

Teamwerk en betrokkenheid

Een studie naar de invloed van teamwerk op betrokkenheid



Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen

Opleiding: Sociologie

Afstudeerrichting: Arbeid, Organisatie en Management



Auteur:

Lourens van Poppel
278465

Begeleiders:

Scriptiebegeleider: Drs. L.F.J. Jetten
Tweede lezer: Dr. P. Achterberg

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de Master Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik heb gekozen voor de afstudeervariant Arbeid, Organisatie en Management (AOM) omdat ik al langere tijd interesse heb in hoe organisaties functioneren en hoe zij in hun omgeving opereren. De Master AOM richt zich op een kritische wetenschappelijke reflectie op vragen over de onderwerpen arbeid, organisatie en management. In het bijzonder wordt er stilgestaan bij de inrichting van arbeidsorganisaties, het management van arbeidsorganisaties en de kenmerken van organisaties en hun omgeving.

Deze scriptie ligt in het verlengde van mijn interessegebied, namelijk het begrip teamwerk in productieorganisaties. Werken in teams is de laatste jaren erg populair en ik heb me graag verder willen verdiepen in het teamconcept. Het invoeren van teams in een organisatie is een veelomvattend traject en heeft gevolgen voor alle lagen van de organisatie. Ik was erg benieuwd hoe een dergelijke organisatieverandering er uitziet en hoe het wordt ervaren door de directe betrokkenen en wat de gevolgen zijn. Voldoende redenen dus om een scriptie over teamwerk te schrijven.

Het resultaat van deze scriptie heb ik niet alleen aan mezelf te danken. Zonder de medewerking van Bruynzeel Keukens en in het bijzonder Leon van 't Hof had deze scriptie er niet gelegen. Dank daarvoor. Verder wil ik mijn begeleider Drs. B. Jetten danken voor zijn heldere feedback, inhoudelijke ondersteuning en prettige medewerking tijdens het scriptietraject. Dank ook aan Krijn de Schutter, mijn medestudent die gelijktijdig zijn afstudeeronderzoek bij Bruynzeel Keukens heeft gedaan, voor zijn inhoudelijke feedback, positieve kijk op zaken en de prettige samenwerking. Tot slot wil ik alle mensen in mijn directe omgeving en in het bijzonder mijn vriendin Tessa bedanken voor hun begrip, hulp en ondersteuning tijdens mijn scriptietraject.

Ik hoop dat u als lezer dingen zult herkennen uit uw eigen werksituatie maar vooral ook nieuwe inzichten krijgt bij het lezen van deze scriptie.

Rotterdam, 12 november 2010

Inhoudsopgave

I.	Inleiding	6
1.1	Problemen van klassieke productieconcepten	6
1.2	Nieuwe productieconcepten	7
1.3	Probleemstelling	8
1.4	Relevantie	8
1.5	Opbouw van de scriptie	9
II.	Theoretisch kader	12
2.1	Inleiding	12
2.2	Nieuwe productieconcepten	12
2.3	Teamwerk	15
2.4	Betrokkenheid	24
2.5	Teamkenmerken en betrokkenheid	28
2.6	Conceptueel model	31
III.	Methode van onderzoek	32
3.1	Typering onderzoek	32
3.2	De case Bruynzeel Keukens	32
3.3	Onderzoeksontwerp	36
3.4	Kwaliteitscriteria	40
IV.	Resultaten	44
4.1	Typering teamwerk Bruynzeel Keukens	44
4.2	Verandering betrokkenheid	53
4.3	De invloed van teamkenmerken op betrokkenheid	64
V.	Conclusies en discussie	70
5.1	Beantwoording centrale vraag	70
5.2	Discussie en aanbevelingen	73
5.3	Reflectie op het onderzoek	75
VI.	Literatuurlijst	78
VII.	Bijlagen	81
	Bijlage A	82
	Bijlage B	85
	Bijlage C	86

Bijlage D	87
Bijlage E	88
Bijlage F	90
Bijlage G	92
Bijlage H	94
Bijlage I	96
Bijlage J	98

I. Inleiding

In Nederland is het denken over arbeid de laatste decennia sterk veranderd. Gedurende het grootste deel van de 20^e eeuw, waarin de lopende band zijn intrede had, was het Scientific Management van W.F. Taylor de dominante opvatting over de wijze waarop productieorganisaties waren ingericht. Het Scientific Management en het Fordisme zijn productieconcepten die zijn gericht op het maximaliseren van de arbeidsproductiviteit door het terugdringen van verspilling van arbeidskracht. In deze opvatting is maximale arbeidsdeling de beste manier om verspilling van arbeidskracht te voorkomen. Maximale arbeidsdeling houdt in dat het totale productieproces wordt opgedeeld in zoveel mogelijk afzonderlijke specifieke en eenvoudige taken. Daarnaast is er strikte scheiding tussen diegenen die het werk uitvoeren, de productiemedewerkers, en degenen die het denkwerk doen, de managers. Het werk in dergelijke klassieke organisaties is strak georganiseerd, gecontroleerd en voorspelbaar. Deze wijze van produceren heeft zichzelf bewezen en bewijst zich nog steeds, echter er zijn ook tekortkomingen van dit systeem aan het licht gekomen.

1.1 Problemen van klassieke productieconcepten

Een van de belangrijkste nadelen van het klassieke productieconcept is dat het niet in staat is om te reageren op veranderingen. Steijn (2004) stelt aan de orde dat in de laatste decennia er veel maatschappelijke en economische veranderingen op wereldschaal hebben plaatsgevonden. De omgeving waarin organisaties opereren is turbulent en allesbehalve beheersbaar geworden.

Om te beginnen is er sprake van het ontstaan van globaliserende markten waarop organisaties tegenwoordig opereren. In een mondiale markteconomie ontstaat toenemende concurrentie van bedrijven uit andere landen.

Een tweede ontwikkeling zijn de veranderende eisen van consumenten waarmee producenten zich geconfronteerd zien. De consument eist producten van hoge kwaliteit en in verschillende varianten, tegen een schappelijke prijs. De markt is veranderd van een sellers-market waarop de producenten bepaalden wat de consumenten konden kopen naar een buyers-market waarop het de klanten zijn die bepalen wat er geproduceerd wordt en hoe dat gebeurt. De eisen van de markt staan lijnrecht tegenover de organisatieprincipes van klassieke productieconcepten. De consument eist kwaliteit, de producent levert kwantiteit. De consument eist productvariëteit, de producent levert eenzijdige massaproducten.

De derde ontwikkeling is de opkomst van technologische ontwikkelingen zoals het internet en ICT. Organisaties kunnen met behulp van deze ontwikkelingen beter inspringen op de veeleisende omgeving waarin zij opereren maar bedrijven die hierin achterblijven krijgen het steeds moeilijker.

Tot slot zijn er de veranderingen op de arbeidsmarkt. Personeel stelt andere eisen aan werkgevers en werkzaamheden. Werknemers zijn mondiger geworden en willen zichzelf ontwikkelen en uitdagend werk verrichten (Steijn, 2004).

1.2 Nieuwe productieconcepten

Klassieke productieconcepten blijken niet voldoende in staat om op deze ontwikkelingen in te springen. De turbulente omgeving, de veeleisende consument en opkomende technologische ontwikkelingen staan haaks op de uitgangspunten van het klassieke productieconcept. Beheersbaarheid, voorspelbaarheid en stabiliteit zijn onverenigbaar met bovenstaande ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen vergen juist flexibiliteit van de organisatie, een sterke focus op de consument en het vermogen om nieuwe technologieën in te zetten.

Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn er andere productieconcepten ontstaan die wel in staat zijn op deze veranderingen in te spelen. Een van de belangrijkste lessen die is getrokken is dat de maximale verticale arbeidsdeling en daarmee samenhangende taakspecialisatie niet geschikt zijn voor het flexibel produceren van goederen waaraan hoge kwaliteitseisen worden gesteld in een turbulente omgeving (Steijn, 2004). In veel van de nieuwe productieconcepten wordt het werken in teamverband gezien als een van de oplossingen voor deze nieuwe omstandigheden waarmee productieorganisatie te maken hebben.

Ondanks de veelheid aan en verschillen tussen de nieuwe hedendaagse productieconcepten, pleiten zij alle voor een radicaal andere inrichting van de organisatie en de rol die arbeid daarbij inneemt. In de nieuwe productieconcepten wordt gestreefd naar arbeid waarin ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing, de betrokkenheid van de medewerker neemt daarbij een belangrijke plaats in. Deze nieuwe benadering van arbeid heeft op grote schaal geleid tot het invoeren van werken in teamverband.

Teamwerk kwam in opkomst als gevolg van een beweging van anti-Taylorisme en richt zich op taakverrijking als tegenbeweging op arbeidsdeling en op het terugdringen van de scheiding tussen denken en doen, tussen management en uitvoering (Pruijt, 2003:79). Teamwerk wordt gezien als hét antwoord op de vervreemdende arbeid zoals we dat kennen uit de klassieke organisatievormen. Klassieke organisatievormen zoals het Taylorisme en het Fordisme staan bekend als systemen waarin maximale arbeidsdeling centraal staat, met als gevolg eenvoudige kortcyclische herhaalarbeid. Dit type arbeid heeft een vervreemdend effect op de werknemer. In de nieuwe productieconcepten zoals Lean Production en de Sociotechniek wordt daarmee afgerekend. In deze nieuwe productieconcepten kunnen werknemers hun potentieel maximaal benutten, hebben werknemers een breder takenpakket, meer verantwoordelijkheden en meer autonomie. 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). Door te werken in teamverband zal arbeid niet langer tot vervreemde medewerkers leiden, maar juist tot betrokken medewerkers, betrokken medewerkers die productiever zijn, die eerder geneigd zijn om ideeën aan te dragen voor verbetering en medewerkers die oplossingen voor problemen bedenken en implementeren (De Sitter 1994, Steijn 2004, Kuipers & Van Amelsvoort 1990). Teamwerk is een fundamenteel onderdeel van nieuwe productieconcepten.

In deze scriptie richt ik mij op dit fundamentele onderdeel dat nieuwe productieconcepten met elkaar gemeen hebben, teamwerk. Het werken in teams wordt zowel in Lean Production als in de Sociotechniek toegepast en wordt gezien als een belangrijk instrument om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen. Steijn (2004) benadrukt dat de gemeenschappelijke kern van allerlei

andere nieuwe productieconcepten, waaronder bijvoorbeeld Total Quality Management en Cell Manufacturing, is gebaseerd op de uitgangspunten die zijn terug te vinden in de drie belangrijkste productieconcepten Lean Production, Business Process Reëngineering en de Moderne Sociotechniek (Steijn, 2004).

De doelstelling die aan dit onderzoek ten grondslag ligt is het verkrijgen van een beter inzicht in de gevolgen die het werken in teamverband heeft voor de betrokkenheid van medewerkers.

