.4.	De aanbevelingen.....	64
	Bronvermelding.....	66
	Bijlage 1. Casestudy Protocol.....	68
	<i>Achtergrond</i>	68
	<i>Doelstelling</i>	68
	<i>Veldoperaties</i>	68
	<i>Interviews</i>	68
	<i>Vragenlijst typering teams</i>	69
	<i>Vragenlijst belastende werkfactoren</i>	69
	Bijlage 2. Casestudy database.....	70
	<i>Schriftelijke documentatie</i>	70
	<i>Werkveld Databases</i>	71
	<i>Dossieronderzoek</i>	72



Voorwoord

In het collegejaar 2006/2007 ben ik gestart met de Master-opleiding Arbeid, Organisatie en Management van de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Deze studie volgde ik naast mijn functie als Teamchef bij Sociale Zaken te Rotterdam, Teamleider Zorg en Inkomen bij de gemeente Roosendaal. In diverse teams gaf ik operationeel leiding aan Klantmanagers, Financieel medewerkers en Administratief medewerkers. Deze medewerkers voeren de Wet Werk en Bijstand uit als laatste vangnet van de verzorgingsstaat in Nederland. Voorts bevinden deze uitvoerende ambtenaren zich aan het einde van de serie beleidsinterventies om bijstandsontvangers van inkomen op bestaansminimum te voorzien, de zelfstandigheid te bevorderen en uiteindelijk de weg naar de arbeidsmarkt te hervinden.

Werken in een operationeel team vraagt veel van de samenwerking. In meer of mindere mate zijn medewerkers op elkaar aangewezen en staan zij functioneel en sociaal in verbinding met elkaar. In de twaalf jaar dat ik nu leiding geef in de uitvoering van de Algemene Bijstandswet en later de Wet Werk en Bijstand, staat ziekteverzuim op de agenda. Dit is enerzijds van belang vanuit goed werkgeverschap en preventie. Door voor en tijdens het ziekteverzuim in contact te zijn met de medewerker wordt anderzijds de re-integratie versneld. Deze ervaring wil ik benutten om onderzoek te doen naar het verband tussen werken in een team en ziekteverzuim, de kernvraag van mijn afstudeerscriptie.

Beide betrekkingen hebben ertoe bijgedragen dat ik in staat was toegang te verkrijgen tot de noodzakelijke informatie. Daarnaast heeft deze studie en masterthesis ervoor gezorgd dat ik andere inzichten heb gekregen over welke processen binnen teams en bij verzuim een rol spelen.

Ik wil bij deze alle medewerkers en collega's bedanken voor hun bijdrage en het leveren van alle benodigde informatie. Zonder hen was dit kwalitatieve onderzoek onmogelijk. Bijzondere dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Bert Jetten. Zijn methode van begeleiden heeft ervoor gezorgd dat studeren en werken samen konden gaan. Ook zijn inzichten hebben voor mij een blijvende betekenis achtergelaten.

Tot slot wil ik mijn echtgenote, mijn zoon, dochter en mijn ouders bedanken voor het eindeloze geduld, het meelesen en voor alle vormen van steun die zij mij hebben gegeven tijdens deze studie.

Arnold Bianchi



1. Inleiding

De afgelopen decennia en de laatste drie jaren in het bijzonder is de context waarbinnen organisaties moeten opereren sterk aan verandering onderhevig. De mondiale kredietcrisis en de vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking zijn actuele veranderingen waar organisaties mee te maken hebben. In 2004 noemde Steijn (2004:25) vier oorzaken in de organisatieomgeving waarom complexiteit en snelheid van informatie toenemen.

Ten eerste zijn er veranderingen opgetreden op het gebied van informatietechnologie. Hierdoor wordt het domein waarbinnen organisaties actief zijn vergroot. Deze informatietechnologie heeft een grote bijdrage geleverd aan de globalisering. De tweede verandering is dat informatie eenvoudiger en sneller kan worden uitgewisseld. Hierdoor nemen de informatiemogelijkheden van de klanten en de concurrentie van bedrijven toe. De toename van internetverkoop is daar een voorbeeld van. Verder heeft de werknemer binnen die bedrijven, volgens Steijn, meer behoefte aan ontplooiing en uitdaging. De derde verandering is dat technologische innovaties elkaar sneller opvolgen. De vierde verandering zijn de eisen en wensen van de consument. De consument verwacht meer productvariatie met een hoge kwaliteit, tegen een lage prijs. De consument kan daarbij eenvoudig andere aanbieders van producten benaderen over de hele wereld.

Traditionele productieconcepten als Fordisme kenmerken zich doordat ze niet goed in kunnen spelen op de behoefte uit de omgeving. Bij Fordisme wordt denken en uitvoering van elkaar gescheiden. Daarbij is er sprake van vergaande arbeidsdeling vanuit efficiency overwegingen. Organisaties die vast blijven houden aan de traditionele productieconcepten komen volgens Steijn (2004:38) steeds vaker in de problemen. Aanpassing in de productiewijze zorgt er voor dat organisaties hun concurrentiepositie uitbouwen of kunnen overleven. De veranderende organisatiecontext vraagt zodoende van organisaties en van de werknemers die er werken een snelle aanpassing in de manier van produceren en de levering aan de klant. Verandering is om deze reden tegenwoordig heel normaal binnen organisaties.

Een van de veranderingen ten opzichte van de klassieke productieconcepten die van grote invloed is op de organisatie en haar medewerkers, is de invoering van een teamstructuur in alle lagen van de organisatie (Van Amelsvoort, 1994; Steijn, 2004; Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006; Pruijt, 2003; Fruytier, 1994). Hiermee wordt gebroken met de principes binnen het Fordisme, waarbij de rol en de invloed van de medewerker tot een minimum werd beperkt. Werken in teamverband zal niet langer tot vervreemding bij medewerkers leiden, maar de betrokkenheid van medewerkers juist vergroten. Betrokken medewerkers zijn productiever, eerder geneigd ideeën en oplossingen aan te dragen voor problemen en zijn bereid deze te implementeren (De Sitter, 1994; Steijn, 2004; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Daarmee is teamwerk een fundamenteel onderdeel van nieuwe productieconcepten.

1.1. Verandering in uitvoering

Enkele van de genoemde veranderingen in de organisatieomgeving gelden ook voor gemeenten. Denk hierbij met name aan de digitalisering bij gegevensuitwisseling, efficiëntere informatie-uitvraag van burgers en de informatievoorziening aan de burger. Bij de gemeente Roosendaal zijn er meerdere teams, die in direct contact met de burger het product maken en leveren. Denk aan publiekszaken waar alle producten in relatie met het bevolkingsregister tot stand komen of de bibliotheek, waar eerder genoemde digitale kanalen samenkomen.



De burger heeft steeds meer behoefte aan Multi Channel contact met de overheid op een tijdstip dat het hem uitkomt. Het digitaal verlengen van het rijbewijs of het online aanvragen van een vergunning zijn hier voorbeelden van. De verwachting van de overheid is steeds meer directe levering van producten en diensten, tegen afnemende administratieve lasten.

De gemeente Roosendaal, waar ik als Teamleider werk, bevindt zich in een transitie naar een kleinere overheid. Hierbij worden alleen wettelijke taken uitgevoerd met een vraaggerichte benadering naar de burger. Daarbij zal de gemeente alle digitale mogelijkheden tot elektronische dienstverlening benutten. Enerzijds wordt de gemeente door de wetgever gedwongen tot meer digitalisering. De wet eenmalige gegevensvraag is hier een voorbeeld van. Anderzijds kan het proces sneller verlopen, als er zaken digitaal beschikbaar zijn. Op meerdere plaatsen kan er dan aan hetzelfde product gewerkt worden.

Het productieconcept Lean Production (LP) lijkt aan te sluiten op deze vraag en behoeften uit de organisatieomgeving. Bij LP is er veel aandacht voor de logistiek tussen vraag en aanbod, de kwaliteit van het product en de behoeften van de klant. Door “Just In Time” afhandeling worden wachttijden voorkomen. Bij deze productievorm wordt de regelbaarheid voor de medewerker beperkt, als gevolg van standaardisatie en de werking van controlesystemen. Verschillende onderzoeken suggereren dat teamwerk er voor zorgt dat organisaties beter kunnen inspelen op nieuwe omgevingsvereisten (Cordery, 1995; Morehead, Steele, Alexander, Stephen & Duffin, 1997). Bij het productieconcept Moderne Sociotechniek (MS) wordt het werken in teamverband centraal gesteld. Daarbij ziet men het technische productiesysteem en het sociale systeem als een integraal systeem. Er wordt hierbij gekeken naar de relaties tussen individuen welke vervolgens de teamstructuur vormen. Wijzigingen in de organisatie hebben hier niet alleen gevolgen voor het technische systeem maar ook gevolgen voor het sociale systeem.

Arbeid is gevarieerder, omdat niet alleen uitvoerende taken, maar ook sturende en regelende activiteiten tot de verantwoordelijkheden van het team horen. Het werk wordt hierdoor interessanter en biedt ontwikkelmogelijkheden voor het individu. Daarmee wordt tegemoet gekomen aan de groeiende behoefte aan zinvol werk (Leliveld & Vink, 2000). Het werken met teams zou het ziekteverzuim met 48% verminderen (Benders et al., 1999).

Verandering in productiemethode kunnen gevolgen hebben voor het werken in teams en daarmee ook voor de individuele medewerker. Een aanpassing in de organisatie komt uiteindelijk, via het team, bij de individuele medewerker terecht. De medewerker staat in directe wisselwerking met het team en de organisatie. Voorts staat de uitvoerend medewerker in direct contact met de klant of burger en krijgt ook van die zijde te maken met de veranderende vraag uit de maatschappij. Naast de eerder beschreven organisatiecontext heeft de ambtenaar ook te maken met voortdurende veranderingen in de wet- en regelgeving. De genoemde veranderingen in de omgeving van de organisatie, zorgen op hun beurt voor veranderingen in het werken in teamverband. Wanneer er in teamverband wordt gewerkt hebben medewerkers, in het algemeen, meer verantwoordelijkheden. Regelvermogen zorgt ervoor dat deze verantwoordelijkheden benut kunnen worden. Bij inperking van het regelvermogen, zal de individuele medewerker zich uiterlijk aanpassen aan de situatie en zich tegelijkertijd innerlijk verzetten (De Sitter, 1982).



Als het productieconcept, het werken in teamverband verandert, welke gevolgen heeft dit dan voor het ziekteverzuim? De regelmogelijkheden kwamen eerder al aan bod. Het lijkt mij van belang dat deze mee veranderen, zodat de werknemer de belastende factoren in het werk zelf kan regelen. Bij een disbalans tussen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden kan er spanning ontstaan bij de individuele medewerker. De veranderende arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden vragen flexibiliteit van de medewerker. Het achterblijven van deze flexibiliteit kan de druk vanuit het team op het individu verhogen. De werkbelasting komt binnen het team, door de veranderingen, anders te liggen. Het invoeren van teamgericht werken en de veranderingen die daarmee gepaard gaan vragen aanpassing en inspanning van het personeel. Men moet afstand nemen van oude vertrouwde werkwijzen en van bestaande samenwerkingsrelaties. Dit brengt onzekerheid met zich mee. Daarnaast moeten nieuwe werkmethoden worden aangeleerd en tijd worden besteed aan het opbouwen van nieuwe samenwerkingsverbanden (Leliveld & Vink, 2000).

Kortom, er is sprake van constante veranderingen in de organisatiecontext, de productiewijze, de behoefte en vraag van de klant en veranderende arbeidsinhoud en omstandigheden. Aangenomen kan worden dat belasting op de individuele medewerker hierdoor toeneemt. Dit kan deels worden opgevangen door een nieuw evenwicht tussen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden aan te brengen. Het is de vraag of dit voldoende is. Ziekteverzuim kan naast personeelsverloop een indicatie zijn dat er disbalans is tussen de arbeidsbelasting en de individuele belastbaarheid.

1.2. Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bij gemeenten is de afgelopen jaren gestabiliseerd na een daling in de jaren 2001-2005 (Personeelsmonitor voor gemeenten 1998-2009). Ziekteverzuim kan wel of niet arbeidsgerelateerd zijn. De term arbeidsgerelateerd komt uit de arbeidsgeneeskunde. Bij arbeidsgerelateerd verzuim ligt de oorzaak volledig of gedeeltelijk in het werk of aan de omstandigheden waarin het werk wordt verricht. Bij uitval door een zieke medewerker, komt op korte termijn of voor de langere termijn een deel van de taken bij de overige teamleden te liggen. Hierdoor neemt de werkdruk op de overige teamleden toe en kan het ziekteverzuim verder toenemen.

In de gemeente Roosendaal, afdeling Dienstverlening, Sociale Zaken, zijn er verschillen in de hoogte van het ziekteverzuim tussen de teams. In twee van deze teams wordt er op verschillende wijze geproduceerd. In het team Werk wordt er in een productielijn gewerkt en volgen taken elkaar op. De taken zijn sterk gestandaardiseerd en worden ondersteund door een kennissysteem. Het reduceren van tussenvorraden en efficiënte overdracht zorgen voor een snelle afhandelingstermijn van aanvragen. De klantcontacten zijn doorgaans kortdurend en zakelijk van aard. De snelle doorstroming, beperking van wachttijd, beperking van (tussen-)voorraden, de standaardisatie met een geautomatiseerde systeem, laten veel overeenkomsten met Lean Production zien. Dit productieconcept wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk twee.

In team Zorg komt het product tot stand door als team samen te werken en wordt er maatwerk geleverd aan elke individuele klant. In dit team zijn er intensieve klantcontacten met een sociaal karakter. Dit komt omdat de klanten arbeidsongeschikt zijn als gevolg van lichamelijke en of psychische beperkingen. Er wordt verschillend gewerkt om aan de maatwerkbehoefte van de klant te kunnen voldoen. Het resultaat dat met de klant wordt behaald staat in dit team centraal en niet de wijze waarop dit bereikt wordt. De Klantmanager heeft als medewerker discretionaire ruimte.



Dit stelt hem in staat te individualiseren en af te wijken van regels. Daarmee wordt het eventuele gat tussen beleid en beleidsuitvoering opgevangen. Dit kan worden gezien als regelruimte.

De geautomatiseerde systemen zijn ondersteunend aan de hulpverlening die aan de klant geboden wordt. De wijze waarop geproduceerd wordt heeft veel overeenkomsten met de Moderne Sociotechniek, welke in hoofdstuk twee verder wordt uitgewerkt.

Tussen deze teams is er een verschil in ziekteverzuim terwijl het verzuimbeleid hetzelfde is. Het is daarom mogelijk in beide teams te onderzoeken of er een verband bestaat tussen ziekteverzuim en de wijze waarop geproduceerd wordt.

1.3. Doelstelling en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is vast te stellen of er een verband is tussen de karakteristieken van teamwerk en ziekteverzuim. Daarmee beoogt dit onderzoek inzicht te geven in welke mate teamwerk van invloed is op ziekteverzuim. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie zal in de volgende paragraaf worden uitgewerkt. De volgende vraagstelling sluit aan op de doelstelling van dit onderzoek:

“Kunnen verschillen in ziekteverzuim tussen teams worden verklaard uit de karakteristieken van teamwerk”?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt deze opgesplitst in vier theoretische en twee empirische onderzoeksvragen. De theoretische onderzoeksvragen hebben als doel inzicht te krijgen in de sociologische literatuur over teamwerk, de toegepaste productieconcepten en ziekteverzuim. Voorts bieden de theoretische onderzoeksvragen de mogelijkheid het onderzoek af te bakenen. De empirische onderzoeksvragen hebben als doel antwoord te geven op de bovengenoemde vraagstelling, binnen de theoretische kaders.

Theoretische onderzoeksvragen

-Wat is teamwerk?

Deze vraag is bedoeld om een definitie van teamwerk te geven en dient als vertrekpunt van dit onderzoek.

-Welke productieconcepten zijn er te onderscheiden in relatie tot het werken in teamverband?

Binnen teams wordt er op een bepaalde manier gewerkt en geproduceerd. De beantwoording van deze vraag geeft zicht op welke productieconcepten er zijn en brengt de verschillen tussen de concepten theoretisch in kaart.

-Wat is ziekteverzuim?

Ziekteverzuim is een veelomvattend begrip. Door ziekteverzuim te definiëren kan er een begin worden gemaakt met de verdere afbakening. Daarmee kan er gericht een relatie worden gelegd met het productieconcept.

-Wat is er bekend over de invloed van teamwerk op het ziekteverzuim?

Mogelijk is er theoretisch meer bekend over de invloeden van teamwerk op ziekteverzuim. Deze vraag heeft tot doel de invloed van het productieconcept binnen teamwerk theoretisch te duiden.



Empirische onderzoeksvragen

De empirische onderzoeksvragen richten zich op een kwalitatief vergelijkend onderzoek bij de gemeente Roosendaal.

-Welke vormen van teamwerk zijn er bij Sociale Zaken Roosendaal te onderscheiden?

Door het vaststellen van verschillen in teamwerk, binnen een onderzoekseenheid, kan er vergelijkend onderzoek plaatsvinden naar het mogelijke verband tussen productieconcept en ziekteverzuim.

-Is er een verschil in mate, oorzaken en duur van het ziekteverzuim tussen de productieteams?

Deze verschillen komen tot uitdrukking in de mate, oorzaken en duur waarin het verschijnsel ziekteverzuim voortkomt. Dit kwalitatieve deel van het onderzoek geeft mogelijk diepgaande informatie om daarmee antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie

De veranderde organisatorische context, zoals die in de inleiding is beschreven, kan aanleiding geven tot organisatorische herstructurering. Een manier van herstructureren is de introductie van teams binnen organisaties (o.a. SER, 2006; Van Ruyseveldt & Van Hoof, 2006; Steijn, 2004).

Volgens meerdere auteurs worden bij Business Process Reengineering, Total Quality Management, Lean Production en Moderne Sociotechniek, de basisprincipes van teamwerk als succesfactor gezien. De individuele werknemer gaat niet meer zijn vooraf gestandaardiseerde taak verrichten, maar het team als geheel is verantwoordelijk voor het takenpakket en het (eind-) product (Buchanan, 1994; Womack, Jones & Roos, 1991; Benders & Van Hootegem, 1999; Kleinschmidt & Pekruhl, 1994; De Sitter, Den Hertog & Dankbaar, 1997; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Manz, 1992; Mueller, Procter & Buchanan, 2000; Niepce & Molleman, 1998).

Maar de druk op die teams, als gevolg van genoemde veranderende context, kan het functioneren van teams beïnvloeden. Door het integrale karakter van teams is de invloed op een enkel aspect, zoals bijvoorbeeld ziekteverzuim, niet altijd even duidelijk. Dit vertroebelt het zicht op verzuim en daarmee wellicht ook de aanpak. Door dit onderzoek wordt de invloed van teamwerk op ziekteverzuim zichtbaar. Wetenschappelijk ontstaat er steeds meer zicht op de invloed van een veranderde productiewijze op de individuele medewerker. Sommige auteurs (Marchington, 2000; Barker, 1993) wijzen in hun onderzoek op de negatieve aspecten van teamwerk zoals de kans op toename van de arbeidsintensiteit en verhoging van stress of ongezonde vormen van groeps- en zelfcontrole. Daarmee levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke discussie over de gevolgen van teamwerk op het individu.

Ziekteverzuim is een belangrijk onderwerp bij bedrijven en organisaties. Een hoog ziekteverzuim kost bedrijven en organisaties veel geld. Denk aan productiviteitsverlies, kosten voor vervanging of arbeidstevredenheid binnen de organisatie. Voorts kan een hoog arbeidsgerelateerd ziekteverzuim, of toename daarin, een indicatie zijn dat er binnen de organisatie iets niet klopt.

Door de toenemende vergrijzing in Nederland, is het van belang een werknemer langer te laten deelnemen aan het arbeidsproces. Ziekteverzuim kan een voorportaal zijn van blijvende arbeidsongeschiktheid. In dit verband is dit onderzoek sociologisch en maatschappelijk van belang. Met behulp van theorieën, literatuur en empirisch onderzoek wil ik onderzoeken of verschillen in ziekteverzuim verklaard kunnen worden uit de wijze waarop er binnen het team wordt geproduceerd.



1.4. Leeswijzer

Nu de aanleiding, de onderzoeksvragen, de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie zijn uitgewerkt komt in hoofdstuk twee de theoretische uitwerking aan bod. Door de concepten teamwerk, productieconcepten en ziekteverzuim theoretisch uit te werken, ontstaat het theoretisch raamwerk van dit onderzoek. Daarnaast geeft dit hoofdstuk achtergrondinformatie over de genoemde concepten. De behandelde theoretische informatie wordt verwerkt tot een conceptueel model waarmee later de empirische onderzoeksgegevens worden geordend.

De onderzoeksmethode wordt in hoofdstuk drie uitgewerkt. Hier wordt uiteengezet en verantwoord waarom er gekozen is voor het onderzoeksdesign. Voorts wordt aangegeven welke databronnen zijn gebruikt en waarom. De validiteit en betrouwbaarheid als wetenschappelijke eisen komen hier eveneens aan bod. In hetzelfde hoofdstuk wordt ook algemene achtergrond informatie van gemeenten en Roosendaal in het bijzonder, gegeven.

In het vierde hoofdstuk zullen de empirische onderzoeksvragen op systematische wijze beantwoord worden met behulp van de empirische onderzoeksgegevens. In het laatste hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. De slotconclusie, betekenis voor de theorie, reflectie en aanbevelingen worden in dit deel van het onderzoek gegeven.



2. Theoretisch kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk volgt het theoretische kader rond de centrale thema's van dit onderzoek. Er wordt antwoord gegeven op de eerder geformuleerde theoretische onderzoeksvragen. In paragraaf 2.2. zal de onafhankelijke variabele teamwerk worden gedefinieerd.

Er zijn verschillende productieconcepten zoals Cell Manufacturing, Business Process Reengineering en Total Quality Management. Volgens de theoretische beschrijving van deze concepten gaan deze alleen in op een enkel onderdeel van produceren zoals bijvoorbeeld de kwaliteitsverbetering van het proces. Er is minder aandacht voor het productieproces in samenhang met het geheel. In de sociologische literatuur wordt echter veel aandacht besteed aan Moderne Sociotechniek en Lean Production in relatie tot het werken in teams. Deze twee productieconcepten keren in de literatuur steeds terug als belangrijkste productieconcepten. Daarom worden deze productieconcepten in paragraaf 2.3. en 2.4. verder uitgewerkt en op een aantal aspecten met elkaar vergeleken. In paragraaf 2.5. zullen beide concepten met elkaar worden vergeleken met als doel de onderlinge verschillen scherper te maken. In paragraaf 2.6. wordt de afhankelijke variabele ziekteverzuim gedefinieerd. In paragraaf 2.7. worden de productieconcepten en ziekteverzuim met elkaar in relatie gebracht, door de invloed van teamwerk op ziekteverzuim theoretisch uit te werken. In paragraaf 2.8. komt aan bod, hoe ziekteverzuim binnen de productieconcepten Moderne Sociotechniek en Lean Production wordt gereguleerd. In de laatste paragraaf wordt het conceptueel model gepresenteerd. In dit onderzoek beperk ik mij tot betaald werk binnen organisaties omdat dit type werk het meeste voorkomt in de Nederlandse maatschappij. De term organisatie dient breed te worden opgevat. Het kan hier gaan om kleine ondernemingen met enkele werknemers tot aan conglomeraten.

2.2. Wat is teamwerk?

Teamwerk wordt in de literatuur gezien als middel om organisatieproblemen op te lossen (Hut & Holleman, 1998:53). In de inleiding is geconstateerd dat werken in teamverband terugkeert in moderne productieconcepten. Werken in teamverband zal niet vervreemding bij medewerkers tot gevolg hebben, maar zal de betrokkenheid van medewerkers juist vergroten. Afstemmingsproblemen zijn kenmerkend voor een bureaucratische organisatiestructuur. Door de kortere communicatielijnen die binnen teams ontstaan worden afstemmingsproblemen voorkomen. Hoe deze teams in de praktijk worden vormgegeven en ingezet is divers. In de literatuur worden veel definities van teamwerk gegeven. Het is voor dit onderzoek van belang één definitie van teamwerk te hanteren omdat de verdere theoretische uitwerking daarmee samenhangt.

Teams zijn meer dan een verzameling mensen. Er zal aan voorwaarden moeten worden voldaan, wil men spreken van een team, zo blijkt uit de definitie van teamwerk door Katzenbach & Smith (1993):

“a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually countable” (Katzenbach & Smith, 1993:112).



Ook uit de definitie van Leliveld en Vink (2000) blijkt dat er aan meer voorwaarden moet worden voldaan, wil men spreken van werken in teamverband. Zij omschrijven teams als volgt:

“Een groep mensen die onder leiding van een teammanager gezamenlijk werkt aan een afgeronde taak en zelf het werk coördineert om te komen tot een meetbaar resultaat en zelfstandig beslist over het intern functioneren” (Leliveld en Vink,2000:15).

Uit deze definitie komt het zelfsturend karakter sterk naar voren, terwijl niet elk team als zelfsturend kan worden gezien. Voorts bevat deze definitie een paradox omdat zelfsturing met een teammanager afbreuk doet aan het zelfsturende karakter van het team. De genoemde definities bevatten veel karakteristieken die werken in teamverband typeren en geven een goed beeld en vertrekpunt voor de lezer. Ze zijn echter te breed om gericht te onderzoeken welke invloed werken in teamverband heeft op ziekteverzuim. Voor het onderzoek is het belangrijk om teamwerk scherper te definiëren, omdat de variabelen daarbinnen worden onderzocht op samenhang met ziekteverzuim. In de literatuur wordt over Lean Production geen eenduidige definitie van teamwerk gehanteerd. Dit komt, volgens Pruijt, doordat onderzoek naar Lean Production vooral casestudies zijn, welke weinig diepgaand zijn (Pruijt 2003:83). De auteurs Womack, Adler, Kennedy en Florida hanteren de volgende definitie van teamwork binnen Lean Production:

“Een team bestaat uit multi-inzetbare medewerkers op alle niveaus van de organisatie en worden uiterst flexibel, in sterke mate met geautomatiseerde machines, ingezet om een enorme variatie aan productvolumes te realiseren” (Womack et al., 1991:13).

Deze definitie kan als uitgangspunt worden gehanteerd bij het produceren in teamverband, volgens het productieconcept Lean Production.

Van Amelsvoort en Scholtes (1993) beschrijven een negental ontwerpprincipes van zelfsturende teams. Deze definitie kan worden gehanteerd bij het produceren in teamverband, volgens de Moderne Sociotechniek:

“Een vaste groep medewerkers, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces, waarin producten of diensten tot stand komen, welke aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten” (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:11).

Deze definitie van teamwork is specifiekere dan voorgaande definities. Ze is gebaseerd op ontwerpprincipes om vanuit een productieconcept tot een team te komen. In deze definitie is de rol van de leidinggevende nagenoeg uitgeschakeld. Bij ziekteverzuim of bij het voorkomen daarvan betekent dit dat er geen invloed of sturing door het management is. Ziekteverzuim zou in dit verband binnen het team gereguleerd worden.

In de eerder genoemde definities is er verschil in de opvatting over het aanpassen van het proces of werkmethoden. Bij de Moderne Sociotechniek mogen teamleden zelfstandig bewaken, problemen oplossen en verbeteringen aanbrengen. Bij Lean Production is dit niet aan de orde. Wat de definities tot nu toe gezamenlijk hebben is dat teams meerdere medewerkers hebben en dat zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een product of dienst.



Een eigen definitie is om deze reden passend in dit onderzoek. Deze is opgebouwd uit de definities die eerder aan bod zijn gekomen. In onderstaande definitie is er een leidinggevende rol en keert de individuele en teamverantwoordelijkheid terug.

Daarnaast is er aandacht voor de planning, de voortgang en het verbeteren van het werk, waarbij de rol van een leidinggevende optioneel is.

“Een groep medewerkers, waarbij het individu en het team verantwoordelijk zijn voor een product of dienst, welke aan een interne of externe klant geleverd wordt. Al dan niet onder verantwoordelijkheid van een leidinggevende plant, bewaakt het team de voortgang, lost problemen op en verbetert processen en werkmethoden”.