Het type onderzoek dat ik zal doen om de centrale probleemstelling te beantwoorden is een casestudy. Voor dit onderzoek heb ik Bruynzeel Keukens (BK) bereid gevonden medewerking te verlenen. Bij Bruynzeel Keukens heeft een grote reorganisatie plaatsgevonden. Het verhogen van de betrokkenheid van werknemers is één van de speerpunten in het veranderingsproces dat Bruynzeel Keukens heeft ingezet. De prominente rol die teamwerk in dit veranderingsproces inneemt maakt Bruynzeel Keukens een geschikte case voor dit onderzoek.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek luidt:

Wat is de invloed van teamwerk op de betrokkenheid van medewerkers en hoe is dit te verklaren?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt deze opgesplitst in een aantal theoretische en een aantal empirische onderzoeksvragen. De theoretische onderzoeksvragen zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de sociologische literatuur omtrent organisatiebetrokkenheid, teamwerk en nieuwe productieconcepten. De empirische onderzoeksvragen zijn toegespitst op de casestudy bij Bruynzeel Keukens.

Theoretische onderzoeksvragen

- Welke vormen van teamwerk zijn er?
- Wat is het doel van teamwerk in de nieuwe productieconcepten?
- Wat is betrokkenheid?
- Wat is de invloed van teamwerk op betrokkenheid?

Empirische onderzoeksvragen

- Hoe is het teamwerk bij Bruynzeel te typeren?
- Is de betrokkenheid van medewerkers veranderd na invoering van een teamstructuur?
- Aan welke kenmerken van teamwerk is de verandering in betrokkenheid van medewerkers van de afdeling Productie van Bruynzeel Keukens toe te schrijven?

1.4 Relevantie

In de literatuur bestaat onduidelijkheid over de invloed van teamstructuur op de betrokkenheid van medewerkers. Aan de ene kant lijkt het werken in teamverband ertoe te leiden dat de autonomie

van de medewerker wordt vergroot en dat arbeid daarmee zinvoller en minder vervreemdend is dan bij monotone kortcyclische herhaalarbeid. Maar teamwerk heeft in de verschillende nieuwe productieconcepten een verschillend karakter. Zo constateert Van Amelsvoort (1993) dat de productieteams in Lean Production nauwelijks beschikken over regelcapaciteit. Daarnaast blijkt de sterke druk op de teamprestatie ten koste te gaan van de zwakkere schakels in het team die daarbij het onderspit delven. Pruijt (2003) argumenteert dat het teamaspect in Lean Production een kwestie is van misleidende terminologie en dat teamwerk in Lean Production weinig te maken heeft met meer autonomie of zinvoller werk.

In de praktijk blijkt dat er vaak wordt gekozen voor een combinatie van verschillende theoretische benaderingen. De keuze voor een onderzoek naar een gemeenschappelijk element van deze nieuwe productieconcepten is daarmee niet alleen praktisch maar ook zeer relevant. Door een gemeenschappelijk element van nieuwe productieconcepten te belichten kan de generaliseerbaarheid van het onderzoek worden verhoogd, daarmee komt het de wetenschappelijke relevantie ten goede. Daarnaast is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar het effect van teamwerk op betrokkenheid.

Dit onderzoek levert daarmee een bijdrage aan de wetenschappelijke discussie over de gevolgen van teamwerk op de betrokkenheid van medewerkers in nieuwe productieconcepten.

Zoals hierboven al uiteengezet is, heeft er een grote omslag plaatsgevonden in de manier waarop productieorganisaties zijn ingericht en hoe er heden ten dage met de factor arbeid wordt omgegaan. De herstructurering van organisaties, het ontwikkelen en invoeren van nieuwe productieconcepten en het invoeren van teams in productieorganisaties vinden op grote schaal plaats. Deze veranderingen hebben grote gevolgen voor het werk dat mensen doen. Het is van maatschappelijk belang dat de veranderingen die binnen organisaties plaatsvinden onderzocht worden en dat er wordt gekeken naar de gevolgen die deze veranderingen hebben voor de menselijke factor in organisaties. Want de invoering van teams in organisaties kan ook leiden tot onbedoelde en onvoorziene negatieve effecten voor werknemers, maar ook voor werkgevers. Onderzoek op dit terrein kan bijdragen aan het succes van de veranderingen en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling en het behoud van zingevende arbeid.

1.5 Opbouw van de scriptie

In dit hoofdstuk is het onderwerp en de achtergrond van deze scriptie uiteengezet. De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek is ook reeds aan de orde gekomen. In hoofdstuk 2 worden de theoretische achtergronden van deze scriptie behandeld. Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader van dit onderzoek en op basis van dit theoretisch kader kunnen de theoretische onderzoeksvragen van dit onderzoek worden beantwoord. Allereerst worden de twee belangrijkste productieconcepten Lean Production (LP) en de Moderne Sociotechniek (MST) beschouwd. Vervolgens worden dieper ingegaan op de rol die teamwerk in deze productieconcepten inneemt. Daarna wordt de theorie omtrent betrokkenheid en de relatie tussen teamwerk en betrokkenheid beschreven. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een weergave van het conceptueel model.

In Hoofdstuk 3 komt de methode van onderzoek aan bod. In dat hoofdstuk worden respectievelijk de typering van het onderzoek, een beschrijving van de case en het onderzoeksontwerp beschreven. Tot slot vindt er een beschouwing op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek plaats.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het empirisch onderzoek dat bij Bruynzeel Keukens is gedaan gepresenteerd. In hoofdstuk 4 worden de empirische onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van de onderzoeksgegevens die uit het empirisch onderzoek komen. De teams bij BK worden getypeerd aan de hand van de teamkenmerken uit hoofdstuk 2. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de vraag of er een verandering in betrokkenheid heeft plaatsgevonden. Tot slot worden de teamkenmerken die invloed hebben op de betrokkenheid uiteengezet en wordt ingegaan op de vraag hoe deze teamkenmerken de betrokkenheid hebben beïnvloed.

Hoofdstuk 5 is het afsluitende hoofdstuk van deze scriptie. In hoofdstuk 5 wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, wordt een terugkoppeling van de empirie naar de theorie gemaakt en worden de algemene conclusies gepresenteerd. Vervolgens zal er een reflectie op het gekozen onderzoeksontwerp en de resultaten die daaruit voort zijn gekomen plaatsvinden. Tot slot worden er aanbevelingen voor vervolg onderzoek gedaan.

Gedurende de uitvoering van dit onderzoek en het schrijven van deze scriptie is er op een aantal vlakken nauw samengewerkt met een medestudent, Krijn de Schutter. Krijn de Schutter heeft gelijktijdig onderzoek gedaan bij Bruynzeel Keukens en gebruikt in zijn onderzoek dezelfde onafhankelijke variabele. Op een aantal vlakken zijn beide onderzoekers gezamenlijk opgetrokken en hebben bepaalde stukken intensief besproken. Het resultaat van deze prettige en leerzame samenwerking bestaat uit twee stukken die gezamenlijk zijn geschreven, te weten paragraaf 3.2 en paragraaf 4.1.

II. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader vormgegeven. Dit theoretisch kader is de basis voor het empirisch onderzoek dat in hoofdstuk 3 verder wordt omschreven. In dit theoretisch kader worden de belangrijkste veranderingen in productieorganisaties en de oorzaken van deze veranderingen in kaart gebracht met gebruikmaking van de bestaande literatuur. Er is een veelheid aan verschillende nieuwe productieconcepten ontstaan zoals BPR, Cell Manufacturing, Total Quality Management. De belangrijkste nieuwe productieconcepten waaraan in de sociologische literatuur veel aandacht wordt besteed zijn Lean Production en de Moderne Sociotechniek. Deze productieconcepten worden in dit hoofdstuk uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op de invulling van teamwerk in deze productieconcepten. In de daarop volgende paragraaf staat de afhankelijke variabele, de betrokkenheid van medewerkers, centraal. Na een korte beschrijving van wat er in dit onderzoek onder betrokkenheid wordt verstaan, komt de relatie tussen teamwerk in nieuwe productieconcepten en betrokkenheid aan bod. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model.

2.2 Nieuwe productieconcepten

De afgelopen decennia heeft er in snel tempo een aantal belangrijke veranderingen plaatsgevonden in de manier waarop organisaties zijn ingericht. Deze veranderingen zijn voor een belangrijk deel het gevolg van een veranderende externe omgeving waarin organisaties opereren. Om in deze turbulente omgeving succesvol te kunnen blijven opereren zijn er nieuwe productieconcepten ontstaan die breken met de ontwerpregels en uitgangspunten van de klassieke productieconcepten zoals het Fordisme en het Taylorisme. De belangrijkste en meest invloedrijke productieconcepten zijn Lean Production en de Moderne Sociotechniek.

2.2.1 Lean Production

Eind jaren '80 heeft er een grootschalige studie plaatsgevonden naar het verschil in prestaties tussen de Japanse en de Westerse automobiellindustrie. Deze studie is uitgevoerd door het Massachusetts Institute of Technology, de bevindingen van deze studie zijn in 1990 gepresenteerd in het boek van Womack, Jones en Roos, *'The machine that changed the world'*. Dit boek heeft aan de basis gestaan van een grootschalige verspreiding van het Japanse organisatie-model Lean Production (LP).

LP is één van de meest besproken productieconcepten in de literatuur na het Taylorisme. LP wordt ook wel aangeduid met de term Toyotisme om de vergelijking met het Taylorisme en Fordisme te duiden. Het uitgangspunt van LP is het streven naar een 'slanke' (lean) organisatie. Dit wordt onder andere bereikt door samenwerking in de productie en productontwikkeling. In plaats van maximale arbeidsdeling zoals we dat bij het Taylorisme zagen, staat het werken in teams centraal. Deze teams hebben de verantwoordelijkheid om autonoom lokale productieproblemen op te lossen. De teamstructuur in LP komt de kwaliteit van het product en de snelheid van het productieproces ten goede.

De kracht van LP is dat er *“met inzet van minder middelen meer, beter en sneller ontwikkeld en geproduceerd kan worden”* (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006:54). Een belangrijk gegeven is hierbij dat deze efficiencyslag kan worden bereikt door een verandering in de manier waarop het werk wordt georganiseerd, zonder dat er specifieke aandacht hoeft te worden besteed aan veranderingen in de gebruikte techniek. In het productieconcept LP ligt de nadruk op samenwerking in de productie, op logistieke vraagstukken en op een voortdurende aandacht voor klanten en kwaliteit van het product (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). LP combineert de voordelen van vakmanschap met de voordelen van massaproductie. De nadelen van deze werkvormen, respectievelijk hoge kosten en stijfheid van de organisatie, worden geëlimineerd. Om dit te bereiken worden in LP organisaties teams van veelzijdige werknemers ingezet in alle lagen van de organisatie. Daarnaast *“wordt gebruik gemaakt van flexibele machines die in hoge mate geautomatiseerd zijn, om zodoende een grote variëteit van producten in grote hoeveelheden te kunnen produceren”* (Womack et al., 1990:13).

Lean Production staat voor een slanke productieorganisatie. Om een slanke productieorganisatie te realiseren moet er worden gesneden in overtollig vet, in functies en afdelingen die geen directe bijdrage leveren en geen meerwaarde toevoegen aan het productieproces. Voornamelijk specialistische afdelingen en stafafdelingen worden gezien als overbodig. Er wordt gestreefd naar integratie van voorbereidende, ondersteunende taken en bevoegdheden daar waar het werk gedaan wordt. De voorbereidende en ondersteunende taken, die voorheen op aparte afdelingen werden uitgevoerd, worden zoveel mogelijk in het primaire proces geïntegreerd. Daarnaast vindt er een decentralisatie van bevoegdheden plaats. Daardoor kunnen specialistische afdelingen en stafafdeling sterk worden ingekrompen (Van Amelsvoort, 1994).

In de gehele organisatie wordt gewerkt in teams. Alle teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de taken die hen als team zijn toevertrouwd, daarom is het van groot belang dat de teamleden elkaars taken kunnen overnemen en elkaar kunnen ondersteunen. Om dit mogelijk te maken moeten de teamleden multi-inzetbaar zijn.

Een ander belangrijk element is het elimineren van afval en fouten. Om dat te bereiken moeten knelpunten en afwijkingen in het productieproces snel zichtbaar worden gemaakt en aan de bron worden opgelost. Alle werknemers zijn verantwoordelijk voor het opsporen van afwijkingen en storingen in het proces. Fouten mogen niet worden doorgegeven aan het volgende team maar moeten ter plekke worden opgelost. Tegelijkertijd worden werknemers verplicht om mee te denken over verbeteringen in het proces om toekomstige fouten te voorkomen (Steijn 2004, Van Amelsvoort, 1994).

2.2.2 Moderne Sociotechniek (MST)

De Moderne Sociotechniek vindt haar oorsprong in de studie van het Tavistock Institute of Human Relations. Dit instituut deed in de jaren '50 onderzoek in de Durham kolenmijnen in Engeland. In deze studie werd de relatie tussen het technisch systeem en het sociaal systeem van de organisatie centraal gesteld. De kern van het onderzoek was dat de problemen die in het sociaal systeem bestonden hun oorsprong hadden in het technisch systeem en dat het technisch systeem niet kan functioneren zonder aandacht te besteden aan het sociale systeem (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Op basis van deze bevindingen concludeerden de onderzoekers dat een productiesysteem alleen als een geheel bestudeerd moet worden, zij pleitten voor een integrale benadering. Deze

uitgangspunten zijn terug te vinden in MST, dat kan worden getypeerd als een integrale organisatieontwerptheorie. De Witte en Van der Zwaan (1998:72) benadrukken dat MST moet worden gezien als een structuurbenadering want het productiesysteem kent een productiestructuur en een besturingsstructuur. In MST staan niet de processen voorop maar juist de structuren. Er wordt gekeken naar de relaties tussen individuen, deze relaties vormen de structuur.

In de MST staan zowel de kwaliteit van de organisatie, als de kwaliteit van arbeid, als de kwaliteit van de arbeidsrelaties centraal (Van Amelsvoort, 1994).

Bij de herinrichting van de organisatie streeft het sociotechnisch ontwerp naar complexe banen in een simpele organisatie, daarbij staan twee structuurkenmerken centraal, namelijk de regelbehoefte en de regelcapaciteit. De regelbehoefte is de mate waarin er behoefte is om verstoringen in het productieproces te verhelpen. De regelcapaciteit betreft de mate waarin er mogelijkheden bestaan om verstoringen in het productieproces op te lossen, zodat ondanks die verstoringen toch de gewenste output ontstaat (Steijn, 2004).

Deze kenmerken zijn gebaseerd op de 'law of requisite variety' (Ashby, 1969). Deze wet stelt dat gevarieerdheid alleen beheerst kan worden met gevarieerdheid (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:48). De regelcapaciteit moet proportioneel zijn aan datgene wat er geregeld moet worden (regelbehoefte), om de variatie in de omgeving die men wil beheersen, de baas te worden. Anders gezegd moet de variatie in de organisatie groter zijn dan de variatie in de omgeving. In termen van regelcapaciteit geldt dat de balans tussen regelbehoefte en regelcapaciteit dusdanig moet zijn dat de regelbehoefte kleiner is dan de regelcapaciteit in een organisatie.

Indien de regelcapaciteit onvoldoende is om aan de law of requisite variety te voldoen zijn er twee strategieën. De eerste is het reduceren van de regelnoodzaak of regelbehoefte. Het vergroten van de regelcapaciteit is de tweede strategie en vindt plaats door de introductie van werken in teamverband op alle niveaus van de organisatie. Er wordt gewerkt met hele taakgroepen "*die op basis van lokale regelcapaciteit en met behulp van flexibele technologie zinnvolle productiedelen beheersen*" (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:49).

2.3 Teamwerk

Uit de voorgaande paragrafen is gebleken dat teamwerk in nieuwe productieconcepten een belangrijke plaats inneemt. Echter, de wijze waarop er in teams gewerkt wordt en de invulling van het teamconcept lopen zowel in de theorie als in de praktijk uiteen. In deze paragraaf wordt de aard van het teamconcept in Lean Production en de Sociotechniek nader beschreven. Op basis van de literatuur die hierboven is beschreven, is de verwachting dat het teamconcept in LP en MST op een aantal punten overeenkomsten zal hebben terwijl er op andere aspecten van het teamconcept grote verschillen te verwachten zijn tussen beide productieconcepten.

2.3.1. Teamwerk in LP en MST

Om de aard en de invulling van het teamconcept in MST te kunnen duiden worden de ontwerpprincipes voor hele taakgroepen zoals die zijn ontwikkeld door Van Amelsvoort en Scholtes (1993), gehanteerd. Deze ontwerpprincipes geven een duidelijk inzicht in de eisen waaraan een team in MST moet voldoen. De definitie van teams in MST die in dit onderzoek gehanteerd wordt komt uit dezelfde studie van Van Amelsvoort en Scholtes. Zij definiëren zelfsturende teams als volgt:

“Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse 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).

Het teamconcept van LP zal net als bij MST ook worden getypeerd aan de hand van de negen ontwerpprincipes van teams binnen MST. De reden voor het volgen van deze benadering is gelegen in het feit dat het teamconcept in Lean Production veelal is gebaseerd op beschrijvend onderzoek. Uit deze onderzoeken kunnen geen ontwerpprincipes met betrekking tot teamwerk in LP worden opgesteld. Daarnaast concludeert Pruijt dat de literatuur over Japanse bedrijven wordt geplaagd door dubbelzinnigheid en dat er maar weinig diepgaande case studies naar Japanse productieorganisaties zijn verricht (Pruijt, 2003:83). Door deze tekortkoming in de literatuur over grondslagen van teamwerk in Lean Production wordt in dit onderzoek gekozen voor een methode die Niepce en Molleman (1996, 1998) hebben gebruikt in hun studies naar de verschillen tussen MST en LP. In dit onderzoek is ervoor gekozen het teamconcept van LP te typeren aan de hand van de negen ontwerpprincipes van zelfsturende teams uit de MST van Van Amelsvoort en Scholtes (1993).

1. *“De groepstaak moet compleet zijn, duidelijke grenzen hebben en gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat. De groepstaak is een afgerond geheel van onderling sterk samenhangende activiteiten” (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:19).*

Lean production

De grenzen van het team hebben een wisselend karakter want de teams in LP zijn tijdelijk van aard. De teams hebben een open karakter, medewerkers worden geplaatst daar waar het nodig is. Door de afwezigheid van buffers zijn alle activiteiten in het productieproces sterk van elkaar afhankelijk. *“Medewerkers roteren niet alleen binnen het team maar ook tussen teams, arbeid kan worden verplaatst naar plaatsen waar de werklast het hoogst is.”* Dit leidt ertoe dat groepsgrenzen niet duidelijk gedefinieerd zijn en dat groepstaken niet compleet zijn (Niepce & Molleman, 1998:265). De activiteiten van de groepstaak hangen niet sterk samen omdat de productiestructuur en de volgorde waarin activiteiten moeten worden uitgevoerd, wordt bepaald door het product dat gefabriceerd wordt.

Moderne sociotechniek

De teams in MST hebben een gesloten karakter. Het team bestaat uit een vaste samenstelling van medewerkers. Er wordt naar gestreefd om zo min mogelijk afhankelijkheid tussen groepen te creëren door het productieproces op te splitsen in autonome groepen. Medewerkers die taken uitvoeren die nauw aan elkaar verwant zijn worden in een hetzelfde team geplaatst zodat het team verantwoordelijk is voor een hele groepstaak. De afhankelijkheid binnen de groep is sterk (Niepce & Molleman 1998). Het taakdomein van de groep is zo gekozen dat de relaties binnen de groep sterk zijn en buiten de groep zwak zijn. Door de vaste teamsamenstelling, sterke groepsafhankelijkheid en hoge mate van groepsautonomie kunnen complete taken op groepsniveau worden uitgevoerd.

2. *“De groep moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de groepstaak zo zelfstandig mogelijk tot uitvoering te brengen” (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:21).*

Lean production

In LP wordt gebruik gemaakt van standaardisatie van werkprocessen, van “Minimal Critical Specification” is geen sprake. Door te standaardiseren kan het productieproces dusdanig worden ingericht dat er geen buffers nodig zijn en dat er geen defecten in het proces kunnen sluipen. Door de invoering van controlesystemen zoals JIT streeft LP ernaar om de procesvariatie te reduceren. Als gevolg van deze standaardisatie en het gebruik van controlesystemen is de regelmogelijkheid en de bevoegdheid van de werknemer beperkt. De regelmogelijkheden en bevoegdheden liggen volledig bij de teamleiders, zij nemen een centrale positie in. De teamleiders geven leiding aan de teams waarbinnen ten aanzien van uitvoerende taken wel een hoge mate van flexibiliteit is (Van Amelsvoort, 1994). De teams in LP worden verplicht om problemen op de werkvloer direct op te lossen. Daarvoor

Moderne sociotechniek

Cherns (in Niepce & Molleman, 1998) spreekt van het principe van “Minimal Critical Specification”. Dit houdt in dat er zo min mogelijk taakvoorschriften en taakomschrijvingen moeten worden opgesteld maar dat er richtlijnen worden gesteld zodat de taken op een goede manier worden uitgevoerd en er tegelijkertijd ruimte is voor de persoonlijke bijdrage van de medewerker. Er worden zoveel mogelijk bevoegdheden en regelmogelijkheden bij de werknemers neergelegd. Autonomie is gerelateerd aan zowel het werktempo als de werkmethode (Niepce & Molleman, 1998:262). Het principe van Minimal Critical Specification is een belangrijk onderdeel van het teamconcept in de Sociotechniek en levert een grote bijdrage aan zowel de interne als de externe regelcapaciteit. Om de regelbehoefte laag te houden wordt er gestreefd naar inputvereenvoudiging. Om de

<p>beschikken zij over een beperkte mate van interne regelcapaciteit. De externe regelcapaciteit van de teamleden in LP is zeer beperkt. Alleen de teamleider beschikt over de mogelijkheid om de werkomgeving aan te passen. De teamleiders coördineren de groepstaken met de teamleiders van parallelle teams (Pruijt, 2000:444).</p>	<p>regelmogelijkheden of regelcapaciteit te vergroten wordt er gestreefd naar minimale arbeidsdeling van het team. Het begrip regelcapaciteit kan worden opgesplitst in interne regelcapaciteit en externe regelcapaciteit. De interne regelcapaciteit betreft <i>“de mogelijkheden tot het maken van selecties ten aanzien van de operaties”</i> (Fruytier, 1994:30). Bij de interne regelcapaciteit gaat het om de mogelijkheden om binnen de eigen werkplek aanpassingen te doen. Teamleden beschikken over voldoende interne regelcapaciteit zodat de groep zelfstandig het werk kan uitvoeren. Externe regelcapaciteit heeft betrekking op de mogelijkheid om de werkomgeving aan te passen, bijvoorbeeld door de input of output te verhogen of te verlagen. Werknemers kunnen de werkzaamheden van hun werkplek afstemmen op de omgeving, de relatie met de omgeving is hierbij erg belangrijk. Omdat er binnen ST wordt gewerkt met hele taken is er sprake van een hoge mate van externe regelcapaciteit.</p>
---	--

3. *“De taken van de groepsleden moeten onderling afhankelijkheid vertonen zodat de activiteiten van groepsleden elkaar aanvullen”* (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:25).