2.3. De Moderne Sociotechniek (MS)

De traditionele Sociotechniek is ontstaan uit een studie in de jaren '50 van het Tavistock Institute of Human Relations in de Durham kolenmijnen in Engeland. In de oorspronkelijke Sociotechniek zag men de organisatie als een open systeem dat voortdurend in wisselwerking met zijn omgeving stond (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Tot die tijd werd er geen rekening gehouden met de omgevingsvariabelen. MS is een structuurbenadering van organisaties. De productieprocessen staan niet centraal, maar de structuren daar omheen. Deze structuren zijn mede bepalend voor de kwaliteit van de arbeid (Dankbaar, 2006: 45). De kwaliteit van de arbeid stond in de beginjaren van traditionele Sociotechniek centraal. Vanaf de begin jaren tachtig zijn de kwaliteit van de arbeidsrelaties en de kwaliteit van de organisatie er aan toegevoegd. Vooral De Sitter heeft aan deze inzichten en ontwikkelingen een grote bijdrage geleverd. Vanaf die periode wordt daarom gesproken van de Moderne Sociotechniek (Van Amelsvoort, 1999).

De onderzoekers van het Tavistock Institute of Human Relations concludeerden in hun onderzoek dat het technische productiesysteem (de taak) en het sociale systeem (de taaksituatie) met elkaar verbonden zijn. Dit was voor die tijd bijzonder, omdat het productiesysteem en het sociale systeem los van elkaar werden gezien. Met het technische productiesysteem worden alle technische variabelen bedoeld, die de structuur van de organisatie vormen. Denk hierbij aan uitvoeringsstructuur, technische systemen en informatiesystemen. Onder het sociale systeem vallen alle variabelen die de “zachte” kant beschrijven. Denk bijvoorbeeld aan individuele vaardigheden en opvattingen, de bedrijfscultuur of arbeidsrelaties. Het technische systeem kan niet optimaal functioneren zonder aan te sluiten bij het sociale systeem. Bij MS worden het technische systeem en het sociale systeem als een integraal geheel gezien. Beide systemen moeten op elkaar afgestemd worden, het zogenaamde “Joint Optimisation” (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). MS moet als een structuurbenadering worden gezien. Binnen de arbeidsdelingstructuur van MS wordt de productiestructuur onderscheiden van de besturingsstructuur. De productiestructuur is de manier waarop men binnen de organisatie iets gaat maken, doen of bewerken. De besturingsstructuur is wijze waarop men de productiestructuur gaat regelen (De Witte & Van der Zwaan 1998:72). Hierbij gaat men er van uit, dat de structuur van de taak een actieve betrokkenheid van de werknemer moet uitlokken. De werknemer moet daarbij het arbeidsproces zelf kunnen regelen en bepalen (Van Ruysseveldt, De Witte & Von Grumbkow, 1998:58). Verandering in het technische systeem heeft daarom ook gevolgen voor het sociale systeem. In de productiestroom worden de activiteiten die bij elkaar horen ondergebracht. Hierdoor ontstaan zelfstandige fabriekjes die een ordersoort als geheel afhandelen. Verschillende orders kruisen elkaar niet, waardoor de processen eenvoudiger worden en horizontaal worden gecoördineerd (Van Ruysseveldt, De Witte & Von Grumbkow, 1998:75).



Zoals besproken, bij MS staat de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeidsrelatie centraal (Van Amelsvoort, 1994:91).

Om dit te bereiken moet bij de (her-)inrichting de structuurkenmerken van het team centraal staan. Daarbij is het ontwerpen van (semi-) autonome teams, waarbij de regelbehoefte en regelcapaciteit op elkaar afgestemd worden, essentieel. Hierbij is het streven te komen tot complexe banen in een simpele organisatie. De regelbehoefte en regelcapaciteit zijn hierbij belangrijke begrippen. Beide moeten in balans met elkaar zijn. De regelbehoefte geeft de mate aan waarin de behoefte aanwezig is om verstoring in het productieproces te verhelpen (Steijn, 2004). De regelcapaciteit geeft de mate aan, waarin verstoring in het productieproces daadwerkelijk verholpen kan worden. De interne regelcapaciteit is het vermogen om binnen het eigen werkdomein de uitvoering in het productieproces te veranderen, zonder dat er iets verandert in de wisselwerking met de omgeving. Bij externe regelcapaciteit verandert er wel iets in de wisselwerking met de omgeving (Van Ruysseveld, De Witte & Von Grumbkow, 1998:238). De regelcapaciteit moet echter groter zijn dan de regelbehoefte om daarmee de variatie van omgevingsinvloeden te kunnen beheersen. Volgens Kuipers en Van Amelsvoort is dit bedoeld om flexibel de gevarieerdheid en vraag uit de omgeving van de organisatie op te kunnen vangen (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:48). De juiste verhouding tussen regelbehoefte en regelcapaciteit kan de werkdruk en stress verminderen en de autonomie en arbeidsbetrokkenheid verhogen. Hiermee wordt de scheiding tussen regelen en uitvoeren opgeheven. Bij het klassieke Taylorisme werd deze scheiding juist aangebracht om verregaande arbeidsdeling mogelijk te maken. Om de regelcapaciteit en regelbehoefte in de juiste verhouding met elkaar te krijgen zijn er, volgens Van Amelsvoort en Scholtes, twee strategieën (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:21). De eerste is het, eerder besproken, terugbrengen van de regelbehoefte of regel noodzaak. De tweede is het werken in teamverband, in alle lagen van de organisatie, in te voeren. Autonome werkgroepen of teams zorgen ervoor, dat zowel economische als sociale doelstellingen bereikt worden. Daarbij wordt gekeken naar relaties tussen groepen werknemers en de structuren van het productiesysteem.

2.4. Lean Production (LP)

Door een studie naar de Japanse automobiellindustrie, begin jaren tachtig, is het Japanse organisatiemodel Lean Production (LP) in Westerse landen steeds meer als voorbeeld genomen. Deze studie werd destijds uitgevoerd door het Massachusetts Institute of Technology door Womack, Jones en Roos (Steijn, 2004:29). In de jaren '80 had de Japanse auto-industrie een veel betere concurrentiepositie dan de Amerikaanse auto-industrie (Steijn, 2004:30). In het basiswerk van LP “The Machine that Changed the World”, wordt nauwelijks ingegaan op de organisatie (Benders & Aertsen, 1993). Het productieconcept werd daarbij op een als op zichzelf staand systeem gezien. Na het onderzoek werd voorspeld dat LP het traditionele Fordisme zou gaan vervangen. De letterlijke betekenis van LP is mager produceren. LP heeft als doel om tot een slankere productieorganisatie te komen. Dit heeft een snellere doorstroming van de productonderdelen tot gevolg. Ruysseveld & Van Hoof formuleren dit als volgt: *“met meer inzet van minder middelen meer, beter en sneller ontwikkeld en geproduceerd kan worden”* (Van Ruysseveld & Van Hoof, 2006:54). Een slankere organisatie wordt voornamelijk behaald door overhead en staf te beperken. Maar ook door toelevering zodanig te organiseren dat (tussen-) voorraden tot een minimum worden beperkt. Men produceert alleen wat door de klant wordt gevraagd en op basis van wat daadwerkelijk wordt verbruikt. Dit voorkomt verlies. Bij dit verlies kan gedacht worden aan het incurant worden van de voorraad. Daarnaast verhoogt een minimale (tussen) voorraad de flexibiliteit, want er kan direct op



de vraag of behoefte van de klant worden ingespeeld. Als een (tussen) voorraad onder het minimum daalt, volgt er een signaal dat deze aangevuld dient te worden.

De wachttijd als gevolg van een werkvoorraad, is een onnodige activiteit en wordt gezien als verspilling. Bij LP worden deze wachttijden gereduceerd en waar mogelijk uit de productieprocessen gehaald. Daardoor wordt de doorlooptijd korter (Forza, 1996:42). Dit sleutelmechanisme binnen LP wordt “Pull” genoemd. Dit vraagt een goed functionerende toelevering. De goederen moeten met een juiste hoeveelheid, op het juiste moment, volgens afgesproken specificaties worden geleverd (Alders, 1993:39-54). Niet alle productieprocessen zijn echter geschikt om volgens dit concept te worden ingericht. Het betreft hier voornamelijk processen die verschillende bewerkingstijden hebben voor de opeenvolgende halffabricaten.

“Just- in- Time” productie wordt gerealiseerd als er binnen het productieproces geen onnodige activiteiten worden verricht of grondstoffen worden verspild (Lee et al., 2006:169-177). Bij LP ligt de focus op een hoge kwaliteit in het primaire proces. Als er productieproblemen ontstaan wordt dit toegeschreven aan achterblijvende kwaliteit. Een slechte of lage kwaliteit van producten of halffabricaten, resulteert in afkeuringen. Dit verlies wordt in het Japans “Muda” genoemd en betekent letterlijk afval. Deze fouten moeten hersteld of vernietigd worden en werken door in de hele productielijn. Om Lean te produceren moet dit verlies tot een minimum worden beperkt (Lee et al., 2006:169-177).

Door een hoge mate van standaardisatie wordt de kans op fouten of afwijkingen teruggedrongen. Om deze standaardisatie te borgen worden de Plan-Do-Check-Act (PDCA) en Standardize-Do-Check-Act (SDCA) cycli toegepast (Berger, 1997 & Al Smadi, 2009). Beide cycli werken volgens het principe dat er een doel ter verbetering wordt gesteld, de verbetering wordt geïmplementeerd en vervolgens gecontroleerd of het gewenste doel is bereikt. Indien nodig wordt er opnieuw aangepast. Na optimalisatie wordt de nieuwe werkwijze gestandaardiseerd.

Bij LP wordt er gewerkt in teams van multi-inzetbare medewerkers op alle niveaus van de organisatie (Womack et al., 1991:13). Kenmerkend voor deze teams is dat de mensen en machines rondom de informatie- en productstromen zijn gegroepeerd (Watson, 1980). Deze informatiestromen zijn belangrijk om fouten te reduceren door het geven van een terugkoppeling. Het hele team is verantwoordelijk voor het product, zo ook voor het voorkomen en herstellen van fouten.

Als een individu niet in staat is het probleem op te lossen, wordt dit van de rest van het team verwacht. Het herstellen van deze fouten mag niet teveel tijd kosten, anders kan daarmee de dagproductie in gevaar komen. Deze dagproductie moet gehaald worden om daarmee de (tussen) voorraden te beperken (Alders, 1993: 39-54). De scheiding tussen functies vervaagt hiermee, als ook de scheiding tussen denken en doen. Het productieteam wordt daarbij gezien als de kleinste organisatie eenheid. Binnen het team is men verplicht kleine productieproblemen zelfstandig op te lossen. De medewerkers in het team krijgen ook een rol toebedeeld bij het perfectioneren van werkmethoden en de taakinvulling (Van Hootegem & Janssens, 1993:81). Daarom wordt de samenwerking tussen productontwikkeling en productie gestimuleerd. Efficiency wordt bereikt, doordat de manier waarop wordt geproduceerd verandert, zonder dat de gebruikte techniek ingrijpend moet worden aangepast. De nadruk ligt op de samenwerking in de productie, logistieke vraagstukken, de aandacht voor klanten en de kwaliteit van het product (Van Ruysseveld & Van Hoof, 2006). De opeenvolgende bewerkingen die een product ondergaat zijn middels een productstroom met elkaar verbonden. LP heeft een topdown benadering en stuurt via de managementlijn aan, met



veel standaardisatie en controleerbaarheid (Benders & Aertsen, 1993:263). Het productieproces wordt door het management voortdurend gecontroleerd. Het is mogelijk om in één oogopslag van alle meetpunten de resultaten en voortgang te bezien op tijdigheid in de planning.

2.5. Teamwerk binnen MS en LP

In de voorgaande paragrafen werden de Moderne Sociotechniek en Lean Production op hoofdlijnen beschreven. In deze paragraaf zullen beide concepten met elkaar worden vergeleken met als doel de onderlinge verschillen scherp te maken. De verwachting daarbij is dat daar waar de verschillen het grootst zijn, er goed waarneembare verklaringen zichtbaar worden. Er wordt ingezoomd op de kleinste organisatie eenheid, het team. Daarbij wordt getracht de belangrijkste verschillen tussen MS en LP te vinden. Niepce en Molleman hebben in hun onderzoek naar de verschillen tussen LP en MS negen ontwerpprincipes van Cherns gebruikt (Niepce & Molleman, 1996:77). Deze negen ontwerpprincipes werden door beide auteurs gebruikt om MS en LP met elkaar te vergelijken. Deze ontwerpprincipes zijn:

1. **Minimale kritieke specificatie:** de taken worden minimaal gedefinieerd, maar geven net genoeg richtlijnen om het goed uit te kunnen voeren met inbreng van de medewerker
2. **Grenzen:** waar ligt de grens waar medewerkers ingezet kunnen worden er vanuit gaande dat de taken binnen hetzelfde team worden uitgevoerd. Het team is verantwoordelijk voor een gehele taak.
3. **Multifunctionaliteit:** medewerkers moeten in staat zijn om verschillende taken uit te voeren
4. **Congruente ondersteuning:** de HR-systemen moeten de activiteiten van de (team-) medewerkers ondersteunen
5. **Feedback:** de medewerkers moeten toegang hebben tot feedback over de productie
6. **Incompleteid:** het vormgeven van het arbeidsproces is een continu verbeterproces. Dit is een gevolg van minimale kritieke specificatie
7. **Compatibiliteit:** interne fit tussen werk- en technische systemen en het vormgeven van het arbeidsproces
8. **Sociotechnische criteria:** variaties in verwachtingen en planningen moeten zo dicht mogelijk bij de bron worden gecontroleerd, daar waar de taak wordt uitgevoerd binnen het primaire proces
9. **Menselijke waarden:** organisatie moet werkelijk begaan zijn met de menselijke behoeften en de kwaliteit van het ‘werklevens’ van de medewerkers.

Omdat het teamconcept van LP ook is te typeren met behulp van deze negen ontwerpprincipes van MS, volgt hier een verdere uitwerking. Daarbij zullen de grootste verschillen tussen beide concepten aan bod komen en op hoofdlijnen worden beschreven. Deze verschillen zijn van belang omdat daarin mogelijk de verklaring van de verschillen in ziekteverzuim gevonden kan worden. Er is in de uitwerking een onderverdeling aangebracht tussen MS en LP.

1. Minimale kritieke specificatie

Bij MS voert het team een complete taak uit. Daarmee kan een opvolgend team met het halffabricaat of product verder. Omdat er een complete taak wordt uitgevoerd is er sprake van horizontale taakverruiming. Bij ver doorgevoerde horizontale taakverruiming voert de werknemer verschillende taken uit. Daar tegenover staat horizontale taakspecialisatie, waarbij er één gestandaardiseerde handeling wordt uitgevoerd. Naarmate horizontale taakspecialisatie verder wordt doorgevoerd, zal de betreffende taak kortcyclischer worden. Bij MS worden uitvoerende taken gekenmerkt door een bepaalde mate van complexiteit. Door deze complexiteit hanteert men



overwegend als coördinatiemechanisme standaardisatie van output of standaardisatie van vaardigheden (Niepce & Molleman, 1998:259-287). De teams zijn semiautonoom en zelfsturend. Zelfregulering door de groep en zelfmanagement is de vervanging van management.

“De hiërarchische aansturing van de groep is gering, de autonomie van de groep is hoog” (Van Amelsvoort, 1994:98). De teams binnen MS kennen een gedecentraliseerde besturingsstructuur (Steijn, 2001:35). Hierdoor is er invloed van teamleden op beslissingen aangaande de groep. Er heerst daardoor een hoge mate van autonomie. Bij MS is er sprake van minimale kritieke specificatie, maar wordt zoveel mogelijk bevoegdheden bij het team zelf neergelegd. De leiderschapstijl om dit te bereiken en te bevorderen is een relatiegerichte en participatieve leiderschapstijl.

Bij LP is de mate van arbeidsdeling hoog. Er wordt geproduceerd met gestandaardiseerde taken. Er is sprake van verticale taakspecialisatie. Bij verticale taakspecialisatie is er een scheiding aangebracht tussen de daadwerkelijke uitvoering van de taak en de controle daarop. De inspraak om tot aanpassing van de taakinhoud te komen is minimaal. Er kan sprake zijn van horizontale taakverruiming omdat er een groot aantal verschillende taken wordt uitgevoerd. Deze taken zijn echter sterk gestandaardiseerd. De coördinerende en sturende taken bij LP zijn bij de operationeel manager ondergebracht omdat bij LP er vanuit wordt gegaan dat medewerkers gecontroleerd moeten worden en onder supervisie moeten staan (Niepce & Molleman, 1998: 259-287). Deze controle is noodzakelijk vanwege de taak- en tijdschema's en de afhankelijkheid van een tijdige en juiste aanlevering van grondstoffen (Watson, 1980). Het is van belang dat het productieproces foutloos verloopt (Steijn, 2001). De verwachting is dat er een directieve en taakgerichte leiderschapstijl zal worden gehanteerd (Niepce & Molleman, 1998: 259-287). Bij deze leiderschapstijl neemt de operationeel leidinggevende de besluiten, al dan niet na informatie van de medewerker(s). Er is nauwelijks sprake van minimale kritieke specificatie omdat de taken vastliggen in regels, protocollen en er wordt gestreefd naar standaardisatie.

2. Grenzen

Zelfsturende teams vormen bij MS de kern. Daarbij opereert een team zoveel mogelijk autonoom. Een maximale autonomie wordt bereikt door minimale relaties met andere teams (Niepce & Molleman, 1998:259-287). Deze eigen ruimte benadrukt de eenheid van de groep (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:36). De individuele medewerker kan binnen het team overal worden ingezet. Inzet buiten het team komt niet voor. De grenzen van inzetbaarheid van werknemers moet daarom gevonden worden binnen de kaders van het team.

Door de afhankelijkheid bij LP van andere afdelingen en leveranciers, om de (tussen) voorraden te beperken, is er een hoge mate van afhankelijkheid. De medewerker kan daarom overal binnen de organisatie worden ingezet. Als gevolg van deze afhankelijkheid van andere afdelingen en de inzetbaarheid van medewerkers in de hele organisatie is de grens van het team gelijk aan die van de hele organisatie.

3. Multifunctionaliteit

Bij MS wordt van de teamleden verwacht dat zij multi-inzetbaar zijn. Er is daarbij wel sprake van een zekere mate van specialisme binnen de groep. Om de multi-inzetbaarheid te borgen moeten er bij iedere taak tenminste twee groepsleden inzetbaar zijn. Om de groei binnen de groep mogelijk te maken is het wenselijk een gemengde groepssamenstelling te hebben. De multifunctionaliteit richt zich op de groep. Door taakverrijking en taakverbreding krijgen de groepsleden de kans om de



competenties te ontwikkelen en aan te laten sluiten bij de persoonlijke ambities. Er is sprake van multifunctionaliteit die de individuele taak overstijgt, echter altijd binnen de grenzen van het team (Niepce & Molleman, 1998, 259-287).

Binnen LP wordt verwacht dat de medewerker veel taken moet kunnen uitvoeren. De inzet van de groepsleden beperkt zich niet alleen tot de groep. De medewerker is ook buiten het team of groep inzetbaar. Daarom worden medewerkers voor veel verschillende functies opgeleid, geïnstrueerd en ingewerkt. Daarmee wordt de kwetsbaarheid van de groep geminimaliseerd. Een flexibele werkverdeling is daar een voorbeeld van.

4. Congruente ondersteuning

Doordat de medewerker binnen MS meerdere taken moet kunnen vervullen is er een breed inwerken en trainingsprogramma nodig. Het gaat hier niet alleen om het aanleren van taken, maar ook om het regelen en coördineren daarvan. Daarom is de Human Resource Management (HRM) ondersteuning gericht op trainingen, assessments en selectietrajecten om daarmee een brede investering te kunnen doen in de teamontwikkeling. De brede HRM investering is gericht op teamautonomie, goede leeromstandigheden en de identiteit van de baan (Niepce & Molleman, 1998). De beloning is een vast salaris en is gebaseerd op het individuele niveau, rekening houdend met de set aan vaardigheden en de individuele ontwikkeling. In het beloningssysteem moeten groepsleden worden uitgedaagd om zowel een bijdrage aan het groepsproces te leveren als in zichzelf te investeren. De individuele beoordeling gebeurt op basis van de prestatie van het hele team. Het salaris is gebaseerd op de multi-inzetbaarheid van de medewerker (Gupta, Jenkins & Curington, 1986; Pritchard, 1989 zoals geciteerd in Niepce & Molleman, 1998).

Bij LP is het HRM instrumentarium erop gericht de werkprocessen te standaardiseren, de medewerkers flexibel in te zetten en efficiënt te produceren. De ontwikkeling van het individu is daaraan ondergeschikt. De trainingen op de werkplek zijn erop gericht de uitvoerende medewerkers snel productief inzetbaar te maken. De leidinggevende bepaalt of de medewerker in aanmerking komt voor een extra beloning of promotie. Dit is afhankelijk van de bijdrage aan nieuwe ontwikkelingen of de leerbaarheid van het individu (Niepce & Molleman, 1998: 259-287).

5. Feedback

De feedback bij MS heeft als doel het zelflerende vermogen van het team te verhogen. Hiermee verbetert het team zichzelf. De werkmethoden en taken kunnen op basis van die informatie worden aangepast of bijgesteld. De informatievoorziening is er vooral op gericht om de besluitvorming te ondersteunen, de werkprocessen te evalueren en verbeteringen aan te brengen (Niepce & Molleman, 1998: 259-287). Dit proces helpt om het team autonomie te geven en bevordert de intrinsieke motivatie. Deze intrinsieke motivatie zorgt er ondermeer voor dat de medewerker zelf tot verbetering wil komen. Hierdoor ontstaat het Double-Loop Learning (Steijn, 2001: 11).

Bij LP wordt de informatie omtrent de productie gebruikt om de organisatie transparanter te maken. De informatievoorziening heeft ook tot doel te controleren of doelstellingen worden behaald, zonder verlies of afwijkingen. Voorts kan de informatie gebruikt worden om medewerkers publiekelijk te confronteren met de behaalde resultaten. De gegeven feedback zit op het individuele niveau en is om diens prestaties te kunnen monitoren en te corrigeren. Het team heeft zelf ook de beschikking over de eigen operationele informatie naast de strategische informatie. Deze informatie bestaat



voornamelijk uit de prestaties en verhouding tot doelen van de organisatie. De operationele informatie is gericht op het presteren van de groep.

6. Incompleteiteit

Door de minimale kritieke specificatie en de toegankelijkheid tot operationele informatie, is het team in staat zich zelfstandig te verbeteren. Dit is een continu proces binnen het team. Deze verbetercyclus levert de organisatie efficiency op. Voor de medewerker is het een verrijking van de functie, waardoor de intrinsieke motivatie zal toenemen en de inzet zal toenemen. Voorts is de verwachting dat er een betere binding met de organisatie zal ontstaan (Niepce & Molleman, 1998). Continu verbeteren, optimaliseren en streven naar perfectie zijn de uitgangspunten van LP. In paragraaf 2.4 zijn de twee cycli om dit te borgen al genoemd. Het gevolg is dat dit leidt tot rationalisering van het produceren en het product. Dit heeft ook tot gevolg dat taken nog simpeler worden gemaakt om de gewenste verbeteringen te realiseren. Doordat de teams mede verantwoordelijk zijn gemaakt en voortdurend betrokken worden bij verbeteringen (Steijn, 2001:191-203), kunnen deze in de hele organisatie worden gesignaleerd, bedacht en uitgevoerd.

7. Compatibiliteit

Bij MS is het uitgangspunt dat het technische systeem de rol van de medewerker niet terug mag dringen. Het technische systeem moet ondersteunend zijn aan de medewerker met als doel zijn taak te verrijken. Daarnaast zullen door deze manier van technische ondersteuning de prestaties van de organisatie toenemen. Het top down inrichten van het productieproces belemmert de arbeidsparticipatie en betrokkenheid van de individuele medewerker (Niepce & Molleman, 1998: 259-287). Het is juist de medewerker zelf die bepaalt hoe het arbeidsproces is ingericht.

Bij LP bevordert het technische systeem de standaardisatie van processen om tot efficiënte productie te komen. Als de menselijke arbeidsfactor kan worden vervangen door techniek, heeft dit de binnen LP de voorkeur. Om dit te kunnen bereiken zullen specialisten en experts de procesinrichting bepalen.

8. Sociotechnische criteria

Bij MS is er een hoge mate van teamautonomie. Dit wordt bereikt door het bevorderen van zelfsturing en zelfregulering binnen het team. Individuele medewerkers mogen zelf beslissingen nemen, procedures aanpassen en de werkzaamheden plannen (Niepce & Molleman, 1998:287). De verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen laag in de organisatie waardoor er sprake is van decentralisatie van controle.

Bij LP worden veranderingen en verbeteringen van bovenaf opgelegd. De doelstellingen, productienormen, coördinatie van werkzaamheden en de controle daarop, liggen bij het management. De controlemechanismen zijn geautomatiseerd en hebben tot doel afwijkingen te reduceren. Het verlies van grondstoffen en tijd kan zo tot een minimum worden beperkt. Kleine problemen of fouten mogen individueel worden opgelost. Verbeteringen zullen door de eerder behandelende PDCA en SDCA cycli worden geborgd.



9. Menselijke waarden

Bij MS is de overtuiging dat de individuele medewerker de capaciteiten heeft managementtaken uit te voeren en deze capaciteiten wil inzetten voor de organisatie. Daarom heeft de medewerker bij MS een hoge mate van autonomie.

De nadruk ligt op de inhoud van het werk en het herontwerpen hiervan. Daarmee tracht men te komen tot een toename van de intrinsieke motivatie en commitment van de medewerker.

Binnen LP is er geen eenduidig beeld over de menselijke waarden. Volgens Spear en Bowen (1999, aangehaald in Van Dijk & Hollewijn, 2008) wordt de klant centraal gesteld. De activiteiten die voor de klant nauwelijks tot geen waarde hebben, worden geëlimineerd. De veronderstelling daarbij is dat de klant daarmee optimaal wordt bediend. Chenk en Podolsky (1993) en Hogg (1993) (aangehaald in Niepce & Molleman, 1998) merken juist op dat binnen LP het de werknemer is die centraal staat. Zij zien de mens als kapitaal om verder te ontwikkelen. Dit wordt bereikt door het opbouwen van een hechte relatie tussen de manager en de medewerker waarmee men tracht een Reciprocal Commitment cultuur te creëren. Van Amelsvoort (2006) merkt daarentegen op dat de regelcapaciteit bij LP voornamelijk bij de direct leidinggevende ligt en dat daardoor de werknemer juist niet centraal staat.



2.6. De verschillen tussen Moderne Sociotechniek en Lean Production

De verschillen tussen Moderne Sociotechniek en Lean Production zijn in de vorige paragraaf beschreven. In tabel 2.1 zijn de belangrijkste verschillen naast elkaar gezet.

Productieconcept	Moderne Sociotechniek	Lean Production
Minimale kritieke specificatie	Minimale/ geen specificatie Team voert complete taak uit Neemt beslissingen en controleert Taken kennen bepaalde mate van complexiteit Standaardisatie van output of vaardigheden Participatieve en relatiegerichte leiderschapsstijl	Maximale specificatie Hoge mate van arbeidsdeling Topdown benadering Controle op doelstellingen Standaard taken Standaardisatie van werkprocessen Taakgerichte en directieve leiderschapsstijl
Grenzen	Binnen het team	Binnen de hele organisatie
Multifunctionaliteit	Minimale arbeidsdeling Binnen het team taakuitwisseling Multiskilling	Hoge mate van verticale arbeidsdeling Binnen en buiten het team taakuitwisseling Multiskilling/multitasking
Congruente ondersteuning	HR-systemen gericht op teamautonomie, beslissingsbevoegdheid bij het team, identiteit, leeromstandigheden Beloningen op basis van Multi-inzetbaarheid medewerker, teamprestaties Beoordeling teamprestaties	HR-systemen gericht op standaardisatie van werkprocessen, flexibiliteit van medewerkers, efficiency van het productiesysteem, Individuele bijdrage is bepalend voor beoordeling en beloning Leidinggevende bepaalt de beloning
Feedback	Feedback als intrinsieke motivator Informatie is middel teamautonomie Double-loop learning	Druk door confrontatie met resultaten Informatie als controlemiddel Feedback alleen over afwijkingen Single-loop learning
Incompleteid	Minimale kritieke specificatie zorgt voor doorgaand (leer-aanpassings-)proces Verbeteren efficiency Taakverrijking is verbetering werkinhoud	Doel van verbeteren is efficiency Standaard procedures PDCA-/SDCA-cyclus
Compatibiliteit	Technische systemen ondersteunen proces van taakverrijking Medewerker bepaalt het arbeidsproces Maximale rol medewerker	Technische systemen bevorderen standaardisering Maximale efficiëntie Experts bepalen vormgeving arbeidsproces Minimale rol medewerker
Sociotechnische criteria	Zelfmanagement en zelfregulering is vervanger leiderschap Standaarden mogen worden aangepast door het team Decentrale controle	Directe supervisie Doel is minimaliseren afwijkingen Standaarden mogen niet aangepast worden Geautomatiseerde controle
Menselijke waarden	Doelstelling bereiken uitdagend werk Werkinhoud als motivator High-commitment medewerker	Werkinhoud minder aantrekkelijk Arbeidsrelatie als motivator Belangen van medewerker en de organisatie op één lijn krijgen

Tabel 2.1. verschillen MS en LP

Geconcludeerd kan worden dat er grote verschillen zijn tussen MS en LP bij de minimale kritieke specificatie, (team) grenzen en comptabiliteit. Aanzienlijke verschillen tussen beide concepten zijn te vinden in de multifunctionaliteit en menselijke waarden. Bij de sociotechnische criteria is er een groot verschil in leiderschap. Binnen MS is er sprake van zelfregulering en zelfsturing als vervanger van leiderschap. Daar tegenover staat directe supervisie bij LP. De verklaring van ziekteverzuim in het onderscheid tussen beide productieconcepten, zou gevonden moeten worden binnen één of



meerdere van deze verschillen. Het is daarbij noodzakelijk ziekteverzuim te definiëren en af te bakenen.

2.7. Wat is ziekteverzuim?

In de vorige paragraaf zijn de karakteristieken van de Moderne Sociotechniek en Lean Production uitgewerkt. De grootste verschillen zijn inzichtelijk gemaakt en kunnen later gebruikt worden om teameigenschappen te duiden. Wellicht kan er vanuit de theorie ook een verbinding worden gelegd met ziekteverzuim. In deze paragraaf zal eerst een definitie van ziekteverzuim worden gegeven. Met behulp van deze definitie kan de theorie van ziekteverzuim worden uitgewerkt.

Het CBS hanteert de volgende definitie van verzuim:

“het niet of niet geheel uitvoeren van de functie wegens ziekte of een ongeval” (CBS, 10-2005).

Naast ziekte als gevolg van een pathologische anatomische aandoening of ongeval kan er sprake zijn van psychische of psychosomatische aandoeningen. De definitie van het CBS is te algemeen voor de beantwoording van de probleemstelling. Daarnaast wordt de ziekte of het ongeval als oorzaak en op zichzelf staand gezien in deze definitie. In dit onderzoek gaat het om het verband tussen de manier van produceren in het werk en het verzuim dat daaruit voortvloeit. Ziekteverschijnselen, die op een andere wijze zijn ontstaan of op zichzelf staan, vallen buiten dit onderzoek. Door de opkomst van de dienstensector in Nederland is er sprake van een explosieve groei van de sectoren waar zorg, onderwijs en banken voorbeelden van zijn. Kenmerkend voor deze sector is dat contact met klanten, patiënten en burgers zorgt voor een toename van de emotionele belasting (Schaufeli et al., 2003:22). Het begrip ziekteverzuim als gevolg van arbeid is hiermee ook veranderd. Verschijnselen als stress, overspannenheid of burn out zijn hier voorbeelden van. Daarmee lijkt een verschuiving van ziekteverzuim, als gevolg van de arbeidsomstandigheden naar arbeidsinhoud, zichtbaar te worden. In dit onderzoek staat de relatie tussen de inhoud van het werk en ziekteverzuim centraal. Veerman (1990) omschrijft ziekteverzuim als volgt:

“ziektemeldingen op grond van klachten zonder dat absoluut vaststaat dat de werknemer niet meer tot werken in staat is” (Veerman, 1990:9).

De definitie van Veerman benoemt in essentie waar het in dit onderzoek om gaat. Namelijk, dat niet alleen de factor ziekte maar er ook andere factoren kunnen zijn die het ziekteverzuim kunnen verklaren. Ziekteverzuim wordt in dit verband gezien als bewust gedrag (Buunk & Schaufeli, 1990).

Bij de afweging, die een werknemer maakt om wel of niet naar het werk te gaan, spelen blijkbaar diverse factoren een rol. De eerder genoemde arbeidsbelasting, individuele belastbaarheid of de instelling van de werknemer zijn hier voorbeelden van. De sociale omgeving van de werknemer speelt bij ziekteverzuim ook een rol (Dornstein, 1982; Hendrix & Spencer, 1989; Kaiser, 1990; Keller, 1983). Denk daarbij aan de privé situatie van de werknemer maar ook de contacten die de werknemer heeft met collega’s. Volgens Adams (1965) vergelijken werknemers de verhouding tussen de eigen inzet en opbrengsten met die van anderen. De verwachting daarbij is, dat de perceptie van onbillijkheid indirect of direct tot verzuim kan leiden (Adams, 1965:267-299). Om zich aan deze negatieve gevoelens van onbillijkheid te onttrekken, zal de medewerker zich terugtrekken in verzuimgedrag (Thierry, 1989). De definitie van Veerman geeft voldoende richting aan de term ziekteverzuim om deze theoretisch uit te werken.



2.8. Wat is er bekend over de invloed van teamwerk op het ziekteverzuim?

Sinds de jaren negentig is er onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkomstandigheden en verzuim. Uit die onderzoeken blijkt, dat ongeveer 60-70% van het verzuim kan worden verklaard door factoren op het werk (De Wilde, 2009:9).

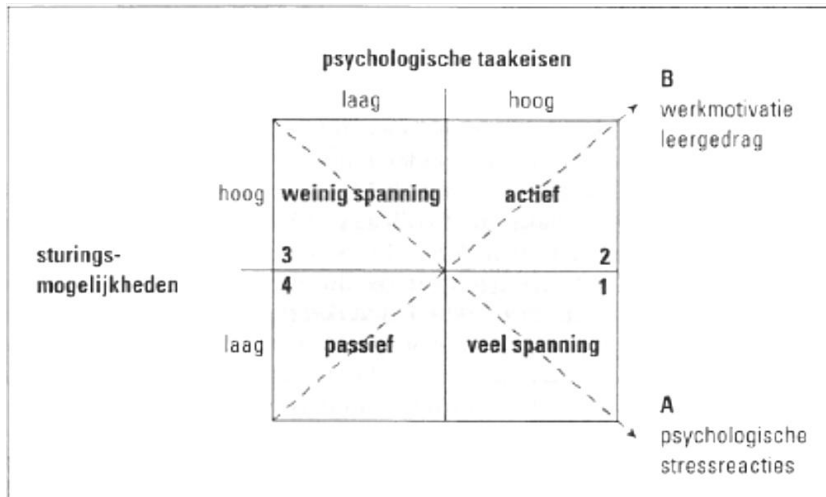
Er zijn twee hoofdstromen in het denken over ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid te herkennen (Schaufeli et al., 2003:291). De eerste stroming beschrijft het model van de arbeidsbelasting (Van Dijk, Van Dormolen, Kompier & Meijman, 1990). In dit model gaat men ervan uit dat arbeidsongeschiktheid en ziekteverzuim voortkomen uit een discrepantie tussen de arbeidsbelasting (eisen van het werk) en de individuele belastbaarheid. Het beslismodel is de tweede stroming. In dit model wordt ervan uitgegaan dat de werknemer een mate van beslissingsvrijheid heeft zich ziek te melden. Hierbij wordt ook verondersteld dat werknemers die van mening zijn dat hun inspanningen onevenredig veel hoger zijn dan de opbrengsten die de organisatie daar tegenover stelt, verzuim gebruiken als negatief betaalmiddel (Schaufeli et al., 2003:291). Het individuele gedrag rondom verzuim staat steeds meer centraal om daarmee invloed op het verzuim uit te kunnen oefenen. In de centrale vraagstelling worden de kenmerken van het werken in een team in verband gebracht met ziekteverzuim. Daarom zal er een model gevonden moeten worden dat de relatie tussen beide items aanbrengt en verklaart. Het Demand-Control(-Support) (DCS) model van Karasek, is het meest gebruikte werkstressmodel binnen de arbeid en gezondheidspsychologie (Schaufeli et al., 2003:46).

2.8.1. Het Demand-Control(-Support) model (Karasek, 1979)

Het Demand-Control(-Support) (DCS) model is een dynamisch en omgevingsgericht werkstress model (Schaufeli et al., 2003:46). Het verschil met andere theoretische modellen, is dat het DCS model de psychosociale werkkenmerken van de individuele werknemer als vertrekpunt neemt om de gezondheid en het welbevinden te verklaren. Anders gezegd richt dit model de aandacht minder op de ervaring van stressoren door de werknemer zelf, maar is meer gericht op de werkomgeving van het individu. Factoren in het werk en sociale aspecten worden in deze theorie met elkaar in verbinding gebracht en vormen de werkfactoren. Deze werkfactoren zijn van invloed op het welbevinden van het individu. In dit model wordt er zodoende een verbinding aangebracht tussen de factoren in het werk en de individuele werknemer. Dit model kan daarmee een verbindende schakel vormen in de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Het oorspronkelijke Demand-Control model gaat uit van twee determinanten die de gezondheid en welbevinden van de werknemer beïnvloeden (Schaufeli et al., 2003:47). De psychosociale taakeisen (psychological job demands) zijn de stressoren die binnen het werk aanwezig zijn. Denk hierbij aan taakeisen die de werklast bepalen zoals een hoge werkdruk of een hoog werktempo. Er kan hierbij ook gedacht worden aan de moeilijkheidsgraad van het werk of de taak. Daarbij wordt een beroep gedaan op de verschillende vaardigheden van de werknemer.

De sturingsmogelijkheden (job decision latitude) die de werknemer heeft, is de tweede determinant. Het gaat hier om de controle die de werknemer heeft over de taken en zijn gedrag. Deze controle over het eigen werk geeft de werknemer autonomie. Deze autonomie in het werk bepaalt de mate waarin de werknemer zelfstandig beslissingen kan nemen. Onder deze sturingsmogelijkheden wordt ook verstaan het zelfregulerende vermogen van de werknemer om de aanwezige stressoren binnen het werk te beïnvloeden (Schaufeli et al., 2003:47). Het oorspronkelijke model gaat uit van twee veronderstellingen. Deze veronderstellingen op basis van de theorie van Karasek, zijn in figuur 2.1 samengebracht.



Figuur 2.1 Het oorspronkelijke Demand-Control Model naar Karasek (Schaufeli et al., 2003:47)

De eerste veronderstelling (A) is dat stressreacties, veroorzaakt worden door de combinatie van hoge taakeisen en weinig sturingsmogelijkheden. De stressreactie heeft in eerste instantie psychische vermoeidheid of klachten rond het hart en bloedvaten tot gevolg.

Een tegengestelde werksituatie ontstaat als er lage taakeisen zijn en er sprake is van veel sturingsmogelijkheden. De tweede veronderstelling (B) is dat persoonlijke groei, leer- en ontplooiingsmogelijkheden zich voordoen indien zowel de taakeisen als sturingsmogelijkheden hoog zijn (Schaufeli et al., 2003:48). Een juiste balans tussen deze werkfactoren kan de werksituatie optimaliseren.

Het oorspronkelijke Demand-Control model werd op basis van empirisch onderzoek door Johnson met een derde dimensie uitgebreid (Johnson & Hall, 1998). Johnson voegde de werkgerelateerde sociale ondersteuning toe. Dit is de interactie tussen de teamleden, de leidinggevende en andere collega's. Hierbij kan gedacht worden aan sociale steun, aandacht en begrip of juiste informatie, wanneer het individu dit nodig heeft. Hiermee ontstond het Demand-Control-Support (DCS) model, met een interactie tussen taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun. Op basis van deze theorie is de verwachting dat bij een combinatie van hoge taakeisen, weinig sturingsmogelijkheden en weinig sociale steun ongunstige gezondheidseffecten optreden (Schaufeli et al. 2003:48). De kans dat ziekteverzuim optreedt, is onder deze omstandigheden groot, omdat er een disbalans is tussen taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun. In een goede werksituatie zal er een balans aanwezig moeten zijn tussen de taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun. Dit wordt onderschreven in het onderzoek naar het organisatieontwerp en teamwerk. De veronderstelling is dat een geleidelijke overdracht van directe en indirecte taken het team na verloop van tijd tot een hogere mate van zelfsturing en betere resultaten zal brengen. Hierbij dienen de gerichtheid op het resultaat (ook wel taakdimensie genoemd) en de gerichtheid op de menselijke aspecten (de sociale dimensie) in balans te zijn (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994:41). Als de leden van een team met elkaar vertrouwd geraakt zijn en als er een goede onderlinge samenwerking gegroeid is, kan het team meer verantwoordelijkheden opnemen (Delarue, 2009:114).



2.9. Het denkmodel

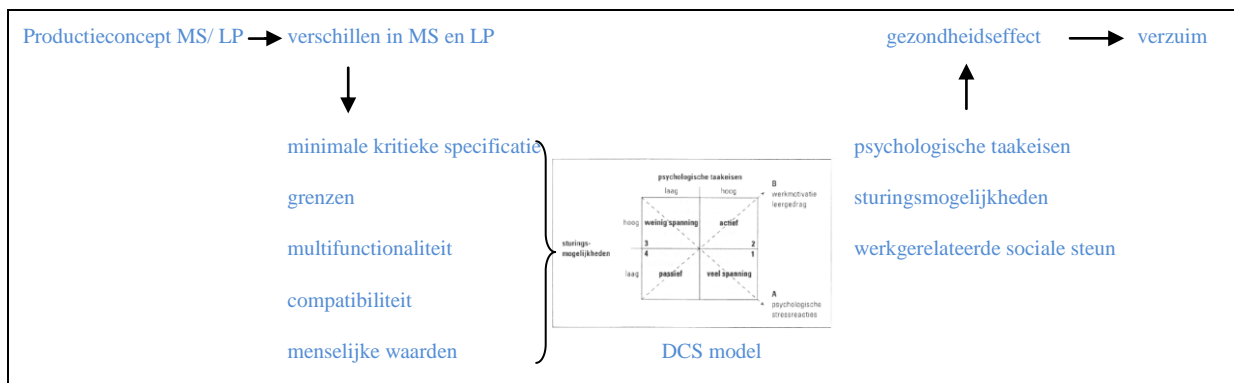
In het conceptueel model wordt de probleemstelling verder uitgewerkt, waardoor het duidelijk wordt om welke onderzoekseenheden het gaat, wat de eigenschappen van deze onderzoekseenheden zijn en wat de veronderstelde relaties tussen deze onderzoekseenheden zijn. Deze vermoedelijke relaties worden de hypothesen genoemd (Braster, 2000: 50). Door het uitwerken van dit denkmodel wordt het mogelijk voorlopig antwoord te geven op de probleemstelling.

In dit hoofdstuk zijn de productieconcepten MS en LP uitgewerkt, nadat een definitie van teamwerk is gegeven. De verschillen tussen MS en LP zijn op basis van negen ontwerpprincipes van teamwerk tegenover elkaar geplaatst. Hieruit werd geconcludeerd, dat er grote verschillen zijn bij de minimale kritieke specificatie, de (team)grenzen en de comptabiliteit.

Aanzienlijke verschillen tussen beide concepten werden gevonden in de multifunctionaliteit en menselijke waarden. Ook is er een verschil in leiderschap tussen MS en LP. Binnen MS is er sprake van zelfregulering en zelfsturing als vervanger van leiderschap. Daar tegenover staat directe supervisie bij LP.

In de voorgaande paragrafen werd ziekteverzuim gedefinieerd en het theoretische model Demand-Control-Support (DCS) uitgewerkt om een verbinding tot stand te brengen met ziekteverzuim. Het DCS model wordt gebruikt om stressreacties bij individuele medewerkers te verbinden met de kenmerken van het werk. Een combinatie van hoge taakeisen, weinig sturingsmogelijkheden en weinig sociale steun zijn werkkenmerken, die het risico op werkstress verhogen. Die werkkenmerken zijn volgens het DCS model van invloed op de stressreactie van het individu, wat later ziekteverzuim tot gevolg kan hebben.

Op basis van de behandelde theorie kan het volgende denkmodel worden gepresenteerd:



Figuur 2.2. Denkmodel

In dit denkmodel is een verbinding tot stand gekomen tussen de verschillen in de ontwerpprincipes MS en LP en de belastende werkfactoren. Deze verbinding komt tot stand door toepassing van het Demand-Control-Support model. In de volgende paragraaf zal deze verbinding daadwerkelijk worden gelegd door toepassing van het DCS model.



2.9.1. De invloed van de productieconceptverschillen

De verschillen tussen de productieconcepten Moderne Sociotechniek en Lean Production kunnen in verbinding worden gebracht met de werkkenmerken uit het DCS model. Deze koppeling is essentieel, omdat hierin het theoretische antwoord gevonden kan worden op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. In paragraaf 2.8.1 is beschreven dat bij een disbalans tussen de DCS werkfactoren er gezondheidseffecten op kunnen treden, welke aan de basis kunnen staan van ziekteverzuim. Per theoretisch ontwerpverschil wordt in deze paragraaf beoordeeld of er een invloed is van de productieconceptverschillen op de DCS factoren. Daarmee kan per productieconcept en per ontwerpverschil aangegeven worden, of en waar zich de grootste gezondheidsrisico's van MS en LP bevinden. Het is van belang stil te staan bij de definities die aan de DCS werkfactoren worden gegeven. De psychologische taakeisen zijn de werklast, de werkdruk of het werktempo en de moeilijkheidsgraad van het werk of de taak.

Sturingsmogelijkheid is het zelfregulerende vermogen van de werknemer om de aanwezige stressoren binnen het werk te beïnvloeden. Dit is de controle die de werknemer heeft over de taken, zijn gedrag en de mate waarin de werknemer zelfstandig beslissingen kan nemen.

De sociale steun zijn de goede relaties tussen de teamleden, de leidinggevende en andere collega's. Daarbij kan gedacht worden aan ondersteuning en hulp, aandacht en begrip of de juiste informatie (Schaufeli et al., 2003:48).

Bij de beoordeling van de invloed van de productieconceptverschillen op de DCS werkfactoren gelden op basis van de behandelde theorie de volgende uitgangspunten:

1. Hogere psychologische taakeisen leiden tot een toename van de gezondheidsrisico's.
2. Sturingsmogelijkheden leiden tot een vermindering van gezondheidsrisico's.
3. Sociale ondersteuning leidt tot een vermindering van gezondheidsrisico's.

Bij elk ontwerpverschil wordt nu nagegaan of er bij Moderne Sociotechniek en Lean Production een positieve of negatieve invloed is op de psychologische taakeisen, sturingsmogelijkheden of sociale ondersteuning.

Een positieve invloed op de psychologische taakeisen betekent dat de psychologische taakeisen toenemen. Dit brengt een hoger gezondheidsrisico met zich mee. Als de psychologische taakeisen afnemen is er sprake van een negatieve invloed op de psychologische taakeisen. Dit zorgt voor een afname van het gezondheidsrisico.

Als de sturingsmogelijkheden toenemen dan is er sprake van een positieve invloed van het ontwerpverschil op de sturingsmogelijkheden. Het gevolg hiervan is dat de gezondheidsrisico's afnemen. Bij een negatieve invloed op de sturingsmogelijkheden nemen de sturingsmogelijkheden af en de gezondheidsrisico's toe.

Bij de sociale ondersteuning is er eenzelfde relatie. Als er sprake is van een positieve invloed van het ontwerpverschil op de sociale ondersteuning, dan neemt de sociale ondersteuning als gevolg van het ontwerpverschil toe. Dit leidt tot een vermindering van de gezondheidsrisico's. Bij een negatieve invloed is er sprake van een afname van de sociale ondersteuning. Dit heeft een ongunstige invloed op de gezondheidsrisico's. De combinatie van de effecten op de werkkenmerken leidt tot een voorspelling binnen welk type teamwerk de medewerkers meer gezondheidsrisico's lopen. Als eerste komt het productieconcept Moderne Sociotechniek aan bod en vervolgens Lean Production.



De invloed van MS op de DCS factoren:

1. Minimale kritieke specificatie

De teams bij MS zijn semiautonom en hebben een gedecentraliseerde besturingsstructuur. Het gevolg hiervan is dat er invloed van de teamleden op belangrijke besluiten is. De individuele medewerker mag zelfstandig beslissingen nemen, als dit bijdraagt aan de productie. Het te verwachten effect hiervan is, dat medewerkers de sturingsmogelijkheden aan zullen wenden om invulling te geven aan de taak. Dit leidt tot meer individuele sturingsmogelijkheden om stressoren in het werk te beïnvloeden. Het effect is dat problemen in de taakuitvoering direct en bij de bron worden gesignaleerd en opgelost kunnen worden. Bij MS voert het team een complete taak uit om tot een product of halffabricaat te komen. Een effect hiervan is dat er een beroep op alle individuele kwaliteiten binnen het team gedaan kan worden en individuen zich verder kunnen ontwikkelen. Bij ver doorgevoerde, horizontale taakverruiming voert de werknemer verschillende taken uit en worden de uitvoerende taken gekenmerkt door een bepaalde mate van complexiteit. Naarmate de complexiteit toeneemt, zullen ook de taakeisen toenemen omdat er inzet op meer en moeilijkere taken wordt gevraagd. Daarbij moet de medewerker in de gaten houden of de verschillende werkzaamheden tijdig worden verricht, de kwaliteit voldoende is en er collegiale afstemming is binnen het team. Hierdoor nemen de taakeisen verder toe. Door het toevoegen van voldoende regeltaken wordt de balans tussen de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden teruggebracht naar normale proporties. Hier wordt verder op ingegaan bij Multifunctionaliteit.

Om de taak compleet te maken is onderlinge afstemming en ondersteuning nodig omwille van de productie, voortgang en de kwaliteit. Er zal op meerdere vlakken samengewerkt moeten worden om de productie op gang te brengen en op peil te houden. De onderlinge afstemming die hierbij nodig is om de taken uit te voeren, zorgt voor meer sociale ondersteuning en leidt tot verschillende afstemmingsvormen binnen het team. De onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid zijn daarbij groot. De medewerkers weten van elkaar wat ze doen, wat de sociale binding versterkt. De medewerker zoekt antwoorden, ontvangt ideeën en inzichten van collega's, omdat de lijnen kort zijn. Hierdoor wordt collegiaal overleg en intervisie gestimuleerd, waarbij een beroep gedaan kan worden op elkaars kennis, vaardigheden en kwaliteiten. Dit verhoogt de sociale ondersteuning in sterke mate. Hieruit blijkt ook dat zelfregulering door de groep, controle binnen de groep en zelfmanagement de vervanging van management kan zijn.

De participatieve en relatiegerichte leiderschapstijl is erop gericht het vertrouwen en het respect binnen de groep te vergroten en de betrokkenheid van medewerkers te verhogen. Daarom werkt de leidinggevende in het team en neemt geen hiërarchische rol aan. De leidinggevende zal eerder geneigd zijn tot motiveren en stimuleren en bevordert daarmee de sociale ondersteuning in het team. Ook dit zorgt voor een positieve invloed op de sociale ondersteuning.

Conclusie

Minimale kritische specificatie leidt in sterke mate tot hogere psychologische taakeisen. Door minimale kritieke specificatie zijn er meer sturingsmogelijkheden. De minimale kritische specificatie zorgt in sterke mate voor meer sociale ondersteuning.

2. Grenzen

Omdat de teamgrenzen gesloten zijn, is de verwachting dat de groepscohesie zal toenemen. De teamleden zijn op elkaar aangewezen. Omdat ieder teamlid overal in het team ingezet kan worden, zal de werklast of werkdruk binnen het team zelf gereguleerd worden. Dit heeft als voordeel dat er snel bijgesprongen kan worden als dit nodig is.



Hierdoor kan de werkdruk of werklast tijdig gereguleerd worden. Dit zorgt voor een afname van de psychologische taakeisen. Samenwerkingsrelaties tussen teamleden, de leidinggevende en andere collega's worden versterkt en onderhouden. Dit bevestigt de autonomie van het team en verhoogt de sociale binding. Er mag worden verwacht dat de individuele betrokkenheid binnen het team wordt bevorderd, omdat het team verantwoordelijk is voor de output. Het team is minder afhankelijk van andere teams waarmee de eigen ruimte en de autonomie van de groep wordt benadrukt. Er is een positieve invloed tussen grenzen en sociale ondersteuning.

Conclusie

De gesloten grenzen zorgen voor een afname van de psychologische taakeisen. De sociale ondersteuning neemt toe. Er is geen invloed van de grenzen op de sturingsmogelijkheden.

3. Multifunctionaliteit

Om de uitwisselbaarheid van taken te borgen zijn op elke taak minstens twee mensen inzetbaar. Daarmee kan het werktempo, de werkdruk, dus de psychologische taakeisen, binnen het team gereguleerd worden. Bij Multiskilling wordt er een beroep gedaan op de verschillende vaardigheden en competenties van individuele groepsleden. De eerder besproken uitwisselbaarheid van taken zorgt voor taakverrijking en taakverbreding. Het proces van arbeidsdeling wordt doorbroken door een diepere taakstructuur. Het effect van het doorbreken van de arbeidsdeling is dat er een dynamische balans ontstaat tussen wat de medewerker aankan en wat er wordt verwacht. Door de eerder besproken zelfregulering en managementtaken wordt de taak verrijkt en verbreed. Dit heeft tot gevolg dat de individuele medewerker regeltaken heeft om de werklast te reguleren en de moeilijkheidsgraad van de taak aan te laten sluiten op de eigen capaciteiten. Daarmee krijgt het individu de kans om competenties te ontwikkelen die aansluiten bij de persoonlijke ambities. Daarmee blijven de psychologische taakeisen gelijk.

Deze inzetbaarheid op verschillende taken vraagt onderlinge afstemming, planning en het maken van afspraken om tot gezamenlijke output te komen. Denk hierbij aan het faciliteren van het productieproces om tot productie te komen, maar ook aan regeltaken om de uitvoerende taken te ondersteunen. De taakuitwisseling heeft een positieve invloed op de sturingsmogelijkheden.

Om groei binnen de groep te borgen is een gemengde groepssamenstelling wenselijk. Deze gemengde groepssamenstelling zorgt er voor dat de groepsleden complementair aan elkaar zijn, omdat daarmee een diversiteit aan vaardigheden en competenties binnen een team aanwezig is. De verwachting is dat de multi inzetbaarheid de onderlinge betrokkenheid en sociale ondersteuning bevordert, omdat men elkaar zal ondersteunen om het resultaat te behalen. Dit zorgt voor een teamfit en is gunstig voor de sociale cohesie in de groep.

Conclusie

De multifunctionaliteit heeft als gevolg dat de psychologische taakeisen gelijk blijven. De multifunctionaliteit zorgt wel voor meer sturingsmogelijkheden en sociale ondersteuning.

4. Compatibiliteit

Het uitgangspunt van compatibiliteit is dat het technische systeem de rol van de medewerker niet mag minimaliseren, maar juist de taak moet faciliteren. Het systeem moet zodanig worden ingericht, dat het ondersteunend werkt aan het beoogde functioneren van het team. Het stelt de medewerker in staat de stressoren in het werk te beïnvloeden. Door goed werkende systemen, die aansluiten bij de manier van werken en behoefte van de medewerker, kan de werkdruk of werklast worden verlaagd.



Onderdelen kunnen worden toegevoegd of verwijderd, al naar gelang het inzicht en behoefte van het team. Omdat de technische systemen niet bepalend mogen zijn voor de inrichting van het werkproces, is er veel regelruimte voor het team om de manier van werken aan te passen. Er is daarmee een balans tussen de invloed op het arbeidsproces en de sturingsmogelijkheden om dit mogelijk te maken. De sturingsmogelijkheden nemen daarom toe. De rol van de medewerker is maximaal, want alle sturingselementen zijn aanwezig om het systeem complementair te laten zijn. Hierdoor is de medewerker in staat de psychologische taakeisen gunstig te beïnvloeden. De taakeisen nemen hierdoor af.

Conclusie

Als gevolg van compatibiliteit nemen de psychologische taakeisen af en de sturingsmogelijkheden nemen toe.

5. Menselijke waarden

De Moderne Sociotechniek is gericht op het bereiken van uitdagend werk en daarmee het verkrijgen van High-commitment van de medewerker. Dit uitdagend werk wordt verkregen door het herontwerpen van de werkinhoud, door de medewerker zelf, mogelijk te maken. De medewerker mag daarbij managementtaken inzetten. Dit doet een beroep op het zelfregulerende vermogen van het individu. De sturingsmogelijkheden nemen hierbij toe. Er mag worden verondersteld, dat de moeilijkheidsgraad van het werk of de taak aansluit bij de capaciteiten van de medewerker. MS heeft als uitgangspunt de regelbehoefte en regelcapaciteit met elkaar in balans te brengen. Als aan deze belangrijke voorwaarde wordt voldaan, kan de medewerker de aanwezige stressoren beïnvloeden en daarmee de werkdruk en de moeilijkheidsgraad van het werk reguleren. Hierdoor nemen de psychologische taakeisen af.