Lean production

De onderlinge afhankelijkheid tussen teamleden is minder groot dan bij ST omdat de teams in LP een wisselende samenstelling hebben. In LP wordt het werktempo en de volgorde van het werk bepaald door het tempo van de lopende band. Daardoor kan een medewerker alleen aan zijn taak beginnen indien zijn collega de voorgaande taak heeft afgerond (Niepce & Molleman, 1996). De volgorde van de taken is wel op elkaar afgestemd maar dat betekent niet dat de taken onderling afhankelijk zijn. In LP worden de structuur van het productieproces en de volgorde van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd bepaald door het product dat gefabriceerd wordt. Dit houdt in dat taken die product-technisch gezien nauw verwant zijn, niet altijd gekoppeld worden in het productieproces. Zodoende is er bij de lopende band geen noodzaak om mensen die aan hetzelfde product werken bij elkaar te zetten (Niepce & Molleman, 1996).

Moderne sociotechniek

De medewerker moet in staat zijn om verschillende taken die aan de groep als geheel zijn toegewezen uit te voeren. Taakverruiming vindt plaats binnen de grenzen van de groep. Dat wil zeggen dat de werknemers niet tussen verschillende teams switchen om een ruimer takenpakket te krijgen. De nadruk ligt op de integratie van opeenvolgende en gerelateerde taken binnen het takenpakket van individuele teamleden (Niepce & Molleman, 1996:81). Datgene wat bij elkaar hoort, hoort ook aan elkaar gekoppeld en bij elkaar gegroepeerd te zijn (Peeters 1995:217). Onderlinge samenwerking, afhankelijkheid en het overnemen van elkaars taken binnen het team draagt bij tot een soepel verloop van het productieproces. Daarnaast krijgen de werknemers een beter inzicht in de wijze waarop verschillende stappen in het proces elkaar beïnvloeden.

4. *“De omvang van de groep moet zodanig zijn dat ze een herkenbare bijdrage aan de organisatie kan leveren, voldoende snel goede beslissingen kan nemen en als groep niet te kwetsbaar is”* (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:26).

Lean production

Met betrekking tot de omvang van de groep gelden dezelfde uitgangspunten als die gedefinieerd bij ST. De veronderstelde ideale groeps grootte is tussen 8 en 12 groepsleden. De herkenbare bijdrage van de groep aan de organisatie neemt een belangrijke plaats in.

Moderne sociotechniek

Volgens Schumacher (1973) bestaat de ideale sociotechnische groep uit 8 tot 12 leden. Dit aantal is gebaseerd op een aantal belangrijke aspecten van de groepsdynamica. Groepen van meer dan 20 leden vallen veelal uiteen in kleinere groepen, groepen bestaande uit 4 leden (of nog minder) zijn te instabiel omdat bij het wegvallen van één teamlid de productiecapaciteit van de groep direct afneemt met 25% (Kuipers & Van Amelsvoort 1990:144).

5. *“De leden van de groep zijn voor meerdere taken binnen de groep inzetbaar en interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan”* (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:27).

Lean production

In LP werken teams met een vaste teamleider of supervisor. De supervisor heeft een hiërarchische positie binnen het team en geeft leiding aan het team. De bevoegdheden zijn voornamelijk geconcentreerd bij de supervisor (Van Amelsvoort 1994:96). Echter tussen de overige groepsleden bestaan geen statusverschillen want alle teamleden beschikken over dezelfde vaardigheden en competenties. De groepsleden zijn niet alleen binnen de groep maar ook daarbuiten voor alle werkzaamheden beschikbaar, daarmee is een flexibele werkverdeling gegarandeerd. Doordat medewerkers voor veel uiteenlopende functies zijn opgeleid en daarmee gemakkelijk inwisselbaar zijn wordt de kwetsbaarheid van de groep geminimaliseerd. Benders en Aertsen (1993) spreken in dit verband van de geoefende werknemer.

Moderne sociotechniek

Alle teamleden worden geacht multi-inzetbaar te zijn. Zij moeten wel verschillende taken beheersen maar hoeven niet alle groepstaken te beheersen. Er is dus sprake van een zeker specialisme binnen de groep, waarbij er rekening mee dient te worden gehouden dat op iedere taak ten minste twee groepsleden inzetbaar zijn. Het is niet wenselijk een groepsamenstelling te hebben waarbij alle teamleden volledig gelijkwaardig zijn, er moet de mogelijkheid bestaan om te kunnen groeien binnen de groep. De multifunctionaliteit is gericht op de groep. *“De hiërarchische aansturing van de groep is gering, de autonomie van de groep is hoog”* (Van Amelsvoort, 1994:98). De groepsleden krijgen de mogelijkheden om eigen competenties te ontwikkelen die aansluiten bij hun persoonlijke ambities. Omdat de individuele taken en het loopbaanperspectief zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing bestaan er wel degelijk statusverschillen tussen de groepsleden in de groep (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:28).

6. *“Binnen de groep moet, zowel voor de ‘buitenwereld’ als ook voor de groep zelf, een aanspreekpunt aanwezig zijn” (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:33).*

Lean production	Moderne sociotechniek
<p>Aan het hoofd van een team in LP staat een supervisor of teamleider. Zowel voor de buitenwereld als de groepsleden is de supervisor het vaste aanspreekpunt. De supervisor heeft beslissingsbevoegdheden en heeft een hogere positie in de hiërarchie dan de andere teamleden.</p>	<p>In MST wordt gewerkt met een leiderloze groep. <i>“In het team zijn roulerende aanspreekpunten of groepsvertegenwoordigers aanwezig. Er zijn wel leidinggevenden buiten het team, hun rol is gericht op het ontwikkelingsproces en verzelfstandiging van de groep” (Van Amelsvoort, 1994:98).</i> De roulerende aanspreekpunten binnen de groep nemen dus geen aparte hiërarchische positie in maar vormen een aanspreekpunt voor zowel de groepsleden als de buitenwereld. Deze groepsvertegenwoordiger heeft geen formele bevoegdheden naar de andere teamleden maar treedt op in naam van het team. De groepsvertegenwoordiger heeft vooral een coördinerende functie (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:33).</p>

7. *“De groep moet beschikken over een eigen ruimte, eigen productiemiddelen en informatie” (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:34)*

Lean production	Moderne sociotechniek
<p>Het productieproces is aan elkaar gekoppeld en niet in afgeronde deeltaken opgedeeld. Dit houdt met betrekking tot de ruimte in dat er geen mogelijkheid bestaat voor teams om in een eigen ruimte te werken. Daarnaast is er, doordat de teamleden binnen maar ook tussen teams rouleren, geen sprake van een eigen ruimte en eigen productiemiddelen. De ruimte en productiemiddelen worden ingezet ten behoeve van een efficiënt proces, niet ten behoeve van een team. De groep beschikt over eigen strategische informatie en over eigen operationele informatie. Strategische informatie bestaat uit informatie over prestaties en doelen van de organisatie, operationele informatie is gericht op het presteren van de groep.</p>	<p>De teams moeten beschikken over een eigen geografisch gescheiden werkplek of werkdomein. Deze eigen ruimte benadrukt de eenheid van de groep (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:34).</p> <p>Dit punt is gebaseerd op het principe ‘daar regelen waar geregeld moet worden’. Door te werken met hele taakgroepen en autonome werkstations kan de groep beschikken over een eigen ruimte, eigen productiemiddelen en eigen informatie. Vooral informatie over de effectiviteit van het eigen werk is van groot belang en leidt tot “double loop learning”. De informatie of feedback is gericht op het functioneren van het team en stelt het team daarmee in staat om zichzelf te verbeteren. De taken, processen en werkmethode kunnen op basis van de informatie worden aangepast of bijgesteld.</p>

8. *“De beheers- en stuursystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep”* (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:34).

Lean production

Het belangrijkste beheerssysteem in LP is standaardisatie van werkprocessen. De technische systemen zijn er op gericht bij te dragen aan een verdere standaardisatie van werkprocessen en moeten efficiency bevorderen, ook indien dat zou leiden tot het vervangen van mensen voor machines (Niepce & Molleman, 1998). Door standaardisatie van werkprocessen worden onvolkomenheden en toeval in het proces geëlimineerd. Het werk in LP moet volgens gedetailleerde werkinstructies, gebaseerd op grondige tijdstudies, worden uitgevoerd. Er wordt gestreefd naar het zover mogelijk terugdringen van variëteit in het proces ten gunste van voorspelbaarheid. Dit wordt bewerkstelligd door principes als JIT (Just-in-time) en geïntegreerde kwaliteitscirkels (Kaizen). De zelfstandigheid van de groep wordt door de beheerssystemen zoveel mogelijk ingeperkt.

Moderne sociotechniek

De stuursystemen op microniveau zijn gericht op *“het vereenvoudigen van de input, het reduceren van de complexiteit met betrekking tot de inrichting van de productiestructuur en het creëren van optimale voorwaarden voor zelforganisatie”*. Op mesoniveau gaat het om interlokale regelfuncties en structurele verbeteringen. Op macroniveau gaat het om de meer strategische regelfuncties (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:57-59). Niepce & Molleman (1996) noemen het standaardiseren van vaardigheden als een van de belangrijke coördinatiemechanismen binnen de MST. Dit komt de interne regelcapaciteit, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep ten goede. De beheerssystemen moeten in dienst staan van het team. Ze moeten aansluiten bij het werken in teams en voldoende speelruimte bieden. Ook hier geldt het principe van ‘Minimal critical specification’, er moeten zo min mogelijk restricties worden opgelegd aan het team door de beheerssystemen.

9. "Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork" (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:36).

Lean production

Het salaris is voor een groot deel variabel, "deze variabele component kan 30 tot 70% van het inkomen zijn" (Van Amelsvoort, 1994:93). Pruijt (2003) bevestigt het bestaan van een groot variabel deel wat kan oplopen tot 50% van het salaris. De hoogte van het vaste salaris is gekoppeld aan de bedrijfsprestatie en is sterk gebaseerd op 'life time employment'. Dit betekent dat het instapsalaris laag is en dat werkervaring binnen de organisatie en loyaliteit aan de organisatie worden beloond. De hoogte van het variabele deel wordt bepaald door de teamprestatie en door de individuele criteria zoals participatie in kwaliteitscirkels, bijdrage aan innovatie en het aantal en hoeveelheid verbetervoorstellen. De bijdrage van een teamlid aan het team staat centraal bij de personeelsbeoordeling (Van Amelsvoort 1994). De beoordeling van de mate waarin een medewerker een bijdrage levert aan de organisatie en het team is in handen van de supervisor (Pruijt 2003:84).