Zelfregulering door de groep, controle binnen de groep en zelfmanagement zijn de vervanging van management. De besproken mechanismen die hierbij ontstaan, verhogen de groepscohesie. De teamgrenzen bevestigen de autonomie van de groep, waardoor de leden nog meer op elkaar aangewezen zijn. De gemengde groepssamenstelling heeft als gevolg dat men elkaar kan aanvullen en dat er een brede variëteit aan competenties zijn binnen de groep.

Het participeren van de individuele medewerkers zal inspirerend werken op de andere teamleden, omdat zij elkaar motiveren en inzichten geven. Door het bespreken van ideeën worden in gezamenlijk overleg en afstemming nieuwe werkafspraken gemaakt. Hierdoor ontstaat draagvlak en is het product een gezamenlijk product geworden. Teamleden zullen elkaar waarderen om hun inbreng, waardoor gesteld kan worden dat uitdagend werk ook leidt tot meer sociale ondersteuning. Veel maatregelen die worden genomen bij MS verhogen de sociale ondersteuning en groepscohesie.

Conclusie

De psychologische taakeisen nemen als gevolg van de menselijke waarden af. De sturingsmogelijkheden nemen toe. De sociale ondersteuning neemt door de diverse maatregelen binnen MS sterk toe.



In tabel 2.2. is de invloed van MS op de DCS werkfactoren, zoals deze in het voorgaande zijn besproken, schematisch weergegeven.

Moderne Sociotechniek

Ontwerpverschil productieconcept	Psychologische taakeisen	Sturingsmogelijkheden	Sociale ondersteuning
Minimale kritieke specificatie	++	+	++
Grenzen	-		+
Multifunctionaliteit	+/-	+	+
Compatibiliteit	-	+	
Menselijke waarden	-	+	++
+ = positieve invloed ++ = sterke positieve invloed - = een negatieve invloed – sterke negatieve invloed			

Tabel 2.2. Relatie tussen productieconcept MS en DCS

Op basis van dit overzicht kan over het algemeen worden gesteld dat er als gevolg van MS een toename is van de sturingsmogelijkheden en de sociale ondersteuning. De psychologische taakeisen nemen, door MS, op onderdelen ook toe.

Omdat er bij de meeste ontwerpverschillen een positieve invloed is op de sturingsmogelijkheden en de psychologische taakeisen daarbij ook toenemen, is de kans groot dat er een actieve werksituatie optreedt. Bij een actieve werksituatie zijn de gezondheidsrisico's gering of nemen af. Het werk stelt weliswaar hoge eisen, maar dit wordt gecompenseerd door veel of voldoende sturingsmogelijkheden.

Daarnaast is er een sterke invloed van de ontwerpverschillen op de sociale ondersteuning. Een toename of een sterke toename van sociale ondersteuning stimuleert een collectieve werksituatie. Bij een collectieve werksituatie nemen de gezondheidsrisico's af. De gezondheidsrisico's bij toepassing van MS zijn daarom gering.



De invloed van LP op de DCS factoren

1. Minimale kritieke specificatie

Bij LP liggen taken vast in regels en protocollen, omdat standaardisatie wordt nagestreefd en daarmee Just In Time productie mogelijk te maken. De standaardisatie van werkprocessen bevordert de sociale ondersteuning omdat iedereen in het proces weet wat er verwacht wordt en omdat men een gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft om tot productie te komen. Dit al dan niet met tussenkomst van de leidinggevende. Standaardisatie zorgt hierbij voor duidelijkheid, uniformiteit en meer samenwerking.

Door deze standaardisatie weet de medewerker of hij aan de taak of eisen kan voldoen. De medewerker kan vooraf inschatten of de taak voor hem te moeilijk is of niet en of er aanvullende training of instructie nodig is. Als aan deze voorwaarde is voldaan, kan er vrij eenvoudig overgestapt worden naar een andere taak en ondersteuning geboden worden. De overdracht van de taak vraagt onderlinge afstemming of collegiale hulp om dit goed te laten verlopen. Als er eerder in het proces individuele fouten worden gemaakt, moeten deze direct hersteld worden om de continuïteit in de productielijn te waarborgen. De hoge, onderlinge afhankelijkheid, die hierdoor ontstaat, zorgt voor een toename van werk en tijdsdruk op het individu. De synchronisatie tussen taken, (deel-) processen en onderlinge afhankelijkheid die nodig is om Just In Time foutloos te produceren, verhogen de psychologische taakeisen sterk. Informatie-uitwisseling en sociale ondersteuning zorgen ervoor dat kleine problemen gesignaleerd en gecorrigeerd kunnen worden, zonder dat dit leidt tot productieverlies.

De standaardisatie zorgt er voor dat er op individueel niveau niet kan worden afgeweken van taken. De sturingsmogelijkheden worden hiermee beperkt. Gevolg hiervan kan zijn, dat de werkdruk toeneemt zonder dat er (bij)sturingsmogelijkheden zijn. Voorts is het risico aanwezig dat de medewerker kwaliteiten onbenut laat en alleen doet wat er gevraagd wordt. De verwachting van protocollering is dat de individuele betrokkenheid en het leergedrag zullen afnemen, omdat de binding met de taak afneemt. De hoge mate van arbeidsdeling zorgt voor toename van de deelhandelingen. Hierdoor kunnen gefragmenteerde arbeidsplaatsen ontstaan met een toenemende kans op kort cyclische taken. In combinatie met een lage autonomie, kan dit uiteindelijk vervreemding van het werk of taak tot gevolg hebben.

De taakgerichte en directieve leiderschapsstijl is nodig vanwege de afhankelijkheid van een tijdige en juiste levering van grondstoffen. Daarom wordt er met strakke tijdschema's gewerkt. Deze vorm van leiderschap leidt tot minder sturingsmogelijkheden en hogere psychologische taakeisen, omdat de werklust, de werkdruk of het werktempo door de operationeel manager worden beïnvloed. De rol van de manager is het faciliteren van de werkzaamheden. Faciliteren betekent hier de juiste maatregelen nemen om obstakels, die de werknemer verhinderen om tot een goede prestatie te komen, op te heffen. Bij toename van de werkdruk heeft dit gevolgen voor het individu, omdat bij hem de toename werkdruk of werklust als eerste merkbaar is. De balans tussen psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden wordt bedreigd als gevolg van minimale kritieke specificatie.

Conclusie

De minimale kritieke specificatie zorgt voor een sterke toename van de psychologische taakeisen. De sturingsmogelijkheden nemen in sterke mate af. De sociale ondersteuning, als gevolg van minimale kritieke specificatie, neemt toe.



2. Grenzen

Als gevolg van afhankelijkheid van andere afdelingen en de inzetbaarheid van medewerkers in de hele organisatie, is de grens van het team gelijk aan die van de hele organisatie. Het hebben van een gezamenlijke doelstelling is daarbij een belangrijke voorwaarde.

Doelstellingen van Lean Production kunnen zijn: de verbetering van de manier van werken, efficiëntie of concurrentievoordeel bereiken. Een gezamenlijk doel is bedoeld om de saamhorigheid en het collectief binnen de hele organisatie te bevorderen. De sociale ondersteuning zal vanwege de omvang van de hele organisatie minder zijn dan bij het werken in kleine zelfstandige teams.

De multi-inzetbaarheid en open grenzen verhogen het individuele zicht op het totale procesverloop. Dit verhoogt de betrokkenheid en de sociale binding. Daarbij wordt verwacht dat er een bijdrage wordt geleverd aan het verbeteren van het proces en dat daarvoor de benodigde informatie wordt verschaft.

Conclusie

De grenzen zorgen voor een toename van de sociale ondersteuning.

3. Multifunctionaliteit

Multifunctionaliteit is bedoeld om het werken met kleine voorraden mogelijk te maken, de kwaliteitsborging in de lijn te houden en foutloos produceren mogelijk te maken. Het individu kan op meerdere functies worden ingezet op momenten dat dit noodzakelijk is. De psychologische taakeisen nemen hierdoor toe, omdat de werklast of moeilijkheidsgraad van de taak toeneemt. Daar staat tegenover dat er een positieve invloed is op de sociale ondersteuning, omdat er onderling afgestemd zal moeten worden om de inzet effectief te laten verlopen. Standaardisatie zorgt ervoor dat deze multifunctionaliteit binnen de organisatie mogelijk is. Het gevolg is dat regeltaken worden uitgesloten.

Omdat de medewerker bij LP ook buiten het eigen team of groep inzetbaar is, wordt verwacht dat de medewerker veel taken moet kunnen uitvoeren. Zoals bij aspect grenzen ook is aangegeven, mag worden verondersteld dat deze elders in de organisatie ook gestandaardiseerd zijn. De kennis die nodig is om de verschillende taken uit te kunnen voeren moet onderhouden worden. Bij wijzigingen in de manier van werken zal daarom frequent geïnstrueerd en getraind moeten worden.

Als men elders in de organisatie wordt ingezet, is dat nodig en noodzakelijk. Denk hierbij aan uitval, piekbelasting of toenemende vraag, hetgeen een beroep doet op de flexibiliteit van de medewerker. De eerder besproken synchronisatie tussen afdelingen speelt hierbij een rol en versterkt de onderlinge afhankelijkheid. Bij Multitasking naar andere teams of afdelingen speelt zodoende de belasting van het individu een rol en nemen de psychologische taakeisen toe. Frequent schakelen tussen taken kan een belemmering zijn om een bepaalde taak goed te leren beheersen. De eventuele fouten die hierdoor ontstaan, zorgen voor een toename van de werkdruk door het herstel van fouten en vanwege de hoge onderlinge afhankelijkheid. Het frequent schakelen tussen taken kan de binding met een taak in de weg gaan staan. Het risico bestaat dat bepaalde taken ondergeschikt raken en niet afgemaakt worden.

Conclusie

Multifunctionaliteit laat de psychologische taakeisen op verschillende items toenemen. Deze toename heeft een sterke invloed. De sturingsmogelijkheden nemen als gevolg van multifunctionaliteit af. De sociale ondersteuning neemt toe.



4. Compatibiliteit

De technische systemen zorgen bij LP voor standaardisatie in het productiesysteem, met als doel maximale efficiëntie. De invloed en afhankelijkheid van systemen nemen hierbij toe. Specialisten en experts bepalen de procesinrichting met als doel via een efficiënte procesinrichting tot hoge productie te komen. Als anderen de manier van werken bepalen bestaat het risico dat de individuele betrokkenheid bij het proces of het werk afneemt. De rol van de medewerker wordt teruggebracht of zelfs vervangen door systemen. Het gevolg kan zijn dat stressoren door de medewerker niet beïnvloed kunnen worden. Dit zorgt voor een sterke negatieve invloed van compatibiliteit op de sturingsmogelijkheden. Omdat de technische systemen maximale efficiëntie tot doel hebben, kan daarmee de werklast gereduceerd worden. De technische systemen en de processen zullen daarbij naadloos op elkaar moeten aansluiten. Als technische systemen en de processen naadloos op elkaar aansluiten, ontstaan simpele taken en neemt de moeilijkheidsgraad van de taak of het werk af. Er is sprake van een negatieve invloed van compatibiliteit op de psychologische taakeisen. Het risico op het ontstaan van een geïsoleerde werksituatie kan toenemen omdat ondersteuning, collegiale afstemming of samenwerking nauwelijks nodig zijn om tot productie te komen. De sociale ondersteuning wordt hierdoor beperkt. Er is een negatieve invloed van compatibiliteit op sociale ondersteuning.

Conclusie

Als gevolg van compatibiliteit nemen de psychologische taakeisen sterk af. Compatibiliteit zorgt voor een sterke afname van de sturingsmogelijkheden. De sociale ondersteuning neemt als gevolg van compatibiliteit ook af.

5. Menselijke waarden

Bij LP is de inhoud van het werk minder aantrekkelijk als gevolg van deelhandelingen en eenvoudige taken. Als de werkinhoud minder aantrekkelijk wordt, betekent dit dat de functie en het werk minder uitdagingen biedt. De taakeisen nemen als gevolg van dit mechanisme af. De invloed op de wijze waarop geproduceerd wordt, is gering door het ontbreken van sturingsmogelijkheden. De enige invloed die er is, loopt via de werkinhoud om tot kleine correcties te komen of verspilling tegen te gaan. De arbeidsrelatie geldt binnen LP als belangrijkste motivator. Doel hierbij is de belangen van de medewerker en de organisatie op één lijn te krijgen. De verbetering van de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de medewerker verloopt via de direct leidinggevende omdat deze de organisatie en werkgever vertegenwoordigt. De medewerker heeft zijn leidinggevende, als vertegenwoordiger van de organisatie, nodig om zijn individuele belangen te behartigen. De leidinggevende heeft de mogelijkheden om aan deze individuele belangen te voldoen. De leidinggevende zal via de onderlinge verstandhouding de medewerker motiveren om tot optimale productie te komen. Er is een balans te verwachten tussen hetgeen de medewerker nodig heeft en wat de leidinggevende te bieden heeft. De verwachting is daarom, dat de leidinggevende de sociale steun zal bevorderen. De motivatie van de medewerker wordt gehaald uit de relatie die de medewerker heeft met het bedrijf. Dit zorgt voor een positieve relatie tussen de arbeidsrelatie als motiverende factor en sociale ondersteuning.

Conclusie

De invloed van menselijke waarden zorgt voor een afname van de psychologische taakeisen. De sturingsmogelijkheden nemen daarbij eveneens af. De invloed, als gevolg van de menselijke waarden, op de sociale ondersteuning is positief en neemt toe.



In tabel 2.3. is de invloed van LP op de DCS werkfactoren weergegeven.

Lean Production

Ontwerpverschil productieconcept	Psychologische taakeisen	Sturingsmogelijkheden	Sociale ondersteuning
Minimale kritieke specificatie	++	--	+
Grenzen (autonomie)			+
Multifunctionaliteit	++	-	+
Compatibiliteit	--	--	-
Menselijke waarden	-	-	+
+ = positieve invloed ++ = sterke positieve invloed - = negatieve invloed -- = sterke negatieve invloed			

Tabel 2.3. relatie tussen productieconcept LP en DCS

Op basis van dit overzicht kan worden gesteld, dat de invloed van de ontwerpverschillen van LP op de psychologische taakeisen groot is. De psychologische taakeisen nemen als gevolg van LP toe. De sturingsmogelijkheden nemen bij LP over het algemeen sterk af, hetgeen impliceert dat de mate waarin de medewerker zelfstandig beslissingen kan nemen, is uitgesloten.

De sociale ondersteuning wordt door bijna alle ontwerpverschillen positief beïnvloed. Daarbij is de rol van de leidinggevende belangrijk.

Bij hoge psychologische taakeisen nemen de gezondheidsrisico's toe, als de sturingsmogelijkheden ontoereikend zijn. Omdat de sturingsmogelijkheden op de meeste items ontbreken of afnemen heeft dit veel spanning in de werksituatie tot gevolg. Een werksituatie met veel spanning brengt veel gezondheidsrisico's met zich mee.

Sociale ondersteuning leidt tot vermindering van gezondheidsrisico's. Of de toename van de sociale ondersteuning bij LP voldoende is om het gezondheidsrisico bij LP te compenseren, is op basis van de theorie niet te voorspellen.

Een team dat volgens LP produceert loopt meer gezondheidsrisico's dan een team dat op MS wijze productie levert. Daarom zal een team dat volgens LP werkt een hoger ziekteverzuim tonen.



3. De onderzoeksmethode en analyse

3.1. Inleiding

De onderzoeksmethode geeft aan op welke wijze de gegevens, nodig voor de beantwoording van de onderzoeksvragen, worden verzameld (Van der Zwaan, 1990:67). In dit hoofdstuk wordt het empirisch onderzoeksproces uiteengezet om daarmee antwoord te kunnen geven op de empirische onderzoeksvragen.

In paragraaf 3.2. wordt het onderzoekstype gepresenteerd en verantwoord. In paragraaf 3.3. wordt de focus op de case gelegd. Hierin wordt achtergrondinformatie gegeven over de case in zijn algemeenheid, de organisatie, de teams en de producten in het bijzonder. De onderzoeksplaats en de onderzoekseenheden komen hier aan bod. In de daaropvolgende paragraaf 3.4. volgt de operationalisering van de onderzoeksitems. Dit is een essentieel onderdeel, omdat daarin bepaald wordt wat er gemeten gaat worden. De wijze waarop de data worden verzameld en geanalyseerd volgt in paragraaf 3.5. De betrouwbaarheid en validiteit worden in paragraaf 3.6. van dit hoofdstuk behandeld.

3.2. Onderzoekstype

Het design van dit onderzoek is een vergelijkende casestudy. Een vergelijkende casestudy is bij uitstek geschikt om een sociaal verschijnsel intensief te bestuderen (Braster, 2000). Een casestudy is een empirische onderzoeksmethode, waarbij een bepaald fenomeen in de eigen omgeving wordt onderzocht. Bij een kwalitatief onderzoek is het mogelijk de te onderzoeken variabelen in samenhang te bestuderen naar de werking en effecten. In dit onderzoek is deze samenhang essentieel, omdat het productieconcept in samenhang met werkfactoren en het ziekteverzuim worden onderzocht. Het fenomeen kan onderzocht worden door middel van directe observatie, maar ook door de analyse van (gearchiveerde) documenten of met behulp van interviews. Er zijn vaak meerdere databronnen en ook zijn er over het algemeen erg veel variabelen, die interessant zijn (Yin, 1994). Voordat de operationalisering van dit onderzoek verder uiteen wordt gezet, wordt eerst de caseselectie besproken.

3.3. Case selectie

Gemeenten in Nederland hebben de laatste jaren te maken met vergaande decentralisatie vanuit het rijk. Daarbij nemen rijksbudgetten af en vindt er ook aanscherping van wet- en regelgeving plaats. Het kabinetsbeleid als gevolg van de economische crisis is hiervan mede de oorzaak. Sociale diensten in het bijzonder hebben daarbij ook te maken met een toenemende vraag vanuit de bevolking. De werkdruk bij sociale diensten en met name bij de medewerker, is toegenomen. In de inleiding werden de veranderingen in de organisatiecontext besproken. Deze veranderingen in de organisatiecontext zijn momenteel ook aan de orde bij gemeenten. Sociologische verschijnselen worden daardoor beter zichtbaar of zijn nadrukkelijker aanwezig. De contextuele veranderingen, de toegenomen decentralisatie naar sociale diensten en de toegankelijkheid van informatie, zijn redenen dit onderzoek juist nu bij de gemeente uit te voeren.

Toegang en beschikbaarheid van ziekteverzuim informatie vormen bij organisaties soms een probleem, omdat de privacy gewaarborgd moet worden. In dit onderzoek zal deze privacy uiteraard beschermd worden. Vanuit mijn functie als teamleider, bij de gemeente Roosendaal, is het voor mij mogelijk toegang te krijgen tot verzuimcijfers en andere kwantitatieve en kwalitatieve informatie.



De gemeente Roosendaal is een middelgrote gemeente¹ met 77.383 inwoners (CBS, 2012). Deze gemeente verstrekt aan 1191 inwoners een bijstandsuitkering (Dienstverlening Roosendaal, Cognos 01-2012). Er doet zodoende 1,54 % van de burgers in Roosendaal een beroep op een bijstandsuitkering. Dit is volgens de CBS informatie een gemiddeld aantal in de regio (CBS 01-2012). Primaire taken van een sociale dienst zijn de uitvoering van de Wet Werk en bijstand (rechtmatigheid), de re-integratie of de maatschappelijke participatie (doelmatigheid) van zijn klanten. Ook voert de sociale dienst het gemeentelijk armoedebeleid uit. Denk hierbij aan bijzondere bijstand, schuldsanering en andere vormen van hulpverlening. De sociale dienst heeft naast materiële hulpverlening ook een handhavende taak. De opsporing van fraude en het opleggen van maatregelen bij het niet nakomen van afspraken, zijn hier voorbeelden van.

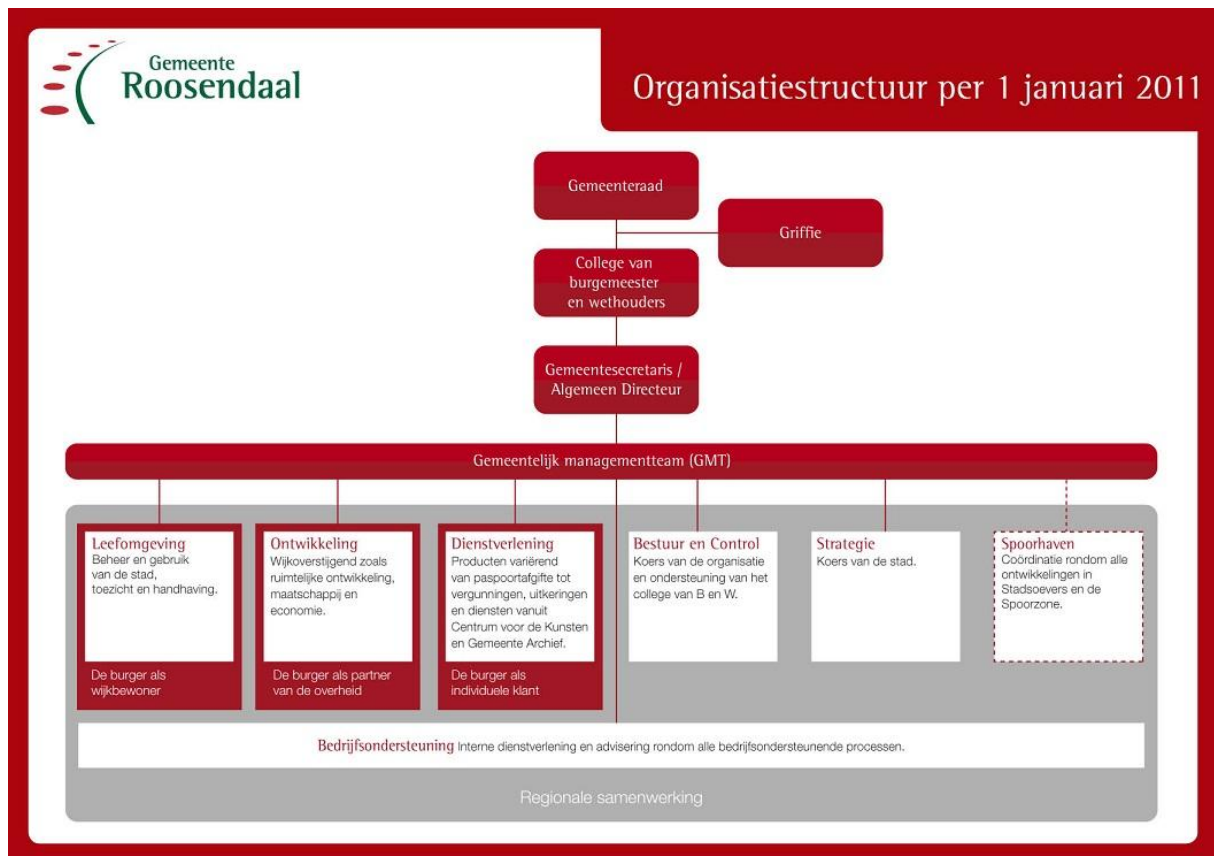
Het domein zijn de burgers van de gemeente, in dit geval de gemeente Roosendaal. De sociale dienst ontleent haar bestaansrecht (Gerards & Lubberding, 1993) aan deze wetgeving. Bijstandsverlening is een tijdelijke financiële ondersteuning aan hen, die niet kunnen voorzien in het eigen levensonderhoud. Dit tijdelijke karakter is een belangrijke norm vanuit de samenleving en is daarom in de wet vastgelegd. De burger is afhankelijk van het functioneren van de lokale sociale dienst, omdat deze nergens anders terecht kan voor deze vorm van ondersteuning.

Reducerende administratieve lasten door efficiënte gegevensuitvraag, e-intake, regionalisering, klantcontactcentra, zijn enkele voorbeelden van veranderingen in de organisatiecontext zoals in de inleiding zijn besproken. Sociale diensten laten zich het beste omschrijven als een professionele bureaucratie (Mintzberg, 2006; 189-214). Een professionele bureaucratie hanteert als coördinatiemechanisme standaardisatie van vaardigheden, om daarmee het proces te kunnen beheersen. De traditionele hiërarchische inrichting en resultaat gerichte aansturing kunnen elkaar hierbij tegenwerken (Essays Divosa Academie, 2005:118). Een voorbeeld hiervan is, dat toepassing van regels en procedures deze preferent kunnen gaan worden aan het resultaat.

3.3.1. Twee teams bij sociale zaken

De ambtelijke organisatie van Roosendaal heeft een divisiestructuur. Zoals uit figuur 3.1 blijkt, is deze structuur ingedeeld op basis van burgerrollen. Er is een domeinsplitsing aangebracht naar primaire afdelingen en ondersteunende afdelingen. Deze zijn naast elkaar gepositioneerd om een onderlinge verbinding aan te brengen en een topdown sturing te beperken. De organisatie heeft 553,23 fte wat overeenkomt met 620 personeelsleden. Dit is inclusief parttime medewerkers. Afdeling Sociale zaken is binnen de divisie Dienstverlening gepositioneerd en heeft 64 fte. Er werken daadwerkelijk 74 personen, vanwege het aantal parttime medewerkers. Binnen deze afdeling zijn er drie operationele teams belast met de uitvoering van de Wet Werk en bijstand (WWb). Twee daarvan hanteren een verschillend productieconcept. Door beide teams en de wijze van produceren met elkaar te vergelijken, ontstaat er een gedetailleerd beeld van het toegepaste productieconcept. Het derde team biedt administratieve ondersteuning aan beide teams. Er volgt een beknopte uiteenzetting van de twee verschillende teams.

¹ Gemeente klasse 5 (50.000-100.000 inwoners)



Figuur 3.1. organogram gemeente Roosendaal

In team Werk en Inkomen (WI) ontvangen 605 burgers een uitkering. Deze burgers worden gere-integreerd naar werk. De intake van uitkeringen wordt ook binnen dit team verzorgd. De klanten worden volgens vaste protocollen, regels en voorschriften gescreend bij de intake, begeleid naar werk en gevolgd in hun activiteiten.

De medewerkers werken binnen een strak omljnd werkproces en hebben individuele resultaat afspraken om tot productie te komen. De (tussentijdse) resultaten liggen vast in prestatie-indicatoren en worden voortdurend in de gaten gehouden. Het inhoudelijke proces wordt bewaakt middels doorlooptijden, voortgangsrapportages en één op één controle van de kwaliteit.

In team Zorg en Inkomen (ZI) ontvangen 586 burgers een uitkering. Deze burgers hebben een vrijstelling van de arbeidsplicht als gevolg van medische of sociale beperkingen. De medewerkers hebben veel regelruimte om maatwerk te leveren naar de behoefte van de burger. De processen zijn daarom flexibel ingericht. Medewerkers bepalen binnen financiële en kwalitatieve kaders de inrichting van processen, systemen en de voortgang. Zij worden vrijgelaten in hoe de prestatie wordt geleverd. De kwaliteit wordt periodiek achteraf steekproefsgewijs gecontroleerd en teruggekoppeld aan het team, welke in onderling overleg tot verbetering moet komen. Problemen in het productieproces worden in onderling overleg opgelost.

Op basis van deze korte omschrijving kan worden geconcludeerd, dat in beide teams op verschillende wijze de productie tot stand komt. Ook wordt duidelijk dat grotendeels volgens de productieconcepten Lean Production of Moderne Sociotechniek wordt gewerkt. Als dit niet het geval zou zijn, dan zou dit betekenen dat er geen sprake is van twee tegenovergestelde productieconcepten en ontbreekt de basis voor het vervolg van dit onderzoek. Twee tegenovergestelde productieconcepten zijn noodzakelijk voor het vervolg van dit onderzoek. Dit lijkt hier het geval.



Omdat het ziekteverzuimprotocol binnen de organisatie op eenzelfde wijze wordt toegepast, is deze variabele voor beide teams constant. De borging van het ziekteverzuimbeleid vindt plaats doordat leidinggevenden op de toepassing van het beleid worden beoordeeld. De direct leidinggevende is de verantwoordelijke in de toepassing van de Wet Verbetering Poortwachter bij ziektemeldingen en de terugkeer van een zieke medewerker. Daarbij is het inhoudelijke verzuimbeleid alleen in de managementlijn belegd. Afdeling Personeelszaken ondersteunt inhoudelijk, signaleert en is intermediair naar de bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker. De medewerker krijgt na de 3^e ziekmelding een verzuimgesprek met de leidinggevende en deze dient een terugkoppeling te geven in het overleg met de bedrijfsarts en afdeling Personeelszaken.

3.4. Operationalisering en dataverzameling

In dit onderzoek is het toegepaste productieconcept binnen teamwerk de onafhankelijke (categorische) variabele en het ziekteverzuim de afhankelijke (metrische) variabele. De werkfactoren binnen het toegepaste productieconcept kunnen daarbij als verklarende factor worden opgevat. In deze paragraaf volgen “de stappen die nodig zijn om een theoretisch concept meetbaar te maken zodat het empirisch vastgesteld kan worden” (Braster, 2000:11). Door uit de definitie van de variabelen indicatoren te distilleren, kan het theoretisch concept meetbaar gemaakt worden. Het benoemen van deze indicatoren helpt ook bij het gericht zoeken van databronnen. Genoemde variabelen worden in het navolgende geoperationaliseerd.

Operationalisering teamwerk

Teamwerk is de onafhankelijke variabele. Om teamwerk te definiëren wordt in dit onderzoek onderstaande, eigen definitie gebruikt.

“Een groep medewerkers, waarbij het individu en het team verantwoordelijk is voor een product of dienst, welke aan een interne of externe klant geleverd wordt. Al dan niet onder verantwoordelijkheid van een leidinggevende plant, bewaakt het team de voortgang, lost problemen op en verbetert processen en werkmethoden”.

Als aan deze definitie wordt voldaan is er sprake van werken in teamverband. Deze definitie bevat indicatoren die beschreven zijn in databronnen. Deze databronnen zijn documenten. Op basis van de beschrijvingen kan een uitspraak worden gedaan of er sprake is van teamwerk. In onderstaand tabel zijn deze indicatoren en databronnen weergegeven.

Teamwerk	Indicator	Databron
	Groep medewerkers Productverantwoordelijkheid team Aanwezigheid van een teamleider Voortgangsbewaking Eigen beschrijving van processen	Formatieberekening per team Afdelingsplan Organogram Aanwezigheid stuurinformatie Beschrijving administratieve organisatie

Tabel 3.1. operationalisering teamwerk

Operationalisering productieconcept

Door de negen ontwerpprincipes toe te passen op beide teams bij sociale zaken kan het toegepaste productieconcept worden vastgesteld. De vijf besproken verschillen in paragraaf 2.9.1 zullen met behulp van empirisch onderzoek uitvoeriger beschreven gaan worden, omdat daar de verbinding aanwezig is met de DCS werkfactoren. De in hoofdstuk twee besproken indicatoren, die het toegepaste productieconcept verklaren, zullen in de praktijk worden gemeten.



Om tot een exacte vaststelling van het productieconcept te komen zal er voor ieder item van het ontwerpprincipe een indicator bepaald worden. Dit is bedoeld om in beide onderzoekseenheden hetzelfde te meten. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van bestaande gegevens binnen de organisatie eventueel aangevuld met gegevens uit interviews. Onderstaand tabel geeft een overzicht welke indicatoren horen bij het item van het ontwerpprincipe en welke databron daarbij zal worden gebruikt.

Productieconcept	Korte beschrijving	Indicator	Databron
Minimale kritieke specificatie	Minimale beschrijving van taken Voldoende richtlijnen Inbreng medewerker	Mate waarin taken zijn beschreven Mate waarin er richtlijnen zijn Mate van inbreng medewerker	Procesbeschrijvingen Handboeken MTO ² /verslagen/ interview werkoverleg
Grenzen	Teamafbakening Teamverantwoordelijkheid	Binnen of buiten het eigen team Wijze van aansturing	Teamleider
Multifunctionaliteit	Verschillende taken medewerker	Takenpakket per functie	Functieprofielen Verslagen werkoverleg
Congruente ondersteuning	Ondersteuning HR systemen	Tevredenheid ondersteuning door HR systemen	MTO/ interview
Feedback	Toegang feedback productie en kwaliteit	Wijze van terugkoppeling/ bespreking kwaliteitscriteria	Kwaliteitsrapportages
Incompleteid	Continu verbeterproces	Wijze kwaliteitsborging	Kwaliteitsrapportages Jaarplan
Compatibiliteit	Fit tussen werk/technische systeem Vormgeving van het proces	Inrichting van het technische systeem Type klachten over het technische systeem Mate van flexibiliteit van het systeem	MTO/ interview Klachtenrapportage ICT Procesbeschrijving
Sociotechnische criteria	Variatie in verwachtingen bij bron Planning dicht bij bron	Mate van regelruimte Wijze van aansturing Beheerssystematiek	MTO/ interview Werkplanning/ Teamleider
Menselijke waarden	Organisatie versus menselijke behoeften Kwaliteit van werken	Wijze waarop medewerkers gemotiveerd worden Doelstelling	MTO/ Teamleider/ interview MTO/ interview

Tabel 3.2. operationalisering productieconcept

Operationalisering werkfactoren

Taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun zijn werkkenmerken, die bij een verkeerde balans het risico op werkstress kunnen verhogen. Deze werkkenmerken zijn volgens het DCS model van invloed op de stressreactie van het individu, wat later ziekteverzuim tot gevolg kan hebben.

Bij de theoretische uitwerking is vast komen te staan, dat indicatoren voor de werkfactor taakeisen zijn: de werklast, de werkdruk, het werktempo en de moeilijkheidsgraad. Het medewerker tevredenheidonderzoek (MTO) is daarbij een databron. Interviews met medewerkers en de leidinggevende kunnen hierop een aanvulling zijn en de validiteit borgen. De validiteit en betrouwbaarheid komen in de volgende paragraaf uitvoeriger aan bod.

De (mate van) sturingsmogelijkheden blijkt uit de indicatoren van de controle die de medewerker heeft over zijn taken, het gedrag en de hoeveelheid regelruimte. Deze indicatoren zijn beschreven in de inrichting van systemen, functiebeschrijvingen en procesbeschrijvingen. Het MTO geeft informatie over percepties van medewerkers en is rijk aan informatie. De sociale ondersteuning blijkt uit de kwalitatieve collegiale ondersteuning, aandacht en de relatie met leidinggevende en collega's. Het MTO is hierbij aan te wijzen als databron. In tabel 3.3 zijn alle indicatoren en databronnen gecategoriseerd.

² Medewerker tevredenheidonderzoek



Werkfactor	Korte beschrijving	Indicator	Databron
Psychologische taakeisen	Psychologische stressoren in de werkomgeving	Werklast Werkdruk Werktempo Moeilijkheidsgraad	MTO/ interview
Sturingsmogelijkheden	Zelfregulerende vermogen van de werknemer om de aanwezige stressoren binnen het werk te beïnvloeden	Controle van medewerker over: Taken Gedrag Regelruimte	MTO/ interview Functiebeschrijving MTO/ interview Werkbeschrijving
Sociale ondersteuning	Goede relaties tussen de teamleden, de leidinggevende en andere collega's	Collegiale ondersteuning Aandacht Relatie met leidinggevende Relatie met collega's	MTO/ interview

Tabel 3.3. operationalisering werkfactoren

Operationalisering ziekteverzuim

Ziekteverzuim kan veel verschillende oorzaken hebben. Het is onmogelijk daarop alle data te betrekken en in het juiste verband te onderzoeken. Daarvoor hanteer ik de ceteris paribus-clausule. De diversiteit aan oorzaken en factoren van verzuim die *niet systematisch* meer of minder aanwezig zijn. Beide teams zijn in dit verband identiek.

Ziekteverzuim kan worden geoperationaliseerd met gebruikmaking van de besproken definitie van Veerman (1990).

“ziektemeldingen op grond van klachten zonder dat absoluut vaststaat dat de werknemer niet meer tot werken in staat is” (Veerman, 1990:9).

De ziekteverzuimcijfers kunnen gekoppeld worden aan de werkfactoren op basis van deze definitie. De indicator is het aantal ziekmeldingen *zonder* dat is vast komen te staan, dat werken onmogelijk is. Dit zijn de ziekmeldingen waarbij geen objectieve vaststelling van het ziek zijn heeft plaatsgevonden. In de praktijk betekent dit, dat er geen contact met de bedrijfsarts is geweest of medische verklaringen zijn overlegd. De inhoudsanalyse is bedoeld om een algemeen beeld te krijgen van het ziekteverzuim. Dit zal ik doen middels een documentenonderzoek. Aan te wijzen bronnen hierbij zijn de verzuimadministratie, ziekteverzuimcijfers en het ziekteverzuimprotocol. Onduidelijkheden of vragen uit deze databronnen kunnen via interviews toegelicht worden.

Ziekteverzuim	Korte beschrijving	Indicator	Databron
Verzuimpercentage Verzuimduur Verzuimfrequentie	Ziektemeldingen zonder dat er vast staat dat de werknemer nog in staat is tot het verrichten van werk	Verzuimpercentages, Verzuim meldingen naar aantal, duur en soort zonder objectieve vaststelling	Verzuimadministratie Verzuimrapportage per team Interview met leidinggevende

tabel 3.4. operationalisering ziekteverzuim

3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Onder validiteit wordt verstaan of het onderzoek meet wat het beoogt te meten (Babbie, 2004: 143). De validiteit is onder te verdelen in constructvaliditeit, interne en externe validiteit. Hier volgt een korte uitwerking van deze items. De betrouwbaarheid komt als laatste aan bod.

Het op een juiste manier verwerken van de theoretische begrippen naar de empirische variabelen is de constructvaliditeit (Braster, 2004:62). De gedistilleerde indicatoren op basis van een eigen definitie van teamwerk zijn de empirische variabelen om teamwerk vast te stellen.



De constructvaliditeit naar zelfsturende teams gebeurt op basis van de negen ontwerpprincipes van Niepce en Molleman (1996:77-90). Daarbij zijn de negen ontwerpprincipes gebruikt van zelfsturende teams bij MS en zijn vergeleken met LP.

De interne validiteit geeft de relatie tussen de theoretische concepten weer. Braster onderscheidt hierbij drie voorwaarden (Braster, 2000:67).

1. De variabelen dienen onderling samen te hangen. In paragraaf 2.9 is vast komen te staan dat het verschil in ontwerpprincipe in relatie wordt gebracht met belastende werkfactoren. Deze belastende werkfactoren hangen samen met ziekteverzuim. Op basis van de theorie kan worden geconcludeerd dat beide variabelen met elkaar samenhangen. De empirische uitkomsten worden vergeleken met de vooraf verwachte uitkomsten op basis van de theorie. Deze verwachtingen zijn opgesteld in paragraaf 2.9.1 en vergeleken met de empirie in het volgende hoofdstuk.
2. De variabelen moeten elkaar opvolgen in tijd. In dit onderzoek wordt teamwerk als onafhankelijke variabele gezien en het concept ziekteverzuim als afhankelijke variabele. Omdat ziekteverzuim ontstaat binnen werken in teamverband, volgen ze elkaar in tijd op. De data zijn eenmalig in kort tijdsbestek maar wel opvolgend verzameld. Het bureauonderzoek vond plaats in juni en juli 2012. De aanvullende interviews zijn in augustus 2012 afgenomen.
3. De relatie tussen de variabelen mag niet worden verstoord door andere variabelen. Verschillen uit het documentenonderzoek en de interpretatie daarvan worden middels de interviews verklaard. De interviews zelf zullen daartoe ook de ruimte bieden.

De externe validiteit is aanwezig omdat de behandelde productieconcepten Sociotechniek en Lean Production worden beoordeeld op belastende werkfactoren binnen een gemeentelijke context naar ziekteverzuim. Hiermee kan er een theoretische verfijning worden aangebracht op algemene theorieën. Die theorieën worden in bestaande onderzoeken veelal toegepast in de private sector, in een statisch of zuivere vorm van het productieconcept. Zoals uit de inleiding van dit onderzoek is beschreven bevindt de ambtelijke organisatie zich momenteel in een dynamische omgeving. De ambtelijke organisatie kent een veilige en beschermde rechtspositionele omgeving voor de mensen die daar werken. Echter ook in een ambtelijke productieomgeving spelen belastende werkfactoren een rol. Of en hoe deze factoren binnen deze context leiden tot ziekteverzuim is relevant voor andere gemeenten.

Er is sprake van een hoge interne validiteit. Er zal een verklaring worden gegeven op de vraagstelling van dit onderzoek, waarmee het mechanisme tussen productieconcept, werkfactoren en ziekteverzuim zichtbaar wordt. Daarbij wordt begrepen hoe het productieconcept inwerkt op verzuim en onderlinge verbanden zichtbaar worden tussen het productieconcept en verzuim. Dit zijn situationeel bepaalde verbanden en kunnen niet volledig generiek gemaakt worden.

De betrouwbaarheid bij een vergelijkende casestudy is lastig. Er worden namelijk processen en mechanismen onderzocht die aan verandering onderhevig zijn. Interne maar ook externe factoren kunnen deze processen en mechanismen verstoren. Dit typeert een vergelijkende casestudy in essentie omdat dit type onderzoek een hoge mate van flexibiliteit heeft. Daar staat een rijkdom aan informatie tegenover.



De betrouwbaarheid wordt echter verhoogd omdat het gebruik van bestaande documenten zoals MTO ervoor zorgen dat er geen relatie is met dit onderzoek. Hierdoor is er geen beïnvloeding of enige sturing in de richting van het onderwerp. Om te borgen dat consequent de juiste data wordt gemeten, is er zoveel mogelijk gebruik van gemaakt van indicatoren. Onder indicator wordt in dit onderzoek een precieze formulering van wat gemeten gaat worden verstaan. Deze wordt aangevuld met de reden waarom dit gemeten moet worden.

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een casestudyprotocol. Hierin zijn de essentiële hoofdstappen van het onderzoek vastgelegd zoals de doelstelling, achtergrond waartegen het onderzoek plaatsvond en interview schema's. Dit protocol waarborgt een lijn waarlangs is gewerkt, met wel enige speelruimte.

Ook zal alle verkregen onderzoeksdata in een casestudy database worden vastgelegd. Hierin worden alle gebruikte documenten, (interview-)verslagen, computerdata, gecodeerd en gerangschikt, zodat deze informatie beschikbaar is. Hiermee wordt zowel de controleerbaarheid als de betrouwbaarheid verhoogd (Braster, 2000:62).

De rol van de onderzoeker, in deze, verdient enige aandacht. De relatie tussen het productieconcept per team en omvang en aard van het verzuim kunnen empirisch dieper onderzocht worden.

Bijvoorbeeld met behulp van gestructureerde interviews met medewerkers. Hier wordt echter vanaf gezien vanwege mijn hiërarchische positie binnen de organisatie. Voorts zou dit de uitkomst van de data kunnen beïnvloeden, waarmee de validiteit en betrouwbaarheid in gevaar komt. Echter vanuit diezelfde positie heb ik inzage in de verzuimdossiers, verzuiminformatie en bedrijfsinformatie hetgeen de data rijker maakt. Er hebben wel interviews plaatsgevonden met een collega teamleider en een medewerker Kwaliteit en Bezwaar. Deze hadden tot doel data te verkrijgen rond de belastende werkfactoren en de typering van de teams.



4. De onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd en toegelicht. Deze resultaten geven het antwoord op de volgende empirische onderzoeksvragen:

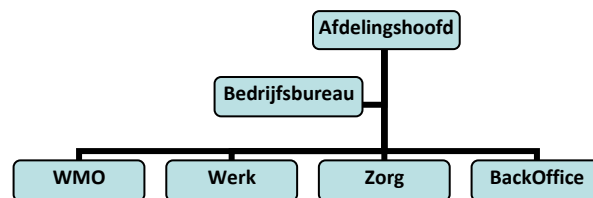
- welke vormen van teamwerk zijn er bij Sociale Zaken Roosendaal te onderscheiden?
- is er een verschil in mate, oorzaken en duur van het ziekteverzuim tussen de productieteams?

In de openingsparagraaf 4.1. zal worden beoordeeld of er sprake is teamwerk. In de daaropvolgende paragraaf 4.2. zullen beide productieteams naar MS of LP worden getypeerd. De belastende werkfactoren binnen elke team worden in paragraaf 4.3. behandeld. Het ziekteverzuim van de twee productieteams worden in paragraaf 4.4. vergeleken. In paragraaf 4.5. komt de verbinding tussen de werkfactoren en het ziekteverzuim tot stand. Tot slot wordt er antwoord gegeven op de empirische onderzoeksvragen.

4.1. Teamwerk bij sociale zaken

In paragraaf 3.3.1. werd vastgesteld dat twee productieteams, bij sociale zaken, op verschillende wijze ten opzichte van elkaar produceren. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de beide teams om vast te kunnen stellen of er sprake is van werken in teamverband. Eerst wordt er ingegaan op de afdelingsstructuur.

In de afdelingsplannen van de afgelopen jaren is er doorlopend sprake van 4 teams. Dit zijn de teams Werk, Zorg, BackOffice en WMO³ ondersteund door een Bedrijfsbureau. Het Bedrijfsbureau is als stafafdeling gepositioneerd en is als enige geen productieteam. Dit blijkt uit het organogram van afdeling Dienstverlening.



Figuur 4.1 Teamstructuur (jaarplan Dienstverlening 2011).

Op het WMO team na, zijn alle teams belast met de uitvoering van de Wet Werk en bijstand (WWb). Team WMO laat ik daarom in dit onderzoek buiten beschouwing omdat de producten die daar tot stand komen niet te vergelijken zijn met de overige teams.

De Back-Office is administratief en financieel -technisch ondersteunend aan alle teams. In dit team zijn administratief medewerkers en financieel-technisch medewerkers geplaatst. Elk team heeft een teamleider, die operationeel verantwoordelijk is voor de te behalen doel-/taakstellingen. Dit blijkt niet alleen uit het jaarplan, maar ook uit de functieomschrijvingen van de teamleiders.

In het jaarplan 2011 is een taakstelling specifiek voor team Zorg en team Werk opgenomen. De financiële toerekening van het budget geschiedt op basis van een raming van de geleverde producten op afdelingsniveau. Beide teams hebben geen eigen budget, maar moeten wel naar aantallen op productniveau verantwoording afleggen ten opzichte van de begroting.

Om tot productie te komen heeft Team Zorg 10,86 Fulltime equivalent (FTE) toegekend gekregen en team Werk 11,96 FTE (Dienstverlening, formatieoverzicht 01-01-2012). Deze formatie is op basis van een normtijdenonderzoek tot stand gekomen.

³ WMO is de verwijzing naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning



Het geringe onderlinge FTE verschil heeft te maken met de klanten toedeling. Team Zorg richt zich op klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, terwijl de klanten in team Werk een relatief korte afstand tot werk hebben. Voor team Zorg zijn dit 586 klanten en voor team Werk 605 klanten op 1 januari 2012. Voor alle producten in beide teams geldt dat deze aan de externe, individuele klanten geleverd worden. Verder bestaan de teams Zorg en Werk alleen uit Klantmanagers die als groep en individueel verantwoordelijk zijn voor een klantenbestand. Dit zijn medewerkers gespecialiseerd in klantencontact, het verrichten van rechtmatig- en doelmatigheidsonderzoeken en sociaaljuridisch geschoold zijn. De procesbeschrijvingen laten in de hoofdstappen en in de detailbeschrijvingen een duidelijk onderscheid naar beide teams zien. In team Werk zijn de beschrijvingen gedetailleerder dan in team Zorg. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

In de stuur- en managementinformatie is ook een duidelijke onderverdeling gemaakt naar beide teams. Dit blijkt uit de fysieke presentatie maar ook naar de inhoud. Team Werk heeft veel meer detail stuurinformatie tot de beschikking dan team Zorg. In de management informatie van team Werk wordt er in het proces gemeten op doorlooptijden en de vastlegging van informatie in systemen. De managementinformatie van team Zorg richt zich alleen op afhandelingstermijnen en voorraadbeheersing (SoZa, Cognos, 01-2012) .

Er is ook een verschil in de doel- en taakstelling. Zowel bij de werkprocessen, op productniveau als bij de financiële verantwoording wordt deze onderverdeling duidelijk. Hierbij zijn de specifieke teamdoelstellingen als uitgangspunt genomen. Er zijn bijvoorbeeld op de sturing naar de instroom en uitstroom op de WWb, aantal klanten dat een re-integratietraject doorloopt of het gebruik van bijzondere bijstand verschillen te zien. Stuurinformatie naar doorlooptijden, afhandelingstermijn, aantal werkprocessen is voor beide teams hetzelfde ingericht. Dit is mogelijk omdat de wettelijke termijnen en servicenormen voor beide teams hetzelfde zijn. De indicatoren om te kunnen spreken van teamwerk zijn nu allemaal aan bod geweest en geven het volgende beeld.

Teamwerk	indicator	Zorg	Werk
“Een groep medewerkers, waarbij het individu en het team verantwoordelijk is voor een product of dienst, welke aan een interne of externe klant geleverd wordt. Al dan niet onder verantwoordelijkheid van een leidinggevende plant, bewaakt het team de voortgang, lost problemen op en verbetert processen en werkmethoden”.	Er is een groep medewerkers	✓	✓
	Productverantwoordelijkheid team	✓	✓
	Aanwezigheid van een teamleider	✓	✓
	Sprake van voortgangsbewaking	✓	✓
	Eigen beschrijving van processen	✓	✓

tabel 4.1. criteria Teamwerk

Resumerend kan worden gesteld dat zowel in team Zorg als in team Werk bij sociale zaken, sprake is van werken in teamverband omdat aan alle criteria van de eigen definitie is voldaan.

4.2. De twee productieteams onder de loep

Met behulp van de negen ontwerpprincipes van Niepce en Molleman (Niepce & Molleman, 1996:77) worden de twee teams bij sociale zaken getypeerd. Dit heeft als doel vast te stellen volgens welk productieconcept wordt geproduceerd of waar dit het dichtst bij in de buurt komt. Dit zal worden gedaan met behulp van de in paragraaf 3.4. aangegeven indicatoren en databronnen. Door de afzonderlijke teamindicatoren te onderzoeken ontstaat een uitgebalanceerd beeld van teamwerk bij sociale zaken. Naast de typering van het productieconcept worden hiermee ook de voornaamste onderlinge teamverschillen zichtbaar gemaakt.



1. Minimale kritieke specificatie

Team Zorg

De producten van team Zorg zijn door landelijke wetgeving of gemeentebestuur bepaald. Het gemeentebestuur wordt door de gemeenteraad vastgesteld in verordeningen. Hoe de producten binnen de beleidskaders tot stand komen wordt grotendeels binnen het team Zorg bepaald. De procesbeschrijvingen van de primaire processen, beoordeling van nieuwe aanvragen, beheer van lopende uitkering en re-integratie zijn in hoofdstappen beschreven. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen stappen in het proces en de handelingen in een ondersteunend kennissysteem. Deze processtappen worden door het Bedrijfsbureau uitgewerkt en voorgelegd. De processtappen beschrijven *wat* er gedaan dient te worden en liggen vast. Hoe deze processtap moet worden uitgevoerd is aan het team zelf.

De handelingen in het kennissysteem zijn gedetailleerd beschreven, zo blijkt uit het systeemhandboek. Deze zijn echter niet verplicht. Bij de afhandeling van aanvragen bijzondere bijstand mag er ook via een verkorte procedure gewerkt worden. Dit maakt het voor de Klantmanager mogelijk om aanvragen op eenvoudige wijze te beoordelen en naar inzicht af te handelen. De Klantmanager beoordeelt de aanvragen, wijzigingen op de uitkering of activiteiten die de uitkeringsduur verkorten. De output die het team levert, is gestandaardiseerd namelijk een besluit op een aanvraag of een gewijzigde of ongewijzigde continuering van de uitkering. Deze standaardisatie is noodzakelijk om aan wettelijke eisen en regelgeving te voldoen. Er kan ook sprake zijn van een stap in het participatieproces van de klant. Dit wordt doorgaans niet vastgelegd in een besluit maar in een trajectplan. De wettelijke kaders rond het participatieproces worden door de gemeente zelf bepaald en zijn beperkt in aantal en inhoud.

Omdat de doelgroep zich overwegend laat kenmerken door schulden, psychosociale problematiek of problemen van medische aard, worden de taken complexer. Dit wordt versterkt doordat de Klantmanager verantwoordelijk is voor een caseload en daarvoor alle voorkomende werkzaamheden moet doen. De controle op de inhoudelijke kwaliteit van producten gebeurt door een Kwaliteitsmedewerker, die geen hiërarchische positie inneemt. Deze controle is niet één op één maar achteraf en steekproef gewijs. De taken van de Klantmanager zijn in de functiebeschrijving generiek beschreven. Binnen het team is er één type Klantmanager, de Klantmanager Zorg. De gevraagde en benodigde vaardigheden zijn hiermee gestandaardiseerd. De toepassing van deze vaardigheden zijn vanwege de complexe taken, divers en allerm minst gestandaardiseerd. Uit het interview met de Kwaliteitsmedewerker blijkt dat de toegepaste leiderschapstijl overwegend participatief en op de relatie met de medewerkers gericht is. Dit beeld komt naar voren uit de notulen van het werkoverleg. Als daar een probleem binnen het team wordt besproken dragen de medewerkers zelf oplossingen aan waarbij de teamleider het proces en de oplossingen faciliteert. Uit het interview met de Kwaliteitsmedewerker komt naar voren dat de teamleider overwegend op het groepsproces stuurt en intervenueert.

Team Werk

Ook de producten van team Werk zijn door landelijke wetgeving of gemeentebestuur bepaald. De processen zijn op hoofdlijnen beschreven in de handboeken die op een centrale plek worden gemaakt en onderhouden. Deze procesbeschrijvingen zijn aangevuld met gedetailleerde werkinstructies. Dit is voorgeschreven in gestandaardiseerde werkprocessen die door een kennissysteem en beslisboom worden ondersteund. De stappen die de Klantmanager hierin moet doorlopen zijn verplicht om tot het structureren of het wijzigen van een uitkering te komen. Uit de verslagen van het managementteamoverleg blijkt dat processen, werkinstructies en systeemwijzigingen op onderdelen aangevuld worden door aanvullende (detail-)afspraken. Dit is het geval als er in de uitvoeringsinstructie onduidelijkheden zijn of de kwaliteit onvoldoende is. De processen zijn gestandaardiseerd en soms opgeknipt in deelprocessen. Het intakeproces is bijvoorbeeld opgedeeld in drie deelprocessen waarin ieder een eigen taak en rol heeft.



Deze indeling komt ook tot uiting doordat er drie typen Klantmanagers zijn t.w. intake, doelmatigheid en bestandsbeheer.

Op ieder deelproces zijn er twee, soms drie, medewerkers ingewerkt en inzetbaar. Daarbij wordt uitgegaan dat minimaal 80% van de taken te standaardiseren zijn. Alle overige taken worden als maatwerk gezien. Uit het interview met de teamleider Werk blijkt dat deze in hoge mate bepaalt hoe de processen zijn ingericht. Dit geldt ook voor de doelstellingen. De uitstroom van klanten is bijvoorbeeld vastgesteld door een overeenkomst tussen het gemeentebestuur en het management. De teamleider bewaakt en rapporteert over de voortgang. Hierbij worden de teamleider en het afdelingshoofd ondersteund door een managementdashboard. Bij een afwijking op de planning volgt een tussentijdse rapportage en indien nodig operationele bijsturing. De taken in de functiebeschrijving van Klantmanager zijn in dit team eveneens generiek beschreven. Samenvattend geeft minimale kritieke specificatie het volgende beeld van beide teams.

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Minimale kritieke specificatie	Minimale beschrijving van taken	Mate waarin taken zijn beschreven	zwak	sterk
	Voldoende richtlijnen	Mate waarin er richtlijnen zijn	zwak	sterk
	Inbreng medewerker	Mate van inbreng medewerker	sterk	zwak

tabel 4.2. Minimale kritieke specificatie

2. Grenzen

Team Zorg

Bij ziekte, verlof of piekbelasting wordt er onderling ondersteund, waargenomen of vervangen. Uit het interview met de Kwaliteitsmedewerker blijkt dat het afgelopen jaar geen ondersteuning is gevraagd van of geleverd is aan een ander team. Dit wordt bevestigd na bestudering van de roosters. Ingeval er sprake was van de inzet door detacheringskrachten betrof dit inzet op een enkelvoudig product. In het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO, 2010) wordt aangegeven dat de groepscohesie hoog is en er door onderlinge afstemming de bezetting op niveau blijft. Daarbij geeft 56% van het team aan zeer tevreden te zijn met over de verstandhouding met collega's. In de volgende paragraaf zal hier verder op in worden gegaan. Binnen het team zijn er afspraken over onderlinge vervanging, minimale bezetting en aanvullende werkafspraken over hoe in bepaalde klantsituaties wordt gehandeld. In de afhandeling van mutaties op de uitkering en aanvragen is het team afhankelijk van de financiële administratie. Om deze afhankelijkheid te minimaliseren is er een financieel specialist gekoppeld aan team Zorg. Deze medewerker is op de hoogte van de specifieke werkafspraken en kan binnen het team bijspringen als er stagnatie is in de doorstroming van het proces. De aansturing sluit hierop aan door het groepsproces aan te sturen en voldoende te faciliteren.