Moderne sociotechniek

Het salaris is gebaseerd op het individuele niveau van vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Het salaris bestaat uit een vast bedrag. Groepsbonussen zijn erg impopulair bij MST, omdat daarmee het risico bestaat dat teams zouden proberen hun zwakkere leden eruit te werken (Pruijt, 2003). Dat neemt niet weg dat er in de beloning en status wel wordt gekeken naar de bijdrage aan de groep en dat er groepsbeloningen bestaan. Deze groepsbeloning wordt meer gezien als een gebaar naar de groep dan als beloningsprikkel. Deze eigen ruimte benadrukt de eenheid van de groep (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993:36). In het beloningssysteem moeten groepsleden worden uitgedaagd om zowel een bijdrage aan het groepsproces te leveren als in zichzelf te investeren.

2.3.2 Teamwerk, de kenmerken

Aan de hand van de negen hierboven behandelde ontwerpprincipes van zelfsturende teams kan de volgende typering van teamwerk worden gegeven.

Productieconcept Kenmerk	LP	MST
Professionaliteit	Geoefende werknemer	Vakman
Interne regelcapaciteit	Klein	Groot
Externe regelcapaciteit	Klein	Groot
Teamgrens	De organisatie	De groep
Relaties met andere teams	Ja	Zo klein mogelijk
Samenstelling van functies en vaardigheden	Homogeen	Heterogeen
Multifunctionaliteit	Ja, polyvalent (uitwisselbaar) met als doel volledige inzetbaarheid	Beperkt, elke competentie wordt door twee teamleden beheerst
Standaardisatie	Strikte standaardisatie	Vrijheid van uitvoering
Beheersmechanisme	Groepsleider, strikte interne hiërarchie	Zelfsturend, decentraal, tegengaan van hiërarchie
Beloning	Naar teamprestatie gecombineerd met individuele beloning	Voornamelijk individueel, gedeeltelijk naar teamprestatie
Taak	Onderdeel van keten	Compleet, autonoom
Eigen ruimte	Nee	Ja
Geïntegreerde kwaliteitscontrole	Ja	Ja
Mogelijkheid probleem lokaal op te lossen	Ja	Ja
Procesaanpassingen	Expert	Team
Taakaanpassing	Expert	Team
Teamsamenstelling	Veranderlijk	Vast
Minimal Critical Specification	Nee	Ja
Eigen informatie	Ja	Ja
Eigen productiemiddelen	Ja	Ja
Feedback	Op proces en output	Op output
Tijd	Lijn gebonden werktempo	Zeggenschap over tijd

Tabel 1: Kenmerken van teams

Deze tabel geeft weer wat de belangrijkste verschillen en overeenkomsten zijn tussen Lean Production en de Moderne sociotechniek met betrekking tot het teamconcept. De grootste verschillen die we uit deze tabel kunnen aflezen, hangen alle nauw samen met de structuur van en de hiërarchische verhoudingen binnen een organisatie. LP gaat uit van een hiërarchisch ingerichte organisatie met een productiestructuur die gericht is op standaardisatie en voorspelbaarheid in het proces. Daarbij wordt de regelcapaciteit van de medewerker met behulp van regels en procedures binnen strikte grenzen gehouden. De medewerkers beschikken over een geringe hoeveelheid interne regelcapaciteit en er bestaan praktisch geen mogelijkheden om de werkomgeving aan te passen (externe regelcapaciteit). Teams in LP hebben door de wisselende samenstelling van zowel verbeterteams als teams op de werkvloer een open karakter. Medewerkers worden breed opgeleid zodat ze door de gehele organisatie inzetbaar zijn. Deze brede inzetbaarheid draagt er aan bij dat

medewerkers meer betrokken raken bij het gehele productieproces en zich onderdeel voelen van de organisatie. Sociale relaties wegen bij LP zwaarder dan de werkinhoud, betrokkenheid bij de organisatie is van groot belang. Echter door de afwezigheid van externe regelcapaciteit, open teamgrenzen, strikte hiërarchie en de nadruk op regels en procedures zal de betrokkenheid van medewerkers in LP teams naar verwachting niet groot zijn. Deze verwachting is in lijn met de opvatting van Pruijt (2003) die de aanwezigheid van teamwerk in LP een functionele mythe noemt. Door te spreken van teamwerk wordt LP volgens Pruijt (2003) geassocieerd met Anti-Taylorisme terwijl het in zijn ogen een vorm van Neo-Taylorisme is. Volgens De Sitter (2000) leidt de afwezigheid van met name externe regelcapaciteit tot vervreemdende arbeid en dus tot vervreemde werknemers.

MST streeft ernaar kwaliteit van de organisatie te combineren met een hoge kwaliteit van arbeid. De organisatie wordt opgebouwd rondom de zelfsturende teams, deze teams voeren zelfstandig volledige en afgeronde taken uit. De structuur, de beheersmechanismen en systemen zijn erop gericht om de teams te ondersteunen en zo min mogelijk restricties op te leggen. Er wordt gestreefd naar maximale regelcapaciteit en zo min mogelijk regels en procedures. De teamleden werken in een vaste samenstelling en dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het product en het proces. De teamleden moeten elkaar onderling kunnen vervangen, maar binnen de teams blijft een bepaalde mate van specialisatie intact. De teamleden kunnen zich verder specialiseren en ontplooiën in de richting die zij zelf willen, de teams bestaan derhalve uit medewerkers met verschillende competenties en interesses. Doordat het zelfsturende team volledig op zichzelf is aangewezen, is het van groot belang dat de relaties binnen het team goed zijn en dat de teamleden elkaar ondersteunen. De sociale relaties en identificatie met de groep zijn belangrijker dan de relaties en identificatie met de organisatie. Door het bestaan van sterke sociale relaties en de hoge mate van zowel interne als externe regelcapaciteit is de verwachting dat teams in MST leiden tot betrokken medewerkers. Deze verwachting komt overeen met de overtuiging van De Sitter (2000) dat een hoge mate van regelcapaciteit leidt tot betrokken medewerkers.

2.4 Betrokkenheid

In deze paragraaf komt de afhankelijke variabele betrokkenheid, aan de orde. Betrokkenheid van medewerkers wordt in de literatuur over nieuwe productieconcepten gezien als een belangrijke waarde voor de organisatie (De Sitter, Fruytier, Kuipers & Van Amelsvoort). Het werken in teams levert een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van de betrokkenheid van medewerkers, zo wordt verondersteld.

Betrokkenheid is een breed begrip en kent vele verschijningsvormen. Zo bestaat er betrokkenheid bij het werk of de organisatie, betrokkenheid bij de manager, betrokkenheid bij het beroep en betrokkenheid bij de vakbond. Al deze vormen van betrokkenheid spelen een rol bij het begrijpen van gedrag van werknemers in hun werksituatie.

Wat is nu het belang van het hebben van betrokken medewerkers in een organisatie? Betrokken medewerkers worden in de literatuur getypeerd als medewerkers die door dik en dun bij de organisatie blijven, medewerkers die een dagelijkse bijdrage leveren aan de organisatie, medewerkers die organisatiebelangen beschermen en de waarden van de organisatie delen. Dus vanuit het organisatieperspectief bezien is het hebben van een betrokken personeelsbestand een pré.

Het is aannemelijk dat het ook voor de medewerker voordelen heeft om betrokken te zijn bij de organisatie. Want waarom anders zouden medewerkers zichzelf toestaan om zich betrokken te voelen? Extrinsieke factoren zoals salaris en vakantiedagen kunnen de hierboven beschreven gedragingen niet verklaren. Er moeten dus andere factoren in het spel zijn die bovenstaand gedrag beter kunnen verklaren, zoals de mogelijkheid om belangrijk, uitdagend en zingevend werk te doen, de mogelijkheid om carrière te maken en om zich op persoonlijk vlak te ontwikkelen. Deze factoren kunnen alle leiden tot de ontwikkeling van betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997).

2.4.1 Vormen van betrokkenheid

Het begrip betrokkenheid is door vele auteurs gebruikt en gedefinieerd. Morris et al. (1993) constateren dat het al vaak is opgemerkt dat er over de definitie van betrokkenheid geen consensus bestaat.

Zo definieert Buchanan (1974) betrokkenheid als *“A partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one’s role in relation to these goals and values and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth”* (Buchanan, 1974:553). In deze definitie ligt de nadruk op de normen en waarden binnen een organisatie en de mate waarin de werknemer zich daarmee verbonden voelt en welke rol hij daarbij inneemt.

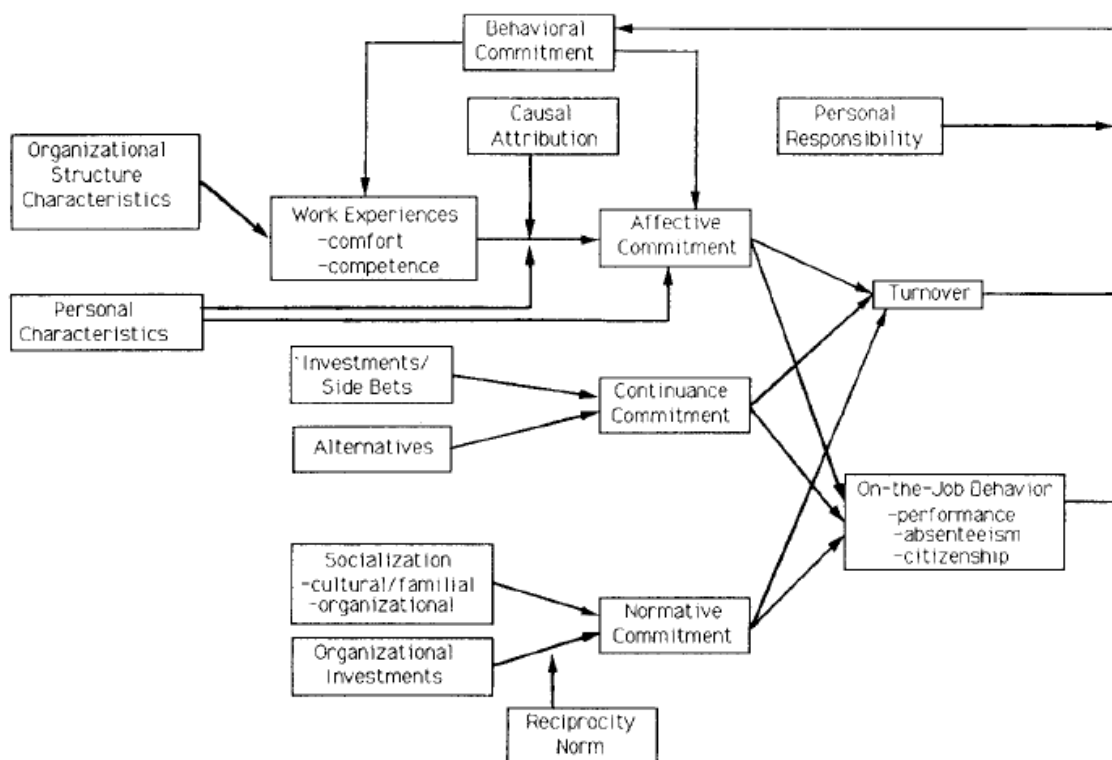
Mowday et al. (1982) definiëren betrokkenheid als *“the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”* (Mowday et al., 1982:27). Zij onderscheiden daarbij drie categorieën of eigenschappen van betrokkenheid: 1) een geloof in en acceptatie van de normen en waarden van de organisatie; 2) een sterke bereidheid zich in te zetten voor de organisatie; 3) de wens om bij de organisatie werkzaam te blijven.