Team Werk

In team Werk wordt vaak een beroep gedaan op medewerkers van andere afdelingen uit de gemeentelijke organisatie of detacheringskrachten. Het is echter niet zo dat de medewerkers van team Werk in andere teams of functies kunnen worden ingezet. De teamleider zorgt voor de bezetting op de verschillende taken om de continuïteit te garanderen. Bij de afhandeling van aanvragen levensonderhoud is het team in hoge mate afhankelijk van de financiële administratie. Zodra er daar een achterstand ontstaat stagneert het primaire proces en zal de klant zich bij team Werk melden.

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Grenzen	Teamafbakening	Binnen of buiten het eigen team	binnen	binnen
	Teamverantwoordelijkheid	Wijze van aansturing	procesgericht	taakgericht

tabel 4.3. Grenzen



3. Multifunctionaliteit

Team Zorg

Naast generieke competenties als beheersing van gesprekstechnieken, onderzoeks-/ wettechnische vaardigheden worden er ook specifieke functie eisen voor dit team gesteld. Denk hierbij aan kennis en onderhoud aan de sociale kaart en kennis hebben van psychiatrische ziektebeelden. Deze aanvullende vaardigheden verhogen de multi-inzetbaarheid binnen het team. De medewerkers werken in teamverband samen en hebben elk een caseload. Door onderlinge afstemming en afspraken is het werk overdraagbaar en wordt er één lijn gevolgd om tot productie en output te komen. Onderlinge vervanging of waarneming is daarom mogelijk.

Door de Klantmanager worden binnen het team alle voorkomende taken uitgevoerd die nodig zijn om tot output te komen. Nieuw werk wordt binnen het team in onderling overleg verdeeld door een ervaren medewerker. Er kan een beroep worden gedaan op administratief medewerkers. Dit gebeurt bij uitzondering en in onderling overleg tussen beide functiegroepen.

Team Werk

In team Werk wordt er gebruik gemaakt van een generiek functieprofiel. Dit maakt inzetbaarheid buiten het eigen team of taak mogelijk. Naast generieke competenties worden er ook specifieke taakeisen gesteld. Deze zijn echter niet in het functieprofiel genoemd, maar worden wel door de teamleider verwacht. Dit komt omdat er binnen het team een taak en rolverdeling is als gevolg van de opdeling van processen. Dit zorgt voor een aantal overdrachtsmomenten binnen het team. Uit het interview met de teamleider blijkt dat deze rollen nog niet hebben geleid tot een nieuwe functiebeschrijving. De functie Klantmanager re-integratie wordt daadwerkelijk wel uitgevoerd door enkele klantmanagers, maar er is nog geen functieprofiel voor deze functie.

Bij iedere processtap wordt er een beroep gedaan op verschillende vaardigheden van de medewerker. Deze vaardigheden variëren van gesprekstechnieken in het klantencontact tot wetstechnische onderzoeksvaardigheden, kennis van technische systemen of van re-integratie vaardigheden. De Klantmanager heeft een eigen werkvoorraad op basis van de stap in het proces. Het team wordt ondersteund door administratief medewerkers vanuit het team BackOffice. De mate waarin dit gebeurt en de afhankelijkheid daarvan is hoger dan in team Zorg. Ook dit is een gevolg van het opdelen van processen. Nieuw werk wordt procesmatig en evenredig aan iedereen verdeeld op basis van een verdeelschema dat door de teamleider is gemaakt.

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Multifunctionaliteit	Verschillende taken medewerker	Takenpakket per functie	Binnen het team inzetbaar	Binnen/buiten het team inzetbaar

tabel 4.4. Multifunctionaliteit

4. Congruente ondersteuning

Team Zorg

In salariering of extra beloning is er geen onderscheid in beide teams. Er is sprake van een vaste beloning waarbij de leidinggevende bepaalt of er sprake kan zijn voor extra beloning. Uit het interview met de teamleider van team Werk blijkt dat deze beloning wordt geënt op individuele prestatie. In team Zorg is er de afgelopen twee jaar geen sprake van een extra beloning geweest. In opleiding, scholing en begeleiding is er wel een verschil in beide teams die hieronder uiteen wordt gezet. Het inwerkprogramma is praktijkgericht, modulair opgebouwd en er is sprake van één op één begeleiding. Voor het programma wordt 7-8 maanden uitgetrokken en duurt lang omdat de medewerker op alle taken binnen het team moet worden ingewerkt. Dit is nodig omdat de medewerker op elke plek moet kunnen worden ingezet. Daarbij worden ook extra taken aan de medewerker gegeven om te kunnen oefenen met organiseren en coördineren van werkzaamheden.



Uit het MTO blijkt dat 78% van de respondenten in voldoende mate in de gelegenheid wordt gesteld een opleiding of training te volgen. Daarnaast blijkt uit het MTO ook dat de medewerkers in voldoende mate tevreden zijn over de primaire arbeidsvoorwaarden.

Team Werk

Er is sprake van een vaste beloning. Een eventuele extra beloning wordt geïnitieerd door de leidinggevende. In team Werk zijn medewerkers relatief snel productief inzetbaar. Dit blijkt uit de ondersteuning vanuit andere afdelingen en het aandeel detacheringskrachten in dit team. Als er een detachingskracht uitvalt kan deze snel vervangen worden. Hier gaan doorgaans enkele dagen overheen. Uit het MTO blijkt dat 88% van de respondenten in voldoende mate in de gelegenheid worden gesteld een opleiding of training te volgen. Het trainingsprogramma is op de taak gericht. Uit het MTO blijkt ook dat de medewerkers tevreden zijn over de primaire arbeidsvoorwaarden.

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Congruente ondersteuning	Ondersteuning HR systemen	Tevredenheid ondersteuning door HR systemen	voldoende	hoog

tabel 4.5. Congruente ondersteuning

5. Feedback

Team Zorg

De kwaliteitsmedewerker controleert één op één het werk van nieuwe of beginnende medewerkers en steekproefsgewijs van ervaren medewerkers. De uitkomsten worden in een systeem vastgelegd. De steekproefsgewijze meting wordt met de medewerker besproken. Algemene of structurele knelpunten worden in het werkoverleg besproken om daarmee kennis en informatie te delen en tot verbeterafspraken te komen. Dit blijkt uit de verslagen van het werkoverleg. Eens per kwartaal vindt er, volgens een jaarplanning, een themacontrole (audit) plaats op een product van het team. Hierin wordt het team ondersteund door het Bedrijfsbureau. Ook vindt er eens per jaar een klanttevredenheidsonderzoek plaats, dat inzicht geeft in items die voor de klant van belang zijn. De rapportages zijn zodanig opgebouwd dat inzicht wordt verkregen op de handelwijze binnen de groep. Deze worden in het werkoverleg besproken en indien nodig worden aanvullende werkafspraken gemaakt of worden processen in overleg aangepast. De managementinformatie is beperkt en richt zich alleen op doorlooptijden en aantallen aanvragen op basis van wettelijke termijnen. Deze is beschikbaar voor het team en wordt pas gebruikt om tendensen te volgen en indien nodig maatregelen te nemen. Daarin is het team autonoom.

Team Werk

Ook in team Werk is er een kwaliteitsmedewerker aanwezig die het werk één op één controleert. Dit geldt bij alle medewerkers die nieuwe aanvragen WWb afhandelen en alle werk van gedetacheerd personeel. Dit wordt gedaan om verlies en afwijkingen tegen te gaan en daarmee in te grijpen waar dit nodig is. De uitkomsten worden in een geautomatiseerd systeem vastgelegd. Eens per maand wordt, volgens een jaarplanning, een themacontrole (audit) gehouden op een product van het team. De gegevens uit het klanttevredenheidsonderzoek geven inzicht in de items die voor de klant van belang zijn, waarbij het product kan worden aangepast. Denk aan standaardbrieven, beschikkingen en veranderingen in de ontvangstruimte. De teamleider heeft over de hele productielijn stuurinformatie ter beschikking om te controleren en kan op basis hiervan ingrijpen. Een deel van deze informatie wordt gedeeld met het team. Het betreft hier informatie over gerealiseerde doelstellingen als uitstroom van klanten. Deze informatie wordt ook naar andere afdelingen en zelfs naar buiten de gemeente gecommuniceerd. Omdat de informatie niet voldoende is, worden er binnen het team ook lijsten bijgehouden die zicht geven op de detailprocessen. De informatie wordt door de teamleider geanalyseerd en besproken met betrokken medewerkers.



Zodoende wordt de werking van de processen en het functioneren van het team en individuen transparanter. Na vergelijking van beide teams, op dit onderdeel, komt het volgende beeld naar voren:

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Feedback	Toegang feedback productie en kwaliteit	Wijze van terugkoppeling/ bespreking kwaliteitscriteria	Lerend en inzicht	Sturend en inzicht

tabel 4.6. Feedback

6. Incompleteid

Team Zorg

Er is sprake van minimale kritieke specificatie van taken en processen. Daarbij is gebleken dat er ook in beperkte mate managementinformatie voorhanden is. Daar staat tegenover dat er voldoende kwalitatieve informatie beschikbaar is om de werkinhoud te verbeteren. Doordat de kwaliteitsmedewerker binnen het team is geplaatst en wordt ondersteund door het Bedrijfsbureau is het team in staat zichzelf kwalitatief te verbeteren.

De Klantmanager kan overal in het team worden ingezet. Om dit mogelijk te maken wordt de taak verrijkt met kwalitatieve informatie waarbij inzicht en leren in de functie aanwezig is. Dit gebeurt door onderlinge afstemming en informatie-uitwisseling. Daarnaast wordt de medewerker verantwoordelijk gemaakt voor het verbeteren van het product.

Team Werk

Voor Team Werk zijn de primaire processen gestandaardiseerd waarop periodiek, door het Bedrijfsbureau, wordt gecontroleerd. Een beslisboom in het kennissysteem is verplicht te doorlopen bij aanvragen van een uitkering en is een borging van de standaardisatie. Deze beslisboom maakt het werk eenvoudiger en is een rationalisering van het product.

De mate waarin het team wordt ondersteund door administratief medewerkers is hoog, omdat er meerdere deelbewerkingen zijn. Deze deelbewerkingen kunnen door andere medewerkers van buiten de afdeling worden verricht. De afhankelijkheid van completeid is daarmee hoog, omdat anders de voortgang stagneert. Samengevat geeft incompleteid het volgende beeld:

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Incompleteid	Continu verbeterproces	Wijze kwaliteitsborging	Binnen het team/ lerend	Standaardisatie/ beheersend

tabel 4.7. Incompleteid

7. Compatibiliteit

Team Zorg

Het technische systeem wordt naar gelang de behoefte van het team flexibel ingericht. Daarmee wordt het systeem meer ondersteunend en minder dominant in de werkprocessen. Er mag volgens het kennissysteem worden gewerkt, maar dit is dan ondersteunend. Er is ook een werkwijze voorhanden waarbij er buiten het kennissysteem om gewerkt kan worden. Als er in overleg met of door de medewerkers zelf een proceswijziging wordt voorgesteld, dan wordt getracht het systeem daarop aan te passen. Daarbij moet rekening gehouden worden met wettelijke voorschriften en reglementen die door het ministerie worden opgelegd. Dit vraagt overigens bij systeemaanpassingen veel inzet van de medewerkers in de testfase.

Team Werk

In team Werk hebben de systemen een meer verplicht karakter en worden niet of nauwelijks aangepast aan de behoefte van het team. De beslisboom binnen het kennissysteem biedt daar nauwelijks ruimte toe. Een systeemaanpassing heeft gevolgen voor het kwaliteitsbeheerssysteem en de managementinformatie.



Ten tijde van dit onderzoek worden de mogelijkheden onderzocht een beslisboom voor de aanvraag uitkering zo in te richten, dat deze door de klant kan worden gevuld en achteraf gecontroleerd door een medewerker. De Klantmanager grijpt alleen nog in op afwijkingen.

Voor beide teams geldt dat er een aantal technische systemen in gebruik zijn die door de gemeentelijke organisatie zijn voorgeschreven. Deze zijn verplicht te vullen maar dragen nauwelijks iets bij aan het produceren en het werken in het teamverband. Denk hierbij aan een tijdschrijven voor de financiële administratie. Deze systemen zijn voor beide teams verplicht.

De meeste klachten van medewerkers komen, volgens de applicatiebeheerder, voornamelijk voort uit deze systemen. Beide teams met elkaar vergelijkend komt het volgende beeld naar voren;

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Compatibiliteit	Fit tussen werk/technische systeem Vormgeving van het proces	Inrichting van het technische systeem Type klachten over het technische systeem Mate van flexibiliteit van het systeem	Flexibel en teamgebonden sterk	Procesmatig niet teamgebonden zwak

tabel 4.8. Compatibiliteit

8. Sociotechnische criteria

Team Zorg

Eerder werd vermeld dat de processtappen beschrijven *wat* er gedaan dient te worden. Hoe dit dient te gebeuren is vrijgelaten. Daarnaast bleek ook dat er volgens een verkorte procedure mag worden gewerkt. Dit maakt het voor de Klantmanager mogelijk om aanvragen naar inzicht op eenvoudige wijze te beoordelen en af te handelen. Dit geeft de individuele medewerker handelingsvrijheid en mogelijkheden te anticiperen op piekbelasting of afwijkende klantsituaties. Omdat er bij ingewerkte medewerkers geen één op één controle plaatsvindt, heeft de medewerker meer regelruimte. Door de multi problematiek van de klantenpopulatie in dit team, wordt er vaak geïndividualiseerd. Dit geeft de mogelijkheid af te wijken van de wet- en regelgeving als de situatie van klant hierom vraagt. Deze discretionaire ruimte van de medewerker is een externe regelcapaciteit (Van Ruysseveld, De Witte & Von Grumbkow, 1998:238) waarmee de medewerker omgevingsinvloeden kan beheersen. Om hier uniformiteit in te krijgen hebben de medewerkers binnen het team afgesproken dergelijke onderzoeken altijd te bespreken met de Kwaliteitsmedewerker. Dit is een voorbeeld van zelfregulering door de groep. De teamleider stuurt op output en budgetbeheersing. Daar waar er afwijkingen zijn, wordt dit eerst besproken met de teamleden om de oorzaken te traceren. Indien nodig worden nieuwe werkafspraken gemaakt of aan het bestuur beleidsbijstelling of meer middelen gevraagd. De kwaliteitscontrole vindt periodiek plaats. De Kwaliteitsmedewerker zorgt voor kwaliteitscontrole binnen het team. Het Bedrijfsbureau voert van buiten het team themacontroles uit.

Team Werk

De beginnende Klantmanagers in team Werk worden één op één getoetst door de Kwaliteitsmedewerker nadat ze aanvragen en mutaties via een kennissysteem hebben verwerkt. Onjuiste en onlogische invoer wordt grotendeels door het kennissysteem gesignaleerd. De meer ervaren medewerkers worden niet één op één gecontroleerd tijdens het proces door een Kwaliteitsmedewerker, maar werken verplicht met het kennissysteem. Er vindt wel collegiale controle plaats omdat er meer overdrachtsmomenten zijn als gevolg van het opknippen van het proces. Hierdoor worden afwijkingen in het proces ontdekt, omdat de opvolgende medewerker niet verder kan met het afgeleverde werk van de voorgaande medewerker. Uniformiteit en collegiale afstemming is daarom essentieel geworden, waarbij afwijkingen op de standaard werkwijze zoveel mogelijk worden beperkt.



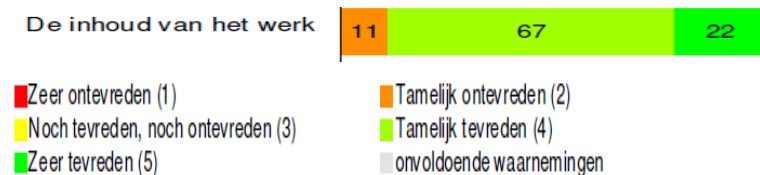
Productieconcept	Korte beschrijving	Indicator	Zorg	Werk
Sociotechnische criteria	Variatie in verwachtingen bij de bron Planning dichtbij de bron	Mate van regelruimte Wijze van aansturing Beheerssystematiek	Sterk Op afwijkingen Controle van binnenuit/ zelfregulering	Zwak Uniformiteit Systemen/controle van buitenaf

tabel 4.9. Sociotechnische criteria

9. Menselijke waarden

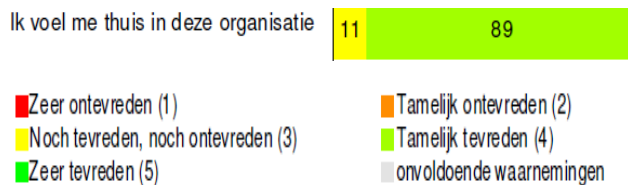
Team Zorg

Een aantal managementtaken die binnen team Zorg door de medewerkers worden uitgevoerd zijn operationele coördinatie, het herontwerp of bijstelling van processen en de kwaliteitsverbetering van het werk. Dit laatste is inclusief het (aan) leren van nieuwe vaardigheden. De overige managementtaken worden door de teamleider gedaan. Denk hierbij aan de (financiële) verantwoording en het verzorgen van de benodigde faciliteiten om tot productie te komen. Dit resulteert in een hogere mate van beslisvrijheid voor de medewerker over hoe het werk wordt gedaan en in welke volgorde. In het medewerker tevredenheidonderzoek (MTO) geeft 89% van de respondenten uit team Zorg aan tevreden te zijn over de inhoud van het werk.



Figuur 4.2. inhoud van het werk (MTO, 2010:5)

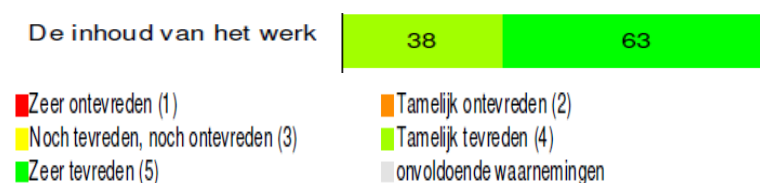
Hetzelfde percentage wordt ook gegeven op de vraag of men zich thuis voelt in de organisatie. Dit geeft een sterke binding met de organisatie.



Figuur 4.3. binding organisatie (MTO, 2010:9)

Team Werk

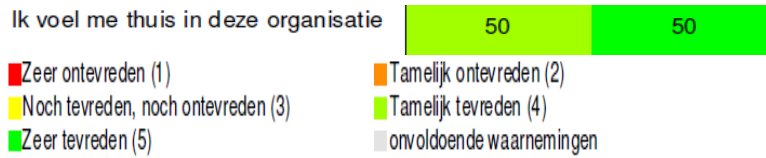
De regelcapaciteit ligt in team Werk bij de leidinggevende en het management van sociale zaken. Dit blijkt uit de rapportages om tot verandering of herinrichting van de processen te komen. Deze worden door de teamleider uitgewerkt, voorgelegd aan het managementteam en vervolgens geïmplementeerd. Dit is een bevestiging van Van Amelsvoort (2006) die stelt dat de regelcapaciteit bij LP voornamelijk bij de direct leidinggevende ligt en dat daardoor de werknemer juist niet centraal staat. Alle respondenten van het MTO in team Werk geven desondanks aan tevreden te zijn met de inhoud van het werk. Dit duidt erop dat de werkinhoud in team Werk als aantrekkelijk wordt gezien.



Figuur 4.4. inhoud van het werk (MTO, 2010:5)

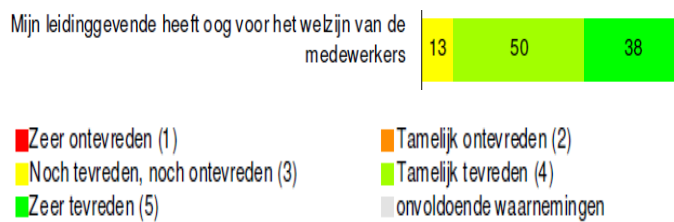


Alle respondenten van team Werk van het MTO geven aan zich thuis te voelen binnen de organisatie. Dit resultaat geeft blijk van een hoge binding met de organisatie en dat er een balans is tussen de belangen van de medewerker en die van de organisatie.



Figuur 4.4. binding met de organisatie(MTO, 2010:9)

Ondanks dat de leidinggevende de regelcapaciteit heeft is er een hechte relatie tussen de leidinggevende en de medewerker zo blijkt uit het MTO. In het MTO wordt door 88% aangegeven dat de leidinggevende oog heeft voor het welzijn van de medewerker. In 75% geven de medewerkers aan gewaardeerd te worden door hun direct leidinggevende.



Figuur 4.3. welzijn medeweker (MTO, 2010:11)

Dit is een bevestiging van de theorie van Chenk en Podolsky (1993) en Hogg (1993) (aangehaald in Niepce & Molleman, 1998) dat juist binnen LP de werknemer centraal staat.

Op basis van deze vergelijking ontstaat het volgende beeld van menselijke waarden binnen beide teams:

Productieconcept	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Menselijke waarden	Organisatie versus menselijke behoeften	Wijze waarop medewerkers gemotiveerd worden	Binding met het werk en de organisatie	Binding met het werk en de organisatie
	Kwaliteit van werken	Doelstelling		

tabel 4.10. Menselijke waarden

Conclusie productieconcept

In tabel 4.11. wordt op schaal gevisualiseerd of en in welke mate er volgens de uitgangsprincipes van MS of LP wordt gewerkt. Dit overzicht is tot stand gekomen door de uitwerking zoals die in deze paragraaf is gegeven. Het is geen absolute weging maar een kwalitatieve weergave.

Daar waar er in sterke mate volgens het productieconcept wordt gewerkt, wordt er volledig volgens dat productieconcept criteria geproduceerd. Waar er een item tussen sterk en zwak wordt geplaatst, wordt er volgens dat concept op onderdelen gewerkt. Als een item als zwak wordt getypeerd, is er op dat item in geringe mate sprake van werken volgens dat productieconcept.

Worden beide teams op betreffende item als zwak getypeerd, is er nauwelijks een onderling verschil in werken en zitten de teams dicht tegen elkaar aan. De in rood aangegeven items zijn de ontwerpverschillen, zoals aangewezen in paragraaf 2.6. Daarvoor geldt dat hoe verder deze items van elkaar geplaatst zijn, hoe groter de overeenkomsten zijn met de ontwerpverschillen uit paragraaf 2.6.



Productieconcept	MS		LP	
	Sterk	Zwak	Zwak	Sterk
Minimale kritieke specificatie	Zorg			Werk
Grenzen	Zorg		Werk	
Multifunctionaliteit	Zorg		Werk	
Congruente ondersteuning		Zorg		Werk
Feedback	Zorg		Werk	
Incompleteheid	Zorg			Werk
Compatibiliteit	Zorg			Werk
Sociotechnische criteria		Zorg	Werk	
Menselijke waarden		Zorg	Werk	

Zorg = team Zorg, Werk = team Werk

Tabel 4.11. Conclusie typering teams

Op basis van de bevindingen kan worden geconcludeerd, dat team Zorg volgens het productieconcept Moderne Sociotechniek produceert. Team Werk komt tot productie volgens de principes van Lean Production. Daarbij valt op te merken dat de ontwerpverschillen minimale kritieke specificatie en compatibiliteit in sterke mate overeenkomen met de theorie op dit onderdeel. Maar ook bij de andere ontwerpverschillen als grenzen, multifunctionaliteit, zijn beide teams duidelijk in te delen. Op de menselijke waarden liggen beide teams dicht bij elkaar, dan op basis van de theorie wordt veronderstelt.

4.3. De belastende werkfactoren

Nu duidelijk is geworden volgens welke productieconcepten er wordt gewerkt zal in deze paragraaf de belastende werkfactoren, empirisch worden onderzocht. Doel is de balans tussen de werkfactoren vast te stellen. De psychologische taakeisen, de sturingsmogelijkheden en de sociale ondersteuning worden achtereenvolgens uitgewerkt. Daarbij wordt een verdeling gemaakt tussen beide teams.

1. Psychologische taakeisen

Team Zorg

In het MTO wordt door 44% van de respondenten aangegeven dat er meer werk te doen is dan men aankan. Dit kan worden uitgelegd als de ervaren werkdruk. Tijdsdruk wordt door 66% van de respondenten ondervonden en resulteert in 22% gevallen tot meer overwerk. De pauze wordt in 44% overgeslagen. De moeilijkheidsgraad van het werk is als hoog te typeren, zo blijkt uit de functie omschrijving. Het opstellen van rapportages, het bespreken en beoordelen van problemen, het begeleiden van (soms lastige) cliënten, het maken van (soms tegenstrijdige) afwegingen en het nemen van beslissingen in relatie tot de cliënt en zijn situatie, worden in de functieomschrijving genoemd. Het geven van (on-)gevraagd advies en het geven van voorlichting, zijn in de functieomschrijving ook terugkerende termen. De mate waarin dit in team Zorg voorkomt is hoger dan in team Werk. In team Zorg zijn de klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ondergebracht en er is vrijstelling van de sollicitatieplicht gegeven. Dit als gevolg van psychosociale of medische problematiek, blijkt uit het jaarplan 2011.

Team Werk

In team Werk geeft 63% van de respondenten aan meer werk te doen dan men aan kan. Bij 50% van de medewerkers wordt tijdsdruk te ervaren. Dit kan worden uitgelegd als werktempo al dan niet als gevolg van de hoeveelheid werk. Hierdoor werkt 13% regelmatig over en 50% neemt regelmatig geen pauze. De moeilijkheidsgraad van het werk is vergelijkbaar met die van team Zorg met dien verstande dat de moeilijkheidsgraad van de klantcontacten in dit team minder problematisch is.



Daar staat tegenover dat er meer kennis nodig is van de (lokale) arbeidsmarkt om klanten beter te bedienen. In onderstaand tabel een samenvatting van de aanwezigheid of afwezigheid van de items die psychologische taakeisen bepalen.

Werkfactor	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Psychologische taakeisen	Psychologische stressoren in de werkomgeving	Werklast	++	++
		Werkdruk	++	++
		Werktempo	++	++
		Moeilijkheidsgraad	++	++

+ = aanwezig ++ = sterk aanwezig - = niet aanwezig

tabel 4.12. Psychologische taakeisen

Op basis van de empirische bevindingen kan worden geconcludeerd dat bij beide productieconcepten de psychologische taakeisen hoog zijn. Tussen beide teams zijn nauwelijks onderlinge verschillen in de psychologische taakeisen gebleken. In team Zorg is de werkdruk lager dan in team Werk. Dit verschil wordt gelijk getrokken doordat in team Zorg meer tijdsdruk wordt ervaren dan in team Werk.

2. Sturingsmogelijkheden

Team Zorg

De taken van de medewerker zijn in de functiebeschrijving in algemene termen beschreven. In paragraaf 4.2.1. is vastgesteld dat de minimale kritieke specificatie in team Zorg sterk is. Dit houdt in dat taken minimaal zijn beschreven en er regelruimte is om de taakinvinging en taakinhoud individueel of binnen de groep te bepalen. Dit wordt ondersteund door het MTO waarbij gevraagd wordt naar de mate van afwisseling van het werk. Van de medewerkers geeft 89% aan voldoende afwisseling in het werk te hebben. Eenzelfde percentage geeft aan inhoudelijk leuk werk te hebben. 44% van de medewerkers in team Zorg geven aan zelf te kunnen besluiten hoe het werk wordt gedaan. Eenzelfde percentage geeft aan hier geen mening over te hebben. Van de respondenten geeft 78% aan dat men zelf kan beslissen in welke volgorde het werk wordt gedaan. Eveneens verloopt bij 78% van de medewerkers in dit team het werk anders dan gepland. Dit kan erop duiden dat er geregeld ondersteund moet worden of dat de klanten hierom vragen. De medewerkers geven in 89% van de gevallen aan elkaar aan te spreken als de afspraken niet worden nagekomen.

Team Werk

De taken van de medewerker zijn, evenals in team Zorg, in algemene termen beschreven. In paragraaf 4.2.1. is vastgesteld dat de minimale kritieke specificatie zwak is. Dit houdt in dat taken in detail zijn beschreven en de ruimte beperkt is om de taakinvinging en taakinhoud te beïnvloeden. Uit het MTO blijkt een ander beeld, waarbij wordt gevraagd naar de mate van afwisseling van het werk. De respondenten geven in 76% aan voldoende afwisseling in het werk te hebben. Een groter deel van het team, 80%, geeft aan inhoudelijk leuk werk te hebben. De medewerkers uit team Werk geven in 88% aan zelf te kunnen besluiten hoe het werk wordt gedaan. Dit is opvallend want hiermee is er geen verschil met team Zorg, waar MS als productieconcept wordt gehanteerd. Bij 100% is er sprake van dat men zelf kan beslissen in welke volgorde het werk wordt gedaan. Bij 50% van de medewerkers, in dit team, verloopt het werk anders dan gepland. Dit is een lager percentage dan in team Zorg en kan een gevolg zijn dat de procesgang goed verloopt doordat werkzaamheden worden ingepland en gevolgd door het management. De teamleider geeft aan dat er veel aanvullende lijsten en overzichten binnen het team in omloop zijn om het proces nauwlettend te kunnen volgen. De medewerkers geven in het MTO in 88% elkaar aan te spreken als de afspraken niet worden nagekomen. In onderstaand tabel een samenvatting van de aanwezigheid of afwezigheid van de items die sturingsmogelijkheden bepalen.



Werkfactor	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Sturingsmogelijkheden	zelfregulerende vermogen van de werknemer om de aanwezige stressoren binnen het werk te beïnvloeden	Controle van medewerker :		
		Taken	++	-
		Gedrag	+	+
		Regelruimte	++	-/+

+ = aanwezig ++ = sterk aanwezig - = niet aanwezig

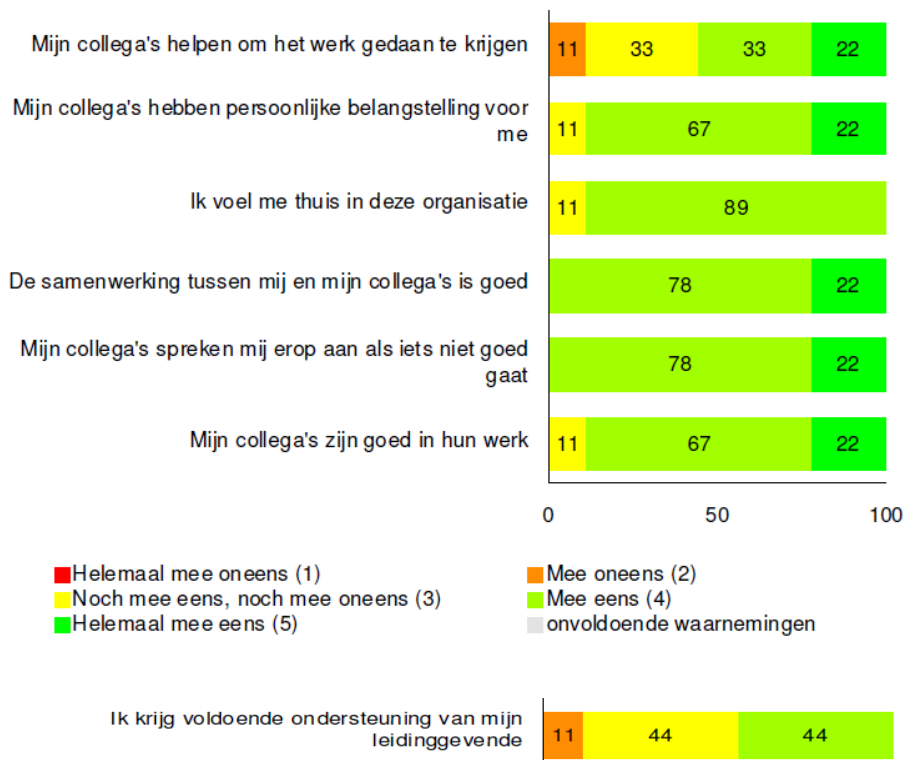
tabel 4.13. Sturingsmogelijkheden

De empirische bevindingen laten zien dat de sturingsmogelijkheden iets afwijken van hetgeen uit de theorie werd verwacht. De sturingsmogelijkheden in team Werk nemen af met uitzondering van het gedrag. Er is ruimte elkaar aan te spreken en er is ruimte te bepalen *hoe* het werk wordt gedaan. Ook is er meer regelruimte in team Werk dan de functie en taakbeschrijving toelaat. De sturingsmogelijkheden in team Zorg nemen toe en dit is overeenkomstig de theoretische verwachting.

3. Sociale ondersteuning

Team Zorg

In het MTO worden een aantal vragen gesteld die in verband kunnen worden gebracht met de sociale ondersteuning. Hier een weergave.



figuur 4.5. sociale ondersteuning team Zorg

Ondanks dat iedereen aangeeft tevreden te zijn met de samenwerking tussen collega's en de relatie met collega's, kunnen hierbij kanttekeningen worden geplaatst. De respondenten krijgen in 55% ondersteuning van collega's. Van de medewerkers is 11% ontevreden over de ondersteuning die zij krijgen. De persoonlijke belangstelling is bij 89% aanwezig. Daarnaast spreekt iedereen elkaar aan. De ondersteuning door de Teamleider wordt in 44% als positief ervaren.



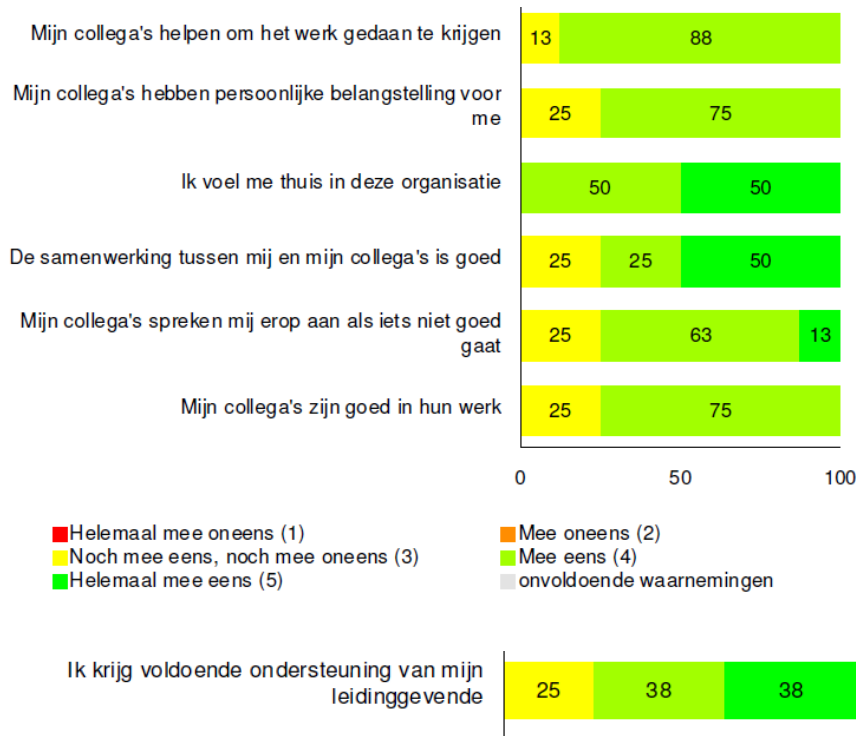
Een gelijk percentage heeft hierover geen mening. Dit kan worden verklaard omdat kort voor het MTO een nieuwe teamleider is gestart in het team.

Dit verklaart ook dat 44% hier geen mening over heeft. In de functieomschrijving wordt kennisdeling en het onderhouden van contacten met collega's genoemd als competenties waarover de medewerker dient te beschikken. Daarmee wordt de samenwerking binnen het team geborgd. Het begeleiden van nieuwe medewerkers en stagiaires en het participeren in projectgroepen is ook een manier om de sociale ondersteuning te stimuleren in het team.

Deze items staan ook in het functieprofiel vermeld. Het afgelopen jaar werden er twee stagiaires begeleid. Ook werd maandelijks gemiddeld 4 uur een beroep gedaan op de Klantmanagers om deel te nemen in een projectgroep.

Team Werk

Onderstaand de vragen uit het MTO die betrekking hebben op de sociale ondersteuning in team Werk.



figuur 4.6. sociale ondersteuning team Werk

De collegiale ondersteuning in team Werk is hoog evenals de persoonlijke belangstelling. De samenwerking is met 75% lager dan in team Zorg. Van de respondenten wordt 76% onderling aangesproken. In 76% is men tevreden met de ondersteuning door de teamleider. Dit is hoger dan in team Zorg. In de functieomschrijving wordt kennisdeling en het onderhouden van contacten met collega's genoemd als competenties waarover de medewerker dient te beschikken. Dit is gelijk aan de functiebeschrijving in team Zorg. Daarmee wordt de samenwerking binnen het team geborgd. Het afgelopen jaar werd er geen stagiaire in het team begeleid. Iedere maand werd er een beroep gedaan op een persoon voor de extra inzet in een projectgroep.



In onderstaand tabel een samenvatting van de aanwezigheid of afwezigheid van de items die sociale ondersteuning bepalen.

Werkfactor	Korte beschrijving	indicator	Zorg	Werk
Sociale ondersteuning	goede relaties tussen de teamleden, de leidinggevende en andere collega's	Collegiale ondersteuning	-	+
		Aandacht	++	+
		Relatie leidinggevende	-	+
		Relatie met collega's	++	+

+ = aanwezig ++ = sterk aanwezig - = niet aanwezig

tabel 4.14. Sociale ondersteuning

Op basis van deze vergelijking kan worden gesteld dat de sociale ondersteuning binnen team Zorg een wisselend beeld laat zien. De collegiale ondersteuning en de relatie met de leidinggevende zijn een negatieve uitzondering ten opzichte van de verwachting.

Een mogelijke verklaring hiervoor is de wisseling van de teamleider, vlak voor het MTO. Omdat de onderlinge aandacht en relatie met collega's sterker zijn kan dit de collectiviteit verhogen. Dit kan de afname aan collegialiteit en de relatie met de leidinggevende compenseren.

Het beeld van de sociale ondersteuning in team Werk is consequent en in voldoende mate aanwezig. Dit is volledig overeenkomstig met de theorie.

4.3.1. Conclusie belastende werkfactoren

In paragraaf 4.2. is geconcludeerd dat team Zorg volgens de principes van Moderne Sociotechniek tot productie komt en team Werk volgens Lean Production. In onderstaande tabel een weergave van de effecten op de belastende werkfactoren van beide productieconcepten.

Team	Psychologische taakeisen	Sturingsmogelijkheden	Sociale ondersteuning
Zorg	++	++	+/-
Werk	++	-	+

+ = aanwezig ++ = sterk aanwezig - = niet aanwezig

tabel 4.15. Conclusie belastende werkfactoren

De psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden nemen in team Zorg toe. De sociale ondersteuning is op onderdelen toegenomen en stimuleren de collectiviteit van de werksituatie. Op basis van de theorie heeft dit een actieve werksituatie tot gevolg waarbij de gezondheidsrisico's afnemen of gering(er) zijn. Daarmee zijn de empirische bevindingen in overeenstemming met de theoretische verwachting.

In team Werk nemen de psychologische taakeisen en de sociale ondersteuning toe. De sturingsmogelijkheden nemen af. Dit is volledig in overstemming met de theorie zoals die in paragraaf 2.9.1. is beschreven. Op basis van de empirische bevindingen treedt er een werksituatie op met (veel) spanning met kans op toename van de gezondheidsrisico's.

4.4. Het gemeentelijk ziekteverzuimbeleid

Voordat het ziekteverzuim van beide teams wordt vergeleken, komt eerst het verzuimbeleid van de gemeente Roosendaal aan bod. Daarmee worden de kaders waarbinnen het verzuimbeleid wordt uitgevoerd duidelijk. Aansluitend volgt een vergelijking van de ziekteverzuimgegevens van beide teams, aangevuld met kwalitatieve informatie. De Wet Verbetering Poortwachter is voor de gemeente aanleiding geweest om het verzuimbeleid en het bijbehorende protocol te herzien. De verzuimcijfers van de afgelopen jaren laten zien dat er bij de Gemeente Roosendaal geen sprake is van verzuimproblematiek. Door de jaren heen zit de gemeente rond de landelijke norm.



Uitgangspunt van het huidige beleid is het besef, dat een effectief beleid op het terrein van arbeid en gezondheid proactief van aard is. Kern van het beleid is consequent aandacht te besteden aan het optimaliseren van de gezondheid en het welzijn van de medewerkers centraal te stellen bij interventies. Dit verhoogt de inzetbaarheid en productiviteit, terwijl de kans op uitval gereduceerd wordt. Hierbij spelen eigentijdse arbeidsvoorwaarden, waarbinnen kan worden gedifferentieerd en het stimuleren van blijvende inzetbaarheid, een rol. Dit gebeurt via scholing, flexibele inzet en deelname aan projecten. Het is belangrijk dat de verzuimaanpak integraal onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid in de organisatie. Leidinggevenden worden op de resultaten van dit beleid beoordeeld.

Uit de verslagen van het werkoverleg van de teams Zorg en Werk blijkt, dat er gemiddeld iedere maand aandacht wordt besteed aan ziekteverzuim. Dit varieert van het bespreken van de individuele verzuimen tot aan het gevoerde beleid. Uit de verslagen blijkt ook dat werknemers worden gestimuleerd hun verantwoordelijkheid te nemen en gebruik te maken van de mogelijkheden die via het personeelsbeleid worden geboden.

Het verzuimprotocol van de Gemeente Roosendaal schrijft voor dat er regelmatig contact is tussen de zieke medewerker en zijn leidinggevende. Daarbij staat de gezondheid en het re-integratietraject centraal. De procedure bij een ziekmelding is geprotocoliseerd en volgt de stappen zoals die voor de Wet Verbetering Poortwachter zijn voorgeschreven. Dit betekent dat de medewerker zich ziek respectievelijk hersteld meldt bij de eigen leidinggevende, maar ook tijdens de ziekte in contact staat met de eigen leidinggevende. Een medewerker dient na zijn ziekmelding telefonisch bereikbaar te zijn voor leidinggevende en de Arbodienst. Re-integratie start bij de eerste dag van de ziekmelding. Hierbij is ziek zijn niet altijd ook (volledig) arbeidsongeschikt.

Eens per maand komt de “HRM commissie” bijeen. Dit overleg is bedoeld om de afstemming tussen de Arbodienst, de leidinggevende, personeelszaken en de medewerker te waarborgen. Dit zijn tevens de partijen die deelnemen aan het overleg onder voorzitterschap van de algemeen directeur. De leidinggevende en werknemer zijn samen primair verantwoordelijk voor een zo spoedig mogelijke werkhervatting. De Arbodienst ondersteunt zowel leidinggevende als medewerker daarbij vanuit de (medische) expertise.

4.5. Het ziekteverzuim vergeleken

In deze paragraaf worden de ziekteverzuimgegevens van team Zorg en team Werk met elkaar vergeleken. Daarbij zijn de verzuimgegevens gebruikt over de periode 01-01-2012 tot 01-06-2012. Waar mogelijk is er ook verzuiminformatie van 2011 gebruikt. De gemeente is eind 2011 met een nieuw ziekteverzuimregistratiesysteem gestart. In dit nieuwe systeem worden kwantitatieve en kwalitatieve gegevens vastgelegd omtrent het ziekteverzuim van een zieke medewerker. De operationeel leidinggevende is verantwoordelijk voor de vulling van het systeem wat ook gebruikt wordt als verzuim volgsysteem. Het nieuwe registratiesysteem biedt ook kwalitatieve informatie, waarmee de vraagstelling van dit onderzoek nauwkeuriger kan worden beantwoord. Daar waar deze informatie is gebruikt, zal dit aangegeven worden. Het nadeel voor dit onderzoek is dat het een relatief kort tijdvlak beslaat. Voordien was de personeelsafdeling verantwoordelijk voor de verwerking en registratie van de ziek- en herstelmeldingen. Hierbij ging tijd en informatie verloren omdat verzuiminformatie beperkt bleef door alleen een melding bij aanvang en einde verzuim.



Team Zorg

In 2011 was het ziekteverzuim, exclusief zwangerschap 5,34%. Het gemiddelde in de hele organisatie lag op 5,73%. De ziekmeldingsfrequentie van team Zorg lag in 2011 op gemiddeld 2,00 keer per jaar. De ziekmeldingsfrequentie van de hele organisatie lag in 2011 op 1,49. De verzuimduur werd in 2011 niet op team nivo gemeten. In figuur 4.7. zijn de kwantitatieve gegevens van 2012 weergegeven afkomstig uit het nieuwe systeem.

Grafische weergave verzuimcijfers (van jan 2012 t/m jul 2012)

Getallen weergave verzuimcijfers				
Periode (per maand)	Verzuimpercentage <i>Incl zw</i>	Gemiddelde verzuimduur <i>Incl zw</i>	Meldingsfrequentie <i>Incl zw</i>	Beëindigingsfrequentie <i>Incl zw</i>
2012-01	5,28	15,50	1,39	2,77
2012-02	0,20	1,00	0,74	0,74
2012-03	4,05	3,25	2,77	2,77
2012-04	1,76	0,00	0,72	0,00
2012-05	2,43	0,00	0,69	0,00
2012-06	4,25	6,67	1,43	2,15
2012-07	2,22	6,00	2,68	1,34

figuur 4.7. verzuimoverzicht team Zorg 2012

In 2012 is het gemiddelde verzuimpercentage van team Zorg 2,74 tegen een organisatiegemiddelde van 4,45%. De gemiddelde verzuimduur is 3,95 dagen en die van de organisatie 10,93. De meldingsfrequentie is in team Zorg 1,26 per maand. De frequentie in de hele organisatie ligt op 1,36.

Team Werk

Het ziekteverzuimpercentage van team Werk in 2011 lag op 7,56. Dit is exclusief zwangerschapsverzuim. De organisatienorm lag in 2011 op 5,89%. De meldingsfrequentie was gemiddeld 2,14 keer per jaar, bij een organisatie gemiddelde van 1,63 keer per jaar. De verzuimgegevens van 2012 laten een lager ziekteverzuim zien. Deze zijn in figuur 4.8. weergegeven.

Grafische weergave verzuimcijfers (van jan 2012 t/m jul 2012)

Getallen weergave verzuimcijfers				
Periode (per maand)	Verzuimpercentage <i>Incl zw</i>	Gemiddelde verzuimduur <i>Incl zw</i>	Meldingsfrequentie <i>Incl zw</i>	Beëindigingsfrequentie <i>Incl zw</i>
2012-01	3,05	8,00	1,39	1,39
2012-02	3,05	5,00	1,48	0,74
2012-03	3,74	12,67	1,39	2,08
2012-04	7,18	2,50	2,86	1,43
2012-05	5,43	10,80	2,77	3,46
2012-06	0,00	0,00	0,00	0,00
2012-07	0,00	0,00	0,00	0,00

figuur 4.8. verzuimoverzicht team Werk 2012

Het gemiddelde verzuimpercentage in 2012 is 4,49. Een daling ten opzichte van vorig jaar. De meldingsfrequentie is gemiddeld 2,83. De gemiddelde verzuimduur in 2012 is 7,79 dagen.

Resumerend kan worden gesteld, dat het ziekteverzuimpercentage in team Werk over 2011 en 2012 hoger is dan in team Zorg. Het verschil was in 2011 2,22%. Dit onderlinge verschil is in 2012 iets afgenomen maar nog steeds 1,75%. Daarbij valt op dat in 2012 de verzuimduur in team Werk met 3,84 bijna twee maal zo hoog was dan in team Zorg.



Het herstel duurt in team Werk dus langer dan in team Zorg. De meldingsfrequentie in 2011 laat een gering verschil zien van 0,14. In 2012 is dit onderlinge verschil in team werk toegenomen naar 1,57 ten opzichte van team Zorg.

In de theoretische uitwerking is vastgesteld, dat het in dit onderzoek gaat om ziekteverzuim waarbij niet is vastgesteld, dat werken onmogelijk is. Daarvoor zijn van beide teams alle 35 ziekmeldingen en ziekteverzuimdossiers van de eerste 6 maanden van 2012, onderling met elkaar vergeleken.

Er is nagegaan of er sprake is van een contact met de bedrijfsarts. Waar dit niet het geval is geweest, is er niet objectief vastgesteld dat er sprake is van een ziekte of gebrek.

Team	Meldingen t.o.v totaal	Contacten bedrijfsarts	Geen contact bedrijfsarts
Zorg	42,9%	22,9%	20%
Werk	57,1%	28,1%	29%

tabel 4.16. Contacten bedrijfsarts

Op basis van dit overzicht kan worden gesteld, dat bij iets meer dan de helft de bedrijfsarts wordt geconsulteerd. In die gevallen is het ziekteverzuim gelegitimeerd. De gemiddelde verzuimduur als er wel contact met de bedrijfsarts is, ligt in team Zorg op 7,62 dagen. In team Werk is dit 12,1 dagen. De duur van het ziekteverzuim als er geen contact met de bedrijfsarts is, ligt in team Zorg op 4 dagen. Dit is in team Werk 4,5 dagen.

Uit inhoudelijke raadpleging van deze 18 verzuimdossiers is bij geen enkele medewerker vastgesteld, dat er sprake is van arbeidsgerelateerd verzuim. Bij de andere 17 ziekmeldingen is niet door een arts vastgesteld of er sprake is van een ziekte of gebrek. In deze situaties is het ziekteverzuim niet objectief gelegitimeerd. In team Zorg is bij 20% en in team Werk bij 29% het verzuim niet gelegitimeerd.

Opvallend is, dat uit inhoudelijke bestudering van deze meldingen een vage klachtoomschrijving bij de ziekmelding is gedaan. Denk aan verzuimredenen als onbekend, hoofdpijn, griep, buikpijn etc. Er lijkt daarmee een verband te zijn tussen vage klachten en het niet objectief vaststellen van de ziekte door de bedrijfsarts. In team Werk zijn er 10 (29% ten opzichte van het totaal) ziekmeldingen geweest waarbij er geen objectieve vaststelling heeft plaatsgevonden tegen 7 (20% ten opzichte van het totaal) meldingen uit team Zorg.

4.6. De verbinding tussen de belastende werkfactoren en ziekteverzuim

In de twee voorgaande paragrafen zijn de belastende werkfactoren en het ziekteverzuim van de twee productieteams empirisch onderzocht. In deze paragraaf worden de bevindingen met elkaar in verbinding gebracht.

In team Zorg nemen de psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden toe. De sociale ondersteuning neemt op onderdelen eveneens toe. Dit stimuleert de collectiviteit van de werksituatie. De gemiddelde verzuimduur van team Zorg is laag. Dit kan duiden op een hoge betrokkenheid naar het werk en of het team. Op basis van de theorie is de verwachting dat bij MS een actieve werksituatie optreedt en de gezondheidsrisico's afnemen of gering(er) zijn.



Uit de ziekteverzuimanalyse van team Zorg is gebleken, dat het ziekteverzuim lager is dan bij team Werk. Het betreft hier het verzuim in zijn algemeenheid en ook het niet gelegitimeerde verzuim. Ook de frequentie van het ziekteverzuim is lager dan team Werk. Dit duidt op een hogere verzuimdrempel bij de medewerker om zich ziek te melden. Het ziekteverzuimbeleid is identiek aan dat van team Werk en daarom moet de verklaring binnen het team gezocht worden. In de theoretische uitwerking is vastgesteld dat er bij MS een “high commitment” is van de medewerker. Dit kan de verklaring zijn voor een hogere verzuimdrempel.

In team Werk nemen de psychologische taakeisen eveneens toe. Uit de theorie is gebleken dat de gezondheidsrisico's toenemen als de sturingsmogelijkheden ontoereikend zijn.

In team Werk nemen de sturingsmogelijkheden daadwerkelijk af. Daarbij neemt de sociale ondersteuning in team Werk toe. Uit het MTO blijkt dat de sociale ondersteuning en samenwerking, evenals in team Zorg hoog is. Uit de theorie bleek niet of de sociale ondersteuning voldoende is om het tekort aan sturingsmogelijkheden te compenseren. Op basis van de empirische bevindingen kan worden vastgesteld dat er in team Werk daadwerkelijk een werksituatie is met (veel) spanning en een toegenomen kans op gezondheidsrisico's. Deze toename wordt door de verzuimcijfers bevestigd. Zelfs met een hoge mate aan sociale ondersteuning blijft het verzuim in team Werk hoog.

Het algemene ziekteverzuim en het niet gelegitimeerde ziekteverzuim in team Werk ligt gemiddeld hoger dan in team Zorg en is hoger dan de organisatienorm. Ook de verzuimduur in team Werk ligt gemiddeld hoger dan in team Zorg. De geringe binding met het werk en de minder aantrekkelijke werkinhoud kunnen hiervoor de verklaring zijn. Met een gemiddelde ziekmeldingfrequentie van 2,83 meldt de medewerker in team Werk zich vaker ziek dan in team Zorg.

4.7. Beantwoording van de empirische vragen

Welke vormen van teamwerk zijn er bij Sociale Zaken Roosendaal te onderscheiden?

Bij sociale zaken wordt er in beide teams gewerkt in teamverband. Het toegepaste productieconcept binnen beide teams verschilt van elkaar. Op basis van het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat team Zorg volgens het productieconcept Moderne Sociotechniek tot productie komt. Team Werk komt volgens de principes van Lean Production tot productie. Bij de ontwerpverschillen komt het onderscheid tussen MS en LP in voldoende mate tot uitdrukking, zodat indeling naar beide concepten mogelijk is. Daarbij valt op te merken dat de ontwerpverschillen minimale kritieke specificatie, incompleetheid en compatibiliteit daarbij het meest van elkaar verschillen.

Is er een verschil in mate, oorzaken en duur van het ziekteverzuim tussen de productieteams?

Er is een structureel verschil in de hoogte en duur van ziekteverzuim tussen team Werk en team Zorg. Het verschil in ziekteverzuim ligt in team Werk in 2011 2,22% en in 2012 op 1,75% hoger dan in team Zorg. Er is ook een verschil in verzuimduur. In team Werk is de gemiddelde verzuimduur twee maal zo hoog dan in team Zorg. Dit betekent dat de medewerker in team Werk vaker ziek is en ook langer uit het arbeidsproces is. Het verschil in ziekteverzuim laat zich verklaren doordat in team Werk sprake is van toename van psychologische taakeisen en een gelijktijdige afname van sturingsmogelijkheden. In team Zorg is er ook sprake van een toename van de psychologische taakeisen. De sturingsmogelijkheden nemen in dit team eveneens toe waardoor er een balans tussen beide werkfactoren ontstaat. Het ziekteverzuim is in dit team Zorg structureel lager dan in team Werk en zelfs lager dan het organisatiegemiddelde. De sociale ondersteuning is in team Werk iets beter dan in team Zorg.



De oorzaken van ziekteverzuim kunnen zodoende in de disbalans tussen de werkfactoren psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden gezocht worden. De sociale ondersteuning kan daarmee alleen een modererend effect hebben op verzuim. De oorzaken van verzuim zijn bij 51% van de meldingen door de bedrijfsarts beoordeeld. In geen enkele situatie was daar sprake van arbeidsgerelateerd verzuim. In de overige 49% heeft er geen objectieve vaststelling van het verzuim plaatsgevonden. Opvallend is dat er in die gevallen sprake is van een vage klachtomschrijving en dat de verzuimduur 4 ½ dag is.



5. Conclusie en aanbevelingen

In het afrondende hoofdstuk van dit onderzoek komt als eerste de beantwoording van de centrale vraagstelling in paragraaf 5.1. aan bod. In paragraaf 5.2. vindt een terugblik op het onderzoek plaats. De gevolgen voor de theorie worden in paragraaf 5.3. behandeld. Aanbevelingen voor de uitvoeringspraktijk en handreikingen voor verder wetenschappelijk onderzoek worden in paragraaf 5.4. gegeven.

5.1. Beantwoording van de centrale vraag

De centrale vraagstelling van dit onderzoek waarmee dit onderzoek startte was:

“Kunnen verschillen in ziekteverzuim tussen teams worden verklaard uit de karakteristieken van teamwerk”?