Nijhoff, De Jong en Beukhof (1998) definiëren betrokkenheid als *“een gevoel van loyaliteit naar en identificatie met de organisatie, het werk en het team waartoe je behoort. Dit gevoel uit zich in de motivatie om zich in te zetten tijdens het werk, de motivatie om verantwoordelijkheid te nemen en de bereidheid om te leren”* (Nijhoff, De Jong & Beukhof, 1998:243)

Een veelvuldig gehanteerde definitie van organisatiebetrokkenheid wordt ontleend aan de definitie van Meyer en Allen (1997). Zij definiëren organisatiebetrokkenheid als *“A psychological state that links an individual to an organization”* (Allen & Meyer, 1990:14). In de benadering van Meyer en Allen bestaat organisatiebetrokkenheid uit drie componenten. Het begrip organisatiebetrokkenheid blijft bestaan maar is op te splitsen in de deelaspecten affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid.

Affectieve betrokkenheid refereert aan de wens om betrokken te zijn bij een organisatie en behelst de emotionele verbondenheid van het individu met de organisatie, de identificatie van het individu met de organisatie en de betrokkenheid van het individu bij de organisatie. De tweede component is continuïteitsbetrokkenheid. Dit deel van betrokkenheid heeft te maken met de kosten die zijn verbonden aan een eventueel vertrek, de financiële consequenties die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. Continuïteitsbetrokkenheid heeft niet zozeer te maken met de wens om bij een organisatie te horen of te blijven zoals dat bij affectieve betrokkenheid het geval is. Continuïteitsbetrokkenheid refereert aan de noodzaak om bij een organisatie te blijven. De derde component van betrokkenheid is normatieve betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid refereert aan de verplichting die een werknemer voelt of ervaart om bij de organisatie te blijven.

Het model van Meyer & Allen geeft schematisch weer welke componenten van betrokkenheid zij onderscheiden en welke antecedenten van betrokkenheid zij daarbij onderscheiden.



Figuur 1: A three-component model of organizational commitment (Meyer & Allen, 1991:68)

Uit dit model is duidelijk af te lezen dat de verschillende vormen van betrokkenheid door verschillende variabelen worden beïnvloed en veroorzaakt. Zo leidt een investering van de organisatie in een medewerker tot normatieve betrokkenheid, terwijl alternatieven voor ander werk invloed hebben op de continuïteitsbetrokkenheid. Het zijn voornamelijk organisatiekenmerken, de kenmerken van het werk en werkervaringen die invloed op de affectieve betrokkenheid hebben.

Affectieve betrokkenheid

Uit onderzoek is gebleken dat affectieve betrokkenheid nauw samenhangt met werkervaringen en met karakteristieken van het werk en de organisatie die erop gericht zijn de medewerker een goed gevoel te geven. Enkele voorbeelden hiervan zijn benaderbare managers en gelijkheid in behandeling. Daarnaast zijn er factoren die een gevoel van competentie vergroten zoals uitdagende, volledige taken en feedback (Meyer & Allen, 1991). *Van de drie componenten die in het model van Meyer & Allen worden onderscheiden, is affectieve betrokkenheid het meest gerelateerd aan verschillende aspecten van het werk* (Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel, 1998:717).

Op basis van deze theoretische verkenning kan geconcludeerd worden dat continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid niet of nauwelijks samenhangen met aspecten van het werk en dat de affectieve betrokkenheid daar wel sterk door wordt beïnvloed. Om die reden zullen de normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid buiten beschouwing worden gelaten en richten we ons in dit onderzoek op de affectieve betrokkenheid.

Teambetrokkenheid

Naast de affectieve component van organisatiebetrokkenheid is teambetrokkenheid voor dit onderzoek een tweede relevante variant van betrokkenheid. Betrokkenheid bij het team, ofwel teambetrokkenheid, wordt door Randall & Cote (in Cohen 2003:37) gedefinieerd als *“de identificatie en het gevoel van samenhang van een individu met andere leden van het team”*.

Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel (1998) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen groepsbetrokkenheid en werkresultaten. In dit onderzoek wordt groepsbetrokkenheid gezien als betrokkenheid bij gezamenlijke doelen in tegenstelling tot betrokkenheid bij individuele doelen, waar carrièrebetrokkenheid een voorbeeld van is. In dit onderzoek introduceren de auteurs de term ‘team-georiënteerde betrokkenheid’. Met de introductie van deze term onderstrepen de auteurs het teambelang en de gezamenlijke doelen die voortkomen uit het werken in teams.

Zaccaro & Dobbins (1989) hebben de verschillen tussen teambetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid onderzocht. Zij hebben geconcludeerd dat de belangrijkste antecedenten van groepsbetrokkenheid variabelen zijn op groepsniveau, zoals samenhang. De organisatiebetrokkenheid hangt nauw samen met variabelen zoals rolconflict en het tegemoetkomen aan verwachtingen (Cohen, 2003). De dimensie van betrokkenheid bij het team of de groep is nauwelijks ontwikkeld. Er is nog nauwelijks onderzoek gedaan naar groepsbetrokkenheid en de onderzoeken die er gedaan zijn richten zich vooral op de gevolgen van teambetrokkenheid.

Wanneer de concepten affectieve betrokkenheid en teambetrokkenheid nader worden bekeken komen er vooral overeenkomsten aan het licht. Uit de definitie van Randal & Cote komt het affectieve aspect duidelijk naar voren. De termen ‘gevoel van samenhang’ en ‘identificatie’ die zij in hun definitie gebruiken duiden erop dat zij doelen op de affectieve kant van betrokkenheid. In het onderzoek van Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk (1999) wordt gesteld dat teambetrokkenheid

bijdraagt aan de sociale identiteit van het individu. Zij onderscheiden drie componenten die bijdragen aan sociale identiteit. Eén daarvan is de emotionele component waarbij een gevoel van emotionele binding met de groep, de affectieve betrokkenheid een belangrijke plaats inneemt (Cohen, 2003:37)

Betrokkenheid gedefinieerd

De behandelde vormen van betrokkenheid hebben behoorlijk wat raakvlakken. De indeling van Meyer & Allen is op een soortgelijke manier terug te vinden in de indeling van Mowday *et al.* (1982). Het affectieve aspect van betrokkenheid vinden we in alle behandelde definities in meer of mindere mate terug. Wanneer we het begrip teambetrokkenheid nader bestuderen kan geconcludeerd worden dat teambetrokkenheid niet veel meer of anders is dan affectieve betrokkenheid. Het verschil tussen teambetrokkenheid en affectieve betrokkenheid is niet de vorm van betrokkenheid want die is in beide gevallen affectief. Het verschil is dat teambetrokkenheid is gericht op het team en dat affectieve betrokkenheid een vorm van betrokkenheid is die op de organisatie in zijn geheel gericht is.

Om deze reden worden in dit onderzoek affectieve organisatiebetrokkenheid en teambetrokkenheid samengevoegd en gedefinieerd als:

De emotionele verbondenheid en identificatie van het individu met, en de betrokkenheid van het individu bij de organisatie of het team.

2.5 Teamkenmerken en betrokkenheid

In paragraaf 2.3 is uiteengezet wat er onder teams kan worden verstaan en hoe teamwerk kan worden getypeerd, paragraaf 2.4 is gewijd aan een beter begrip van het fenomeen betrokkenheid. In deze paragraaf wordt de koppeling gemaakt tussen de twee belangrijkste begrippen, teamwerk en betrokkenheid. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke teamkenmerken de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden.

2.5.1 Regelcapaciteit

Regelcapaciteit is een breed begrip dat veelvuldig in verband wordt gebracht met nieuwe manieren van werken en nieuwe productieconcepten. Het begrip regelcapaciteit wordt in de literatuur veelvuldig aangehaald als een kenmerk van teams dat de betrokkenheid van medewerkers kan beïnvloeden. Een gebrek aan regelcapaciteit leidt tot vervreemding, dat de tegenhanger is van betrokkenheid (De Sitter, 1997).

Fruytier (1994) omschrijft betrokkenheid als *“de bereidheid om problemen van anderen te helpen oplossen in de wetenschap dat anderen bereid zijn te helpen jouw problemen op te lossen”* (Fruytier, 1994:33). Betrokkenheid wordt beïnvloed door de regelcapaciteit van de medewerker.

Regelcapaciteit betreft de mogelijkheden of het vermogen van een actor om verstoringen die zich in het productieproces voordoen, dusdanig bij te sturen dat ondanks die verstoringen toch de gewenste output wordt behaald. De regelcapaciteit is een eigenschap van de interactie tussen individu en het werk en kan worden opgedeeld in twee vormen, de interne regelcapaciteit en de externe regelcapaciteit. De interne regelcapaciteit betreft *“de mogelijkheden tot het maken van selecties ten aanzien van de operaties”* (Fruytier, 1994:30). Interne regelcapaciteit gaat over de mogelijkheden om binnen de eigen werkplek aanpassingen te doen. Wanneer de interne regelcapaciteit ontbreekt en de werknemer alleen informatie krijgt over een deelaspect van het totale product dan leidt dit tot een gebrek aan betrokkenheid. *“Het gebrek aan betrokkenheid anders dan door het loon dat ermee verdiend wordt, leidt tot verlies aan sociale oriëntatie, aan identiteit, eigenwaarde en zelfvertrouwen. Dit gaat samen met een zekere angst en wantrouwen in de sociale omgeving”* (De Sitter, 1989:7).

Ondanks het belang van interne regelcapaciteit is vooral de externe regelcapaciteit van invloed op de betrokkenheid van arbeiders. Externe regelcapaciteit heeft betrekking op de mogelijkheid om de werkomgeving aan te passen, bijvoorbeeld door de input of output te verhogen of te verlagen. Werknemers kunnen de werkzaamheden van hun werkplek afstemmen op de omgeving, de relatie met de omgeving is hierbij erg belangrijk. Fruytier noemt *“de aanwezigheid van externe regelcapaciteit een noodzakelijke voorwaarde voor de betrokkenheid van de arbeider”* (Fruytier, 1994:33). Externe regelcapaciteit reduceert de kans op vervreemding en draagt bij aan betrokkenheid van de medewerker.

Regelcapaciteit is zoals blijkt een veelomvattend begrip. Om een beter inzicht in het concept te krijgen wordt verder ingegaan op de specificatie die Kuipers en Van Amelsvoort hebben gegeven aan het begrip regelcapaciteit. Volgens Kuipers en Van Amelsvoort (1990) moet de aandacht gericht worden op structurele voorwaarden die de betrokkenheid vergroten en vervreemding tegengaan.

Zij refereren daarbij naar het begrip regelcapaciteit dat zij aan De Sitter (1982) ontleen en schrijven daarover dat *“regelcapaciteit gecreëerd wordt door toepassing van de vier principes van zelforganisatie”* (1990:133), te weten:

1. Redundancy of functions
2. Law of requisite variety
3. Minimal Critical Specification
4. Double Loop Learning

(Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:133)

Hieronder worden de vier principes van zelforganisatie achtereenvolgens uitgewerkt. Per principe zal worden aangegeven welke teamkenmerken, zoals die zijn opgesomd in tabel 1, onder het betreffende principe kunnen worden ondergebracht. Het doel hiervan is het maken van een koppeling tussen teamkenmerken en het begrip regelcapaciteit, dat op zijn beurt van invloed is op de betrokkenheid. Het eerste argument voor deze benadering is dat er in de literatuur een direct verband wordt verondersteld tussen regelcapaciteit en betrokkenheid, een verband dat in de huidige literatuur over teams en betrokkenheid nog niet wordt erkend per onderscheiden kenmerk van teams. Een tweede argument voor deze benadering is de onderlinge samenhang die de teamkenmerken vertonen.

Redundancy of functions

De term redundancy of functions houdt in dat de groepsleden een breed scala van uitvoerende en regelende vaardigheden moeten ontwikkelen waardoor er een overschot aan functies binnen het team ontstaat. Het doel van de brede inzetbaarheid die hiermee wordt bewerkstelligd, is de mogelijkheid om in te grijpen in het proces, om werk van elkaar te kunnen overnemen en om te zoeken naar verbeteringen en vernieuwing in het proces. De bereidheid om meerdere taken en functies te kunnen vervullen binnen het team moet daarbij gekoppeld zijn aan een persoonlijk loopbaanperspectief. Het moet immers wel lonend zijn om zich breed te ontwikkelen (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990).

Wanneer er sprake is van een hoge mate van professionaliteit dan betekent dat dat werknemers zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen in een specifiek vakgebied. Zo wordt iedere werknemer een vakman in zijn eigen specialisatie. Professionaliteit leidt tot onderlinge afhankelijkheid binnen het team omdat het team gezamenlijk verantwoordelijk is voor een gehele taak. Door het principe van ‘redundancy of functions’ is het niet nodig om teamleden tussen verschillende afdelingen te laten rouleren. Alle functies en mogelijkheden zijn immers ruimschoots gedekt binnen het team. Daardoor kan de grens waarbinnen de medewerkers opereren worden beperkt tot de teamgrens.

Een hoge mate van professionaliteit, een gesloten teamgrens, een vaste teamsamenstelling en een heterogene samenstelling van functies en vaardigheden zullen naar verwachting een positief effect hebben op de betrokkenheid van medewerkers omdat zij de regelcapaciteit bevorderen. Een hoge mate van specialisme en standaardisatie hebben naar verwachting een negatieve invloed op de regelcapaciteit en daarmee op de betrokkenheid. Ten slotte zullen de mogelijkheden tot het doen van aanpassingen aan het proces en de taak, en een beloningsbeleid dat recht doet aan het dragen van meer verantwoordelijkheden, naar verwachting een positieve bijdrage leveren aan de betrokkenheid van medewerkers.

Law of requisite variety

Deze wet stelt dat gevarieerdheid alleen beheerst kan worden met gevarieerdheid (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:48). De regelcapaciteit moet proportioneel zijn aan datgene wat er geregeld moet worden (regelbehoefte), om de variatie in de omgeving die men wil beheersen, de baas te worden. Anders gezegd moet de variatie in de organisatie gelijk zijn aan de variatie in de omgeving. In termen van regelcapaciteit geldt dat de balans tussen regelbehoefte en regelcapaciteit dusdanig moet zijn dat de regelbehoefte gelijk moet zijn aan de regelcapaciteit in een organisatie. De *law of requisite variety* vergt van medewerkers dat zij hun vaardigheden inzetten op basis van inzicht in het verloop van het totale proces en de storingen die zij daarin tegen kunnen komen (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:133).

Indien aan de '*law of requisite variety*' voldaan wordt is er sprake van voldoende regelcapaciteit dat op zijn beurt naar verwachting de betrokkenheid positief beïnvloedt. Doordat medewerkers worden geacht bij te dragen aan kwaliteitscontroles en hun vaardigheden zo goed mogelijk in kunnen zetten zullen zij naar verwachting meer betrokken raken.

Minimal critical specification

Minimal critical specification houdt in dat er zo min mogelijk taakvoorschriften en taakomschrijvingen moeten worden opgesteld maar dat er richtlijnen worden gesteld zodat de taken op een goede manier worden uitgevoerd en er tegelijkertijd ruimte is voor de persoonlijke bijdrage van de medewerker. Er worden zoveel mogelijk bevoegdheden en regelmogelijkheden bij de werknemers neergelegd (Niepce & Molleman, 1998). Dit uitgangspunt leidt ertoe dat de teamleden binnen de gegeven richtlijnen over een grote mate van interne regelcapaciteit beschikken. Deze interne regelcapaciteit draagt bij aan het groepsproces en werkt nauwe samenwerking met teamleden in de hand.

Door te voldoen aan het principe van '*minimal critical specification*' wordt standaardisatie zoveel mogelijk tegengegaan, is er sprake van volledige taken, heeft de medewerker zelf zeggenschap over de indeling van tijd en is zelfsturing het belangrijkste beheersmechanisme. Deze eigenschappen van teams dragen bij aan een hoge mate van regelcapaciteit waardoor kan worden verwacht dat zij een positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers hebben.

Double loop learning

Met double loop learning wordt ernaar gestreefd de eigen aanpak op zijn waarde testen. Dit kan alleen bestaan wanneer er een organisatiecultuur gecreëerd wordt waarin een duidelijk visie bestaat en transformationeel leiderschap. Leiderschap dat is gebaseerd op normen, waarden, behoeften en capaciteiten, de zachte kant van leiderschap. Kuipers en Van Amelsvoort (1990) zijn van mening dat transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur uitdrukking moeten geven aan de visie en de overkoepelende waarden die in de organisatie bestaan zodat het innoverend vermogen versterkt kan worden. Zij geven een opsomming van de uitgangspunten die nodig zijn om dat te bewerkstelligen.

- "Informatiesystemen moeten de groep voorzien van zowel tactische als strategische gegevens, zodat een juiste groepsstrategie gekozen kan worden"
- "De groep moet omgaan met innovatiegenererende technieken"
- "De groep moet inzicht hebben in groepsdynamische processen die besluitvorming nadelig kunnen beïnvloeden"

- “Een experimentele instelling moet lonend zijn, er dient ruimte te bestaan voor het leren van fouten”

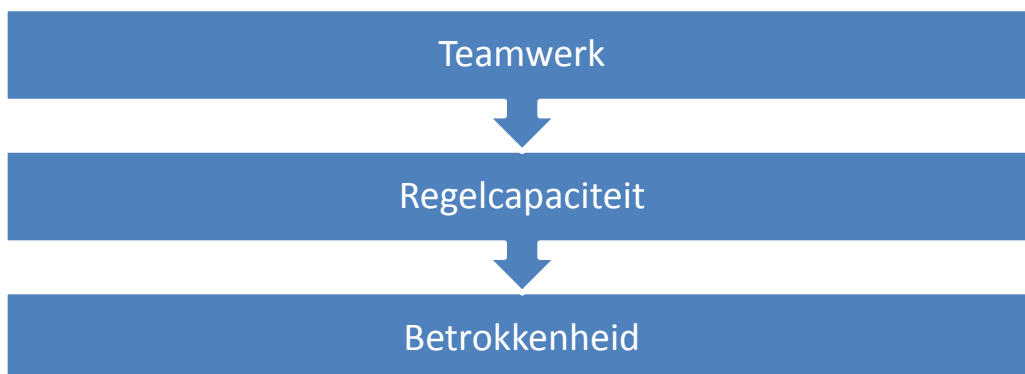
(Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:133)

Bij double loop learning worden niet alleen processen verbeterd binnen het gegeven systeem maar wordt ook het systeem ter discussie gesteld. De achtergrond waartegen bepaalde normen en processen worden opgesteld zijn bij double loop learning ook onderdeel van discussie. Feedback en verbetering zijn derhalve niet alleen mogelijk binnen de gestelde kaders want de kaders zelf zijn mogelijk ook voor verbetering vatbaar.

Wanneer wordt voldaan aan de voorwaarden voor ‘double loop learning’ moet een team beschikken over eigen informatie en feedback. Deze eigenschappen zorgen ervoor dat medewerkers worden betrokken bij de doelen van de organisatie en het team en hebben derhalve naar verwachting een positieve invloed op betrokkenheid. Daarnaast zal de mogelijkheid tot het indienen van innovatieve ideeën en een daarbij passende beloningsstructuur naar verwachting ook een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers

2.6 Conceptueel model

Het conceptueel model van dit onderzoek ziet er als volgt uit.



Figuur 2: Conceptueel model

In dit onderzoek wordt de relatie tussen teamwerk en betrokkenheid in kaart gebracht. Er is tot op heden nog geen overtuigend empirisch bewijs dat teamwerk leidt tot betrokken medewerkers. Eén van de oorzaken daarvan is het feit dat teams op verschillende manieren kunnen worden ingericht. We hebben al gezien dat een team binnen in MST er wezenlijk anders uitziet en anders functioneert dan een team in LP. De veronderstelde relatie tussen teams en betrokkenheid wordt in dit onderzoek nader bekeken.

III. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het empirische gedeelte van het onderzoeksproces uiteengezet. De eerste twee stappen uit het onderzoeksproces de probleemstelling en het theoretisch kader zijn in respectievelijk H1 en H2 behandeld. In dit hoofdstuk worden de vervolgstappen met betrekking tot het empirische onderzoek nader uitgewerkt. Paragraaf 1 gaat over de typering van het onderzoek. In paragraaf 2 wordt de case nader toegelicht. Paragraaf 2 is in samenwerking met De Schutter (2010) tot stand gekomen en zal daarom veel overeenkomsten vertonen. In paragraaf 3 wordt stilgestaan bij de operationalisatie van begrippen en de wijze van dataverzameling. Tot slot vindt er in paragraaf 4 een beschouwing op de kwaliteitscriteria zoals betrouwbaarheid en validiteit plaats.

3.1 Typering onderzoek

Het design van dit onderzoek is een verkennend kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd door bestudering van een single case. Een single case study is bij uitstek geschikt om een sociaal verschijnsel intensief te bestuderen bij één enkele onderzoekseenheid (Braster, 2000), deze wijze van onderzoek biedt de mogelijkheid om een relatief onbekend onderzoeksgebied te verkennen. Het onderzoek vindt plaats gedurende een langere periode en er wordt gebruik gemaakt van verschillende technieken van dataverzameling. De analyse van de empirische variabelen heeft hoofdzakelijk een kwalitatief karakter. Deze kenmerken van het onderzoeksontwerp maken het mogelijk om een gedetailleerd beeld te schetsen van de situatie bij BK. Door de situatie bij BK intensief te bestuderen aan de hand van documentenanalyse, observatie en interviews kan meer inzicht worden verkregen in de relatie tussen teamwerk en betrokkenheid. Door gebruik te maken van retrospectieve vraagstelling kan de 'oude situatie' aangaande betrokkenheid van medewerkers bij BK in beeld worden gebracht. Dit stelt mij in staat om een vergelijking in de tijd te maken tussen de 'oude situatie' zonder teams en de 'nieuwe situatie' met teams. Vervolgens kan de mogelijke verandering in betrokkenheid gekoppeld worden aan de verschillende aspecten van teamwerk. In de literatuur wordt verhoogde betrokkenheid veelvuldig gerelateerd aan nieuwe productieconcepten maar niet specifiek aan het teamaspect of kenmerken van het team. De mogelijkheid om de mechanismen achter de relatie tussen teamwerk en betrokkenheid helder te krijgen is de belangrijkste keuze voor deze onderzoeksstrategie.

3.2 De case Bruynzeel Keukens

In 1897 richtte dhr. C. Bruynzeel stoomtimmerfabriek De Arend op. De nadruk lag vooralsnog op de productie van houten vloerdelen en schaverijproducten. In 1937 start Bruynzeel een nieuwe activiteit: de productie van keukens. De eerste keuken is een ontwerp van Piet Zwart, de keukendivisie is vanaf het begin een succesvol bedrijfsonderdeel. Direct na de Tweede Wereldoorlog maakte Bruynzeel een flinke groei door omdat de vraag naar keukens steeg als gevolg van de wederopbouw van Nederland.

Bruynzeel heeft lange tijd verschillende producten gefabriceerd, naast keukens fabriceerde Bruynzeel onder andere potloden en kasten. In 1982 gaan de verschillende divisies individueel verder en maakt Bruynzeel Keukens een doorstart (www.bruynzeelkeukens.nl/onze-historie).

Product en markt

Bruynzeel Keukens is vooral actief op de zakelijke markt en de particuliere markt. De zakelijke markt zorgt voor 85% van de productie van BK. De projectkeukens worden gefabriceerd voor woningcorporaties en grote nieuwbouwprojecten, dit zijn standaard keukens die in grote aantallen gefabriceerd worden. Ruim 10% van de productie van BK is bestemd voor de particuliere markt. Deze veelal luxere keukens worden per stuk geproduceerd en op maat gemaakt. Naast het fabriceren van de kastjes en het op maat maken van aanrechtbladen, levert BK ook de inbouwapparatuur voor de keukens zoals magnetrons, kookplaten, wasemkappen en koelkasten ('s Gravenmade *et al.*, 2006)

Bruynzeel voor de organisatieverandering, de 'oude situatie'

De oude situatie bij Bruynzeel is door de verandermanager omschreven als een organisatie die bestond uit grote onoverzichtelijke afdelingen van meer dan 80 man die elk hun eigen belang nastreefden. Daar waar mogelijk werden problemen doorgeschoven naar andere afdelingen, verantwoordelijkheden werden ontlopen. Eigenbelang prevaleerde boven organisatiedoelstellingen, afdelingen en medewerkers probeerden te overleven binnen de organisatie.

De managers van de verschillende afdelingen waren klassieke voormannen. Hun taak was het aansturen van de medewerkers en het oplossen van problemen die veelvuldig op de werkvloer voorkwamen. Het gros van deze managers bestond uit fabrieksmedewerkers die waren gepromoveerd vanwege hun uitgebreide kennis van het productieproces. Deze managers waren niet getraind om leiding te geven of mensen te coachen, zij hielden het productieproces in de gaten. Als zich problemen voordeden was het de taak van de manager om deze problemen op te lossen. Kennis werd niet gedeeld en medewerkers werden niet betrokken, de gehele organisatie was gericht op het behouden van de status quo, aldus een medewerker.

Volgens Bruynzeel waren de gevolgen van een dergelijke organisatiestructuur en –cultuur hoge foutmarges, slechte kwaliteit van producten, relatief veel bedrijfsongevallen en een hoog ziekteverzuim.

Bruynzeel na de organisatieverandering, de 'nieuwe situatie'

Eind 2005 werd er een nieuwe directeur operations aangesteld, voor BK het begin van een nieuw tijdperk. Onder zijn leiding werd het productieproces aan drastische veranderingen in onderworpen. Het veranderingsproces laat zich typeren door de volgende kenmerken.

1. Grote logge afdelingen werden opgesplitst in kleinere teams, bestaande uit ongeveer 20 medewerkers.
2. Fabrieksmedewerkers krijgen vrijheid en verantwoordelijkheden binnen de kaders die door de teamleiders zijn gesteld.

De doelstellingen van deze aanpak waren in de eerste plaats het inzichtelijk maken van de verliezen, zowel in materieel als in mensen en het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. In de tweede plaats moest de betrokkenheid van de medewerker worden vergroot. Om deze doelstellingen te kunnen bereiken heeft BK gekozen voor de introductie van teams in het productieproces. Met de

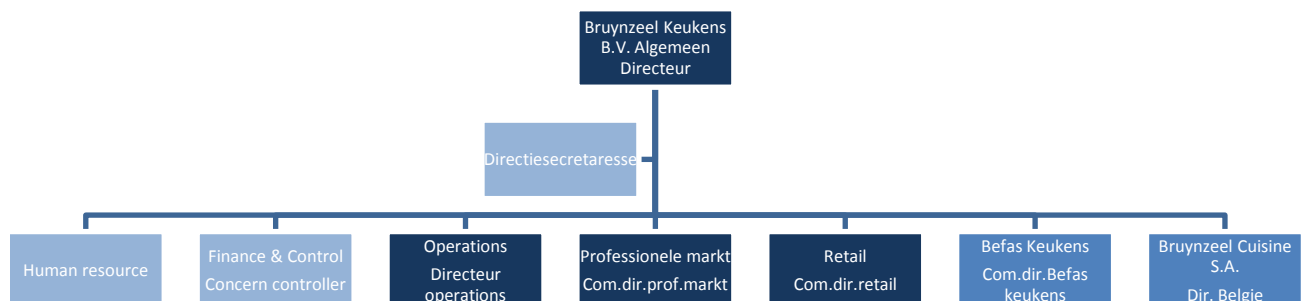
introductie van werken in teams en de nadruk op voortdurend verbeteren wil BK betere resultaten behalen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en betrokkenheid.

Verantwoording case Bruynzeel Keukens

Bruynzeel is bij uitstek een geschikte case voor dit onderzoek. In de eerste plaats omdat het verhogen van de betrokkenheid van werknemers één van de speerpunten is in het veranderingsproces dat Bruynzeel Keukens heeft ingezet. Daarnaast maakt de prominente rol die teamwerk in dit veranderingsproces inneemt Bruynzeel Keukens een interessante studieobject. Doordat de organisatieverandering nog niet zo lang geleden heeft plaatsgevonden is het goed mogelijk om een duidelijk en helder beeld van de organisatie te krijgen van zowel de periode voor de verandering als de huidige situatie. Dit maakt het mogelijk om een vergelijking te maken tussen de scores op betrokkenheid voordat de nieuwe teamstructuur werd ingevoerd en de huidige score op betrokkenheid. Het laatste argument voor de keuze voor BK ligt in de aard van de veranderingen die hebben plaatsgevonden. De veranderingen zijn fundamenteel en zijn een rigide breuk met het verleden van BK. Dit is een belangrijk en relevant gegeven aangezien Steijn (2004) concludeert dat *“hoewel er veranderingen gaande zijn in het Nederlandse bedrijfsleven, er van een grootscheepse invoering van nieuwe productieconcepten geen sprake is”* maar dat *“teamarbeid in toenemende mate geïntroduceerd wordt”* (Steijn, 2004:64).

Plaats van het onderzoek in de organisatie

Het empirische deel van deze scriptie heeft plaatsgevonden op de bij de afdeling productie. Om een goed beeld te geven van de organisatie van BK zal ik twee organogrammen weergeven en verduidelijken. Figuur 3 geeft de top weer van BK keukens.



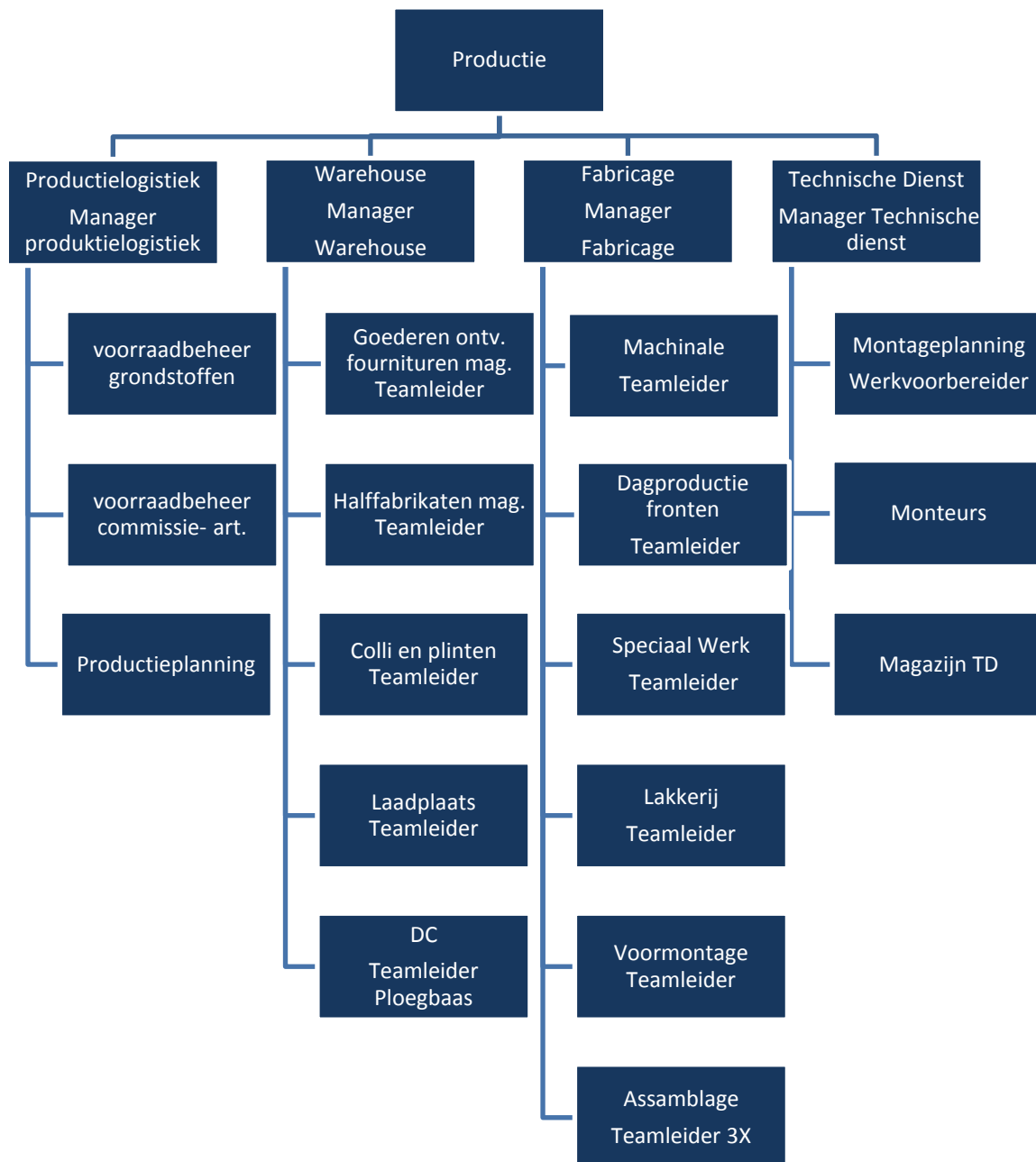
Legenda



Figuur 3: De top van Bruynzeel Keukens

Dit onderzoek heeft zich gefocust op de afdeling operations