In de literatuur worden veel verschijningsvormen van teams beschreven en bestaan er net zoveel definities van teamwerk. Deze definities zijn op belangrijke onderdelen onderling te verschillend. De definitie die aan teamwerk wordt gegeven, bepaalt naar welke eigenschappen binnen het team onderzoek wordt gedaan. Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag werd een eigen definitie voor teamwerk geformuleerd. Dit werd gedaan om preciezer aan te kunnen sluiten op de centrale vraagstelling. Daarom is uit meerdere definities het beste gehaald. De eigen definitie van teamwerk was:

“Een groep medewerkers, waarbij het individu en het team verantwoordelijk zijn voor een product of dienst, welke aan een interne of externe klant geleverd wordt. Al dan niet onder verantwoordelijkheid van een leidinggevende plant, bewaakt het team de voortgang, lost problemen op en verbetert processen en werkmethoden”.

Vervolgens zijn in dit onderzoek de twee belangrijkste productieconcepten Lean Production en de Moderne Sociotechniek uitgewerkt. Met behulp van de negen ontwerpprincipes van Cherns werden beide concepten met elkaar vergeleken en de grootste onderlinge ontwerpverschillen binnen teamwerk gedistilleerd. Deze zijn weergegeven in een gedetailleerd overzicht en geven aan hoe deze kenmerken in de twee productieconcepten worden ingevuld. Elke verschijningsvorm van teamwerk kan op basis van deze criteria worden getypeerd.

In dit onderzoek wordt onderzocht of verschillen in verzuim kunnen worden begrepen uit de inhoud en organisatie van het werk. Omdat dit verband niet altijd zichtbaar is voor de omgeving werd gezocht naar een definitie die ook de onzichtbare verzuimredenen bloot kan leggen. De best richtinggevende definitie is:

“ziektemeldingen op grond van klachten zonder dat absoluut vaststaat dat de werknemer niet meer tot werken in staat is” (Veerman, 1990:9).

Het Demand-Control(-Support) (DCS) model is een dynamisch en omgevingsgericht werkstress model (Schaufeli et al., 2003:46). Dit model brengt een verbinding aan tussen de ontwerpprincipes van MS en LP en de factoren in het werk. Daarom vormt dit model de verbindende schakel tussen de mens en gehanteerde productiemethode.



Daarmee werd echter nog geen antwoord verkregen op de theoretische vragen van dit onderzoek. Door bij elk ontwerpverschil na te gaan of er bij Moderne Sociotechniek en Lean Production een positieve of negatieve invloed is op de psychologische taakeisen, sturingsmogelijkheden of sociale ondersteuning, kon het risico op psychologische stressreacties theoretisch worden verklaard. Binnen het productieconcept Moderne Sociotechniek is vanuit het theoretische onderzoek een te verwachten balans tussen de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden verondersteld. Deze balans werd ook empirisch aangetroffen bij team Zorg. In dit team wordt volgens MS geproduceerd. In dit productieteam ligt het ziekteverzuim structureel lager dan het team waar volgens LP wordt geproduceerd. In het theoretische onderzoeksdeel van het productieconcept Lean Production is een disbalans tussen de belastende werkfactoren aangewezen als oorzaak van een grotere kans op ziekteverzuim. Deze disbalans blijkt ook daadwerkelijk te bestaan in team Werk dat volgens Lean Production werkt. Dit team laat ook een structureel hoger ziekteverzuim zien.

Tot zover de weg waarlangs het theoretische en empirisch onderzoek gestalte en inhoud heeft gekregen en waarmee het antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek gegeven kan worden.

In dit onderzoek is het theoretisch en empirisch vast komen te staan dat de verschillen in ziekteverzuim *niet* verklaard kunnen worden uit de karakteristieken van teamwerk, maar wel verklaard worden uit het toegepaste productieconcept binnen teamwerk. De balans tussen de werkfactoren psychologische taakeisen, de sturingsmogelijkheden en de sociale ondersteuning zijn de determinanten voor het verzuim. De psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden zijn daarbij als primaire determinanten aan te wijzen. De sociale ondersteuning kan een modererend effect hebben. De mate waarin dit effect zich voordoet is niet vastgesteld. De disbalans tussen de werkfactoren is direct een gevolg van het toegepaste productieconcept binnen teamwerk en is geen rechtstreeks gevolg van de teamkenmerken. Dit rechtvaardigt een onderscheid tussen productieconcept en teamkenmerken.

In dit onderzoek is ook vastgesteld dat bij Lean Production de balans tussen de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden verstoord is. Of en hoe deze verstoring kan worden verholpen komt bij de aanbevelingen aan bod. Bij Moderne Sociotechniek is deze balans aanwezig, waarmee de kans op stressfactoren en uiteindelijk verzuim lager is.

5.2. Betekenis voor de theorie

Door dit onderzoek worden de productieconcepten Sociotechniek en Lean Production beoordeeld op belastende werkfactoren in een gemeentelijke context. Hiermee werd een theoretische verfijning aangebracht op algemene theorieën. Wat de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden doen in een ambtelijke context is een bevestiging van de theoretische vooronderstelling. Blijkbaar is er geen verschil tussen een ambtelijke en niet ambtelijke organisatie. Maar wat is de invloed van de sociale ondersteuning binnen de toegepaste productieconcepten? De sociale steun kan een werknemer ontvangen van collega's en supervisors. Deze sociale steun creëert een soort buffer, zodat de werknemer beter bestand is tegen stress (Karasek 1990). In een minder zakelijke context als een sociale dienst, waarbij vanwege de discretionaire ruimte veel onderlinge afstemming en samenwerking nodig is, mag worden verwacht dat de sociale cohesie hoog is. De sociale ondersteuning is, zelfs als deze hoog is, ontoereikend om de disbalans tussen de werkfactoren op te vangen. In team Werk werd een situatie aangetroffen waarbij er een disbalans is tussen de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden.



De sociale binding en de ondersteuning bleken in dit team hoger te zijn dan in team Zorg. Desondanks is er in dit team sprake van een structureel hoger ziekteverzuim dan in het team met MS als productieconcept. Sociale ondersteuning wordt in het Demand-Control(-Support) (DCS) model in een inter-acterende lijn geplaatst met psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden. Het effect van sociale ondersteuning is optimaal als deze wordt vergeleken tussen een geïsoleerde werkplek en werken in teamverband. Uit dit onderzoek is gebleken dat sociale ondersteuning minder effect heeft op de belastende werkfactoren dan de sturingsmogelijkheden en psychologische taakeisen. Er was hier ook sprake van een niet geïsoleerde werksituatie. Een hoge mate van sociale ondersteuning kan daarbij verzuim niet voorkomen en heeft hooguit een modererend effect.

5.3. De reflectie op het onderzoek

In deze paragraaf zal kort worden stilgestaan bij de tekortkomingen en verbeterpunten van dit onderzoek of suggesties voor aanvullend onderzoek.

De beperking van dit onderzoek is dat deze is uitgevoerd bij twee teams van sociale zaken. Daarmee kunnen de resultaten niet gegeneraliseerd worden over alle medewerkers van de gemeente Roosendaal. Enerzijds omdat hier sprake is van alleen een productieomgeving. Anderzijds omdat deze teams geen doorsnede zijn van de organisatie en de organisatiecultuur. De teams opereren in dezelfde context en zelfde fysieke omgeving, wat een vergelijkende casestudie juist optimaal maakt, ten koste van de generaliseerbaarheid.

De tweede tekortkoming of beperking is dat er in dit onderzoek uitgebreid is stilgestaan bij de typering van de teams. In de literatuur worden verschillende productieconcepten beschreven. In die beschrijvingen wordt teamwerk en de rol van teamwerk ook verschillend ingevuld. Omdat er voor Lean Production geen blauwdruk is, zijn de negen ontwerpprincipes van Cherns gebruikt om verschillen tussen beide productieconcepten te vinden. Cherns noemt deze negen ontwerpprincipes overigens geen blauwdruk maar een distillatie van ervaring van anderen (Cherns, 1987:4). Deze negen ontwerpprincipes vinden zijn oorsprong binnen het sociotechnisch ontwerp. Door gebruik te maken van deze sociotechnische benadering wordt de typering van de teams vanuit dit perspectief benaderd.

De theoretische generaliseerbaarheid is hoog omdat de geldigheid van de productieconcepten en teamwerk los te maken zijn van de gemeentelijke context. De statistische generaliseerbaarheid is daarentegen beperkt omdat het aantal respondenten daartoe te laag is geweest. Het bereik daarvan blijft binnen een gemeentelijke organisaties. Dit is aan te merken als de laatste tekortkoming.

5.4. De aanbevelingen

De sociale ondersteuning is als variabele in een kwalitatief onderzoek niet uit te schakelen. Daarom is in dit type onderzoek niet vast te stellen in welke mate er sprake is van een modererend effect op het ziekteverzuim als gevolg van de sociale ondersteuning. Het is aan te bevelen onderzoek te doen naar het modererend effect van sociale ondersteuning binnen de belastende werkfactoren.

In dit onderzoek is niet vastgesteld welke van de negen ontwerpprincipes van Cherns bijdragen aan een hoger of lager ziekteverzuim. Het is zeker de moeite waard om het verband tussen deze ontwerpvariabelen te onderzoeken in relatie tot werkbelasting en later ziekteverzuim. Daarmee kan nog gericht geïntervenieerd worden om een balans tussen de belastende werkfactoren aan te brengen en daarmee ziekteverzuim terug te dringen.



Bij een disbalans tussen de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden neemt de kans op ziekteverzuim toe. Ter voorkoming of reductie van het ziekteverzuim zal er een balans aangebracht moeten worden tussen de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden.

De aanbeveling naar ambtelijke organisaties ligt daarmee voor de hand. Bij toepassing van Lean Production zullen de sturingsmogelijkheden zodanig worden verhoogd dat deze de effecten van verhoogde psychologische taakeisen kunnen dempen. Dit kan vrij eenvoudig worden toegepast door medewerkers altijd te betrekken in het (her) ontwerp van processen en daarbij meer regelcapaciteit te gunnen bij de inhoud van het werk. De controle op het werk door het management kan blijven bestaan als gelijktijdig, samen met de medewerkers, wordt gezocht naar oplossingen bij problemen. Daarmee wordt de controle een hulpstructuur om te komen tot kwaliteitsverbetering van het product of de arbeid. De financiële crisis is in dit onderzoek als organisatie context beschreven. Het is aanbevelenswaardig te onderzoeken welke invloed deze crisis heeft op de belastende werkfactoren. Nemen de taakeisen toe als gevolg van hoge werkdruk of een hoog werktempo omdat de organisatie moet bezuinigen op de loonkosten? Het is ook zeker interessant te onderzoeken welke impact de crisis heeft op de sociale ondersteuning binnen organisaties.

Neemt de interactie tussen de teamleden, de leidinggevende en andere collega's toe of juist af als het bestaansrecht van de organisatie onder druk komt te staan. En hoe verhoudt zich dit tot bestaande theorieën? De mondiale crisis geeft wat dit betreft interessante sociologische aanknopingspunten en kan nieuwe inzichten verschaffen op reeds bestaande kennis.



Bronvermelding

Wetenschappelijke literatuur

- Amelsvoort, P. van (1994) Het 'Lean Production' concept: Neotaylorisme of japanse Sociotechniek. *Bedrijfskunde*, Vol. 66, No. 3, 91-100.
- Amelsvoort, P. van, Scholtes, G. (1993) Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden. ST-Groep, Oss.
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*. 10th edition. Wadsworth/ Thomson Learning.
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Van Gorkum, Assen.
- Cherns, A. (1987) *Principles of sociotechnical design revisited*.
- Dankbaar, B. (2006) *Arbeid en arbeidsorganisatie in Nederland*. OU/Kluwer, 44-45.
- Essays Divosa Academie, (2005) 118.
- Hut, J. & Molleman, E. (1998) Empowerment and team development. *University of Groningen. Team performance management*, Vol 4 No 2, 53-66. MCB university press.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van, (1990) *Slagvaardig organiseren: Inleiding in de Sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Leliveld, R. & Vink, M.J.(2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Baarn: Nelissen.
- Mintzberg,(2006), *Organisatiestructuren* 189-214.
- Niepce, W. & Molleman, E. (1998). *Work Design Issues in Lean Production from a sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the next Step in Sociotechnical Design?* 259-287.
- Pruijt, H. (2003) *Teams between NEO-Taylorism and Anti-Taylorism*. Universiteit van Rotterdam.
- Ruyseveldt, J. van & Hoof, J. van (2006) *Arbeid in verandering*. Open universiteit Nederland. Wolters Kluwer business.
- Ruyseveldt, J. de Witte, M von Grumbkow, J. (1998) *Organiseren van mens en arbeid*. Open Universiteit Heerlen. Wolters Kluwen Business.
- Schaufeli, W. Bakker, A. (2007) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Centraal Boekhuis.
- Sitter, L.U. de, Dankbaar, B. (1997) *From complex organizations with simple jobs tot simple organizations with complex jobs*. *Human relations*, Vol. 50, No. 5, 497-534.
- Steijn, B. (2004) *Werken in de informatiesamenleving*. Koninklijke van gorkum.
- De Witte & Van der Zwaan (1998) 71-72.
- Veerman, T.J (1990). *Handboek ziekteverzuim*. 9-10.



Womack, J.P. Jones, D.T. Roos, D. (1990) The Machine that Changed the World. The story of lean Production –Toyota's secret weapon in the global car wars that is revolutionizing World industry.

Womack, J.P. Jones, D.T. Roos, D. (2007) Foreword, Afterword. The Machine that Changed the World. The story of lean Production –Toyota's secret weapon in the global car wars that is revolutionizing world industry. Free Press.

Van der Zwaan, (1990) Het ontwerp van onderzoek in organisaties, Van Gorcum, 66-67, Assen, 1990.

Zwaan A. H. van der en Molleman E. (1998) Self-organizing groups: conditions and constraints in a sociotechnical perspective. University of Groningen, Groningen, The Netherlands International Journal of Manpower, Vol. 19 No. 5, 301-318, MCB University, Press, 0143-7720

Websites

Centraal cultureel planbureau:

http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2001/Over_werken_in_de_postindustri%C3%A8le_samenleving

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu:

<http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/functioneren-en-kwaliteit-van-leven/ziekteverzuim-en-arbeidsongeschiktheid/>

The Modern Time Workplace:

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol2/19CHERNS.pdf>

Niepce en Molleman 1998, Teamwerk: de stress getemd?

<http://books.google.nl/books?id=uGMvqKVv2QQC&pg=PA93&lpg=PA93&dq=niepce+en+molleman+1998&source=bl&ots=bhtAUIkdMd&sig=WOy7-b9mr-zzwdEeu7c3nYJVmsk&hl=nl&sa=X&ei=kW5TT8j4FJGgOvnZkKkK&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false>



Bijlage 1. Casestudy Protocol

Achtergrond

Deze casestudy vond plaats ten tijde van een grote economische crisis, die ook in Nederland grote impact had. Deze crisis is vooral een bankencrisis maar zorgt voor hoge werkloosheid, terugtrekkende overheid en sociale onrust. De gemeenten die tegenwoordig door deregulering en door decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden wordt gekenmerkt, lopen in toenemende mate een financieel risico. Hierdoor maakt de gemeentelijke organisatie een zware tijd door. Om de begroting op orde te krijgen komen veel afdelingen onder spanning te staan. De organisatie zal slanker gemaakt moeten worden en er zal efficiënter (samen) gewerkt moeten worden. Daarom worden detachingsovereenkomsten beëindigd en tijdelijke arbeidscontracten werden niet verlengd. Vooral afdeling sociale zaken kwam hierdoor in een spagaat terecht. Vanwege de economische crisis werd er meer beroep gedaan op bijstand (toenemende behoefte) maar de productiecapaciteit nam gelijktijdig af. Het financiële risico voor de gemeente neemt hierdoor toe omdat de WWb uitgaven drukken op de gemeentelijke begroting.

Doelstelling

Om de gemeente begroting op orde te krijgen en te houden zal er onder andere Lean worden gewerkt. Dit betekent in Roosendaal dat verspilling tot een minimum zal moeten worden beperkt, (proces) stappen die niets toevoegen worden verwijderd en meer activiteiten worden gedigitaliseerd.

De doelstelling van dit onderzoek is het verband aanbrengen en inzicht geven tussen het productieconcept en ziekteverzuim.

Veldoperaties

De volgende veldoperaties hebben plaatsgevonden:

April-juni 2012 bijwonen Lean Workshops

Mei 2012; opvraag en onderzoek naar medewerker tevredenheidonderzoek

Mei 2012; opvraag en onderzoek naar notulen werkoverleggen team Zorg en Werk

Juni 2012; opvraag en onderzoek naar administratieve organisatie team Zorg en Werk

Juni 2012; opvraag en onderzoek naar werkbeschrijvingen van team Zorg en Werk

21 juni 2012; bespreking managementteam businesscases Lean voor de afdeling sociale zaken

03 juli 2012; bespreking businesscase Lean met de afdeling sociale zaken

Interviews

d.d. 17-05-2012 Teamleider

d.d. 15-06-2012 medewerker Kwaliteit en bezwaar



De gesprekken met de twee medewerkers waren gestructureerd van aard. Daarbij zijn de volgende vragen gesteld:

Vragenlijst typering teams

- Wat is de toegepaste leiderschapsstijl in team Zorg? Waar blijkt dit uit?
- Wat is de toegepaste leiderschapsstijl in team Werk? Waar blijkt dit uit?
- Hoe wordt er gestuurd op het behalen van doelstelling?
- Is er sprake van standaardisatie van output of van vaardigheden door de klantmanagers?
- Zijn er klachten over het technische systeem?
- Welke type klachten over het technische systeem zijn er te onderscheiden?
- Is er sprake van flexibiliteit van het technische systeem?
- Is er regelruimte af te wijken van werkafspraken of processen voor de medewerkers? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
- Op welke wijze worden medewerkers gemotiveerd?

Vragenlijst belastende werkfactoren

Psychologische stressoren in de werkomgeving:

- Wordt er werklast ervaren en hoe?
- Wordt er werkdruk ervaren en hoe?
- Hoe wordt het werktempo ervaren?
- Hoe wordt de moeilijkheidsgraad van het werk ervaren?

Controle van medewerker over:

- Heeft de medewerker zeggenschap over de uit te voeren taken?
- Waar blijkt die zeggenschap uit en wat is die?
- Welk gedrag laat de medewerker zien waaruit blijkt dat deze controle heeft over het eigen werk?
- Is er regelruimte om af te wijken van de werkafspraken, procedures en protocollen?
- Waar blijkt deze regelruimte uit?

Relaties tussen de teamleden, de leidinggevende en andere collega's

- Hoe typeer je de collegiale ondersteuning? Waar bestaat de collegiale ondersteuning uit?
- Waaruit blijkt de aandacht die aan elkaar gegeven wordt?
- Hoe omschrijf je de relatie met de leidinggevende(n)?
- Hoe omschrijf je de relatie met collega's?



Bijlage 2. Casestudy database

In de casestudy database worden de databronnen vermeld die in het empirisch onderzoek zijn gebruikt. Dit is gedaan om de betrouwbaarheid en contoleerbaarheid te verhogen. Deze databronnen zijn voor paragraaf 4.1 en 4.2. gebruikt. Er is sprake geweest van vertrouwelijke en privacy gevoelige informatie. Om deze vertrouwelijkheid en privacy te waarborgen is deze informatie geanonimiseerd middels codes. Informatie die niet naar buiten mag/ kan worden gebracht is uiteraard niet opgenomen. Als dit aan de orde is, zal dit worden aangegeven.

Schriftelijke documentatie

Naam document	Versie	eigenaar	datum
MTO Gemeente Roosendaal Sociale Zaken Werk & Inkomen (TNS-Nipo)	F6967, juli 2010	Concern	07-2010
MTO Gemeente Roosendaal Sociale Zaken_Zorg & Inkomen(TNS-Nipo)	F6967, juli 2010	Concern	07-2010
MTO Gemeente Roosendaal Teamleiders(TNS-Nipo)	F6967, juli 2010	Concern	07-2010
Werkinstructie contactregistratie GWS Wwb en WIJ	101222	Bedrijfsbureau	05-07-2012
Procedure kwaliteitsregistraties	4.0	Bedrijfsbureau	01-11-2009
Procesbeschrijving aanvraag WWb	23-04-2007	Bedrijfsbureau	23-04-2007
Procesbeschrijving aanvraag Bijzondere Bijstand	29-10-2007	Bedrijfsbureau	29-10-2007
Procesbeschrijving wijziging beschikking/tussenonderzoek	19-10-2009	Bedrijfsbureau	19-10-2009
Procesbeschrijving Hercontrole Doelmatigheid	2.0	Bedrijfsbureau	01-06-2009
Werkinstructie vastleggen gegevens voor 2-wekelijkse gesprekken met cliënten werkteams	2.0	Applicatiebeheer	01-06-2009
Procesbeschrijving aanvraag Bijzondere Bijstand Snelbalie	2.0	Bedrijfsbureau	28-01-2011
Vaststelling Teamnamen	Concept omzetting	Algemeen Directeur	06-12-2010
Afdelingsplan Sociale Zaken 2010	Januari 2010	Afdelingsmanager	01-2010
Concernplan 2011-2014	Januari 2011	Algemeen Directeur	10-03-2011
Formatieberekening Dienstverlening 2012	08-2011	Afdelingsmanager	25-08-2011
Functieprofiel Klantmanager Werk en Inkomen	2003.1.40 / VBalans Concersietabel Roosendaal	Algemeen Directeur	06-11-2009
Functieprofiel Klantmanager Zorg en Inkomen	2003.1.40 / VBalans Concersietabel Roosendaal	Algemeen Directeur	06-11-2009
Functieprofiel Medewerker Kwaliteit en Bezwaar	2003.1.40 / VBalans Concersietabel Roosendaal	Algemeen Directeur	04-10-2010
Functieprofiel Teamleider 2 Zorg en Inkomen	2003.1.40 / VBalans Concersietabel Roosendaal	Algemeen Directeur	01-09-2010



Formatiebehoefte onderzoek Sociale Zaken	HMuis	StimulanSZ	10-09-2009
Gespreksformulier frequent ziekteverzuim	Versie 3	P&O	
Gezondheidsbeleid 2003	30	P&O	28-05-2003
Ziekteverzuimprocedure Gemeente Roosendaal 2006	07-2008	P&O	25-07-2008
Verslag werkoverleg Zorg en Inkomen d.d. 21-11-2011	vergaderformulier	Teamleider Z&I	21-11-2011
Verslag werkoverleg Zorg en Inkomen d.d. 31-01-2012	vergaderformulier	Teamleider Z&I	31-01-2012
Verslag werkoverleg Zorg en Inkomen d.d. 28-02-2012	vergaderformulier	Teamleider Z&I	28-02-2012
Verslag werkoverleg Zorg en Inkomen d.d. 13-03-2012	vergaderformulier	Teamleider Z&I	13-03-2012
Verslag werkoverleg Werk en Inkomen d.d. 06-12-2011	Vergaderinformatieformulier	Teamleider W&I	06-12-2011
Verslag werkoverleg Werk en Inkomen d.d. 10-01-2012	Vergaderinformatieformulier	Teamleider W&I	10-01-2012
Verslag werkoverleg Werk en Inkomen d.d. 24-01-2012	Vergaderinformatieformulier	Teamleider W&I	24-01-2012
Verslag werkoverleg Werk en Inkomen d.d. 28-02-2012	Vergaderinformatieformulier	Teamleider W&I	28-02-2012
Verslag werkoverleg Werk en Inkomen d.d. 13-03-2012	Vergaderinformatieformulier	Teamleider W&I	13-03-2012

Werkveld Databases

Bron	naam	type	productiedatum
TNS-Nipo	<i>Definitieve respons MTO (inclusief inhuur)</i>	<i>Excel bestand</i>	<i>12-07-2010</i>
SharePoint/Bedrijfsbureau	<i>Documenten beheerslijst (versie 1.6)</i>	<i>Excel bestand</i>	<i>05-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>Grafische weergave ziekteverzuim team Werk 01-2012 tot 07-2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>Grafische weergave ziekteverzuim team Zorg 01-2012 tot 07-2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>Meldingsfrequentie team Werk 01-2012 tot 01-07-2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>Meldingsfrequentie team Zorg 01-2012 tot 01-07-2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>Verzuimkaart team Werk 2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>Verzuimkaart team Zorg 2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
HRM tool Argo advies	<i>ziekteverzuim team Werk naar frequentie 01-2012 tot 07-2012</i>	<i>PDF</i>	<i>16-07-2012</i>
Bedrijfsbureau/ T. Schijven	<i>Jaarplanning interne audits 2011-2013</i>	<i>Excel bestand</i>	<i>11-05-2011</i>
Bedrijfsbureau	<i>Dashboard afdeling Sociale Zaken versie januari 2012</i>	<i>PDF</i>	<i>31-01-2012</i>



Dossieronderzoek

Op 25 augustus en 26 augustus heeft er dossieronderzoek plaatsgevonden naar alle ziekmeldingen van 2012. Onderstaand de bevindingen in een tabel verwerkt. Hierin zijn alleen de ziekmeldingen verwerkt. Primair doel daarbij was na te gaan of er contact is geweest met de Arbo-arts. Indien dit het geval is of er door deze arts een verband is gelegd met de omstandigheden op het werk. In die situaties zou er dan een terugverwijzing naar de werkgever hebben plaats moeten vinden, overeenkomstig het protocol van de gemeente. De verslaglegging is vanwege de privacy geanonimiseerd. Er is daarbij ook gekeken naar de verzuimduur en naar de parttime of fulltime aanstelling.

Team Zorg

<i>medewerker</i>	<i>Part/full-time</i>	<i>melding</i>	<i>Duur ziekteverzuim (dagen)</i>	<i>Contact Arbo-Arts</i>	<i>verzuimreden</i>
A1	<i>p</i>	1	6	<i>ja</i>	<i>griep</i>
		2	7	<i>nee</i>	<i>onbekend</i>
A2	<i>p</i>	1	11	<i>ja</i>	<i>hoofdpijn</i>
		2	2	<i>nee</i>	<i>Nek-rugklachten</i>
		3	1	<i>nee</i>	<i>griep</i>
		4	1	<i>nee</i>	<i>onbekend</i>
A3	<i>f</i>	1	2	<i>ja</i>	<i>arbeidsgerelateerd</i>
		2	2	<i>nee</i>	<i>griep</i>
		3	7	<i>nee</i>	<i>onbekend</i>
A4	<i>f</i>	1	7	<i>ja</i>	<i>griep</i>
A5	<i>p</i>	1	12	<i>ja</i>	<i>griep en oogontsteking</i>
		2	8	<i>ja</i>	<i>griep</i>
A6	<i>f</i>	1	9	<i>ja</i>	<i>luchtwegen</i>
		2	6	<i>ja</i>	<i>maag/ darm klachten</i>
		3	8	<i>nee</i>	<i>griep</i>
totalen	<i>f3</i>	15	89	<i>j 8</i>	
	<i>p 3</i>			<i>n 7</i>	



Team Werk

<i>medewerker</i>	<i>Part/full-time</i>	<i>melding</i>	<i>Duur ziekteverzuim (dagen)</i>	<i>Contact Arbo-Arts</i>	<i>verzuimreden</i>
B1	<i>f</i>	1	4	<i>ja</i>	<i>griep</i>
		2	6	<i>ja</i>	<i>onbekend</i>
B2	<i>f</i>	1	1	<i>nee</i>	<i>griep</i>
B3	<i>f</i>	1	1	<i>nee</i>	<i>verkoudheid</i>
		2	5	<i>ja</i>	<i>griep</i>
		3	1	<i>ja</i>	<i>hooikoorts</i>
		4	5	<i>nee</i>	<i>onbekend</i>
B4	<i>p</i>	1	13	<i>ja</i>	<i>onbekend</i>
		2	3	<i>nee</i>	<i>Privé situatie</i>
		3	40	<i>ja</i>	<i>zwangerschapsgerelateerde</i>
B5	<i>f</i>	1	5	<i>ja</i>	<i>Griep/ keelontsteking</i>
		2	4	<i>nee</i>	<i>onbekend</i>
B6	<i>f</i>	1	5	<i>ja</i>	<i>kno klachten</i>
B7	<i>p</i>	1	25	<i>ja</i>	<i>psychische klachten</i>
		2	3	<i>nee</i>	<i>hoofdpijn</i>
		3	34	<i>ja</i>	<i>psychische klachten</i>
B8	<i>f</i>	1	6	<i>nee</i>	<i>Kno klachten</i>
		2	4	<i>nee</i>	<i>griep</i>
B9	<i>p</i>	1	1	<i>nee</i>	<i>kiespijn</i>
B10	<i>f</i>	1	3	<i>nee</i>	<i>onbekend</i>
totalen	F 7	20	169	Ja 10	
	P 3			Nee 10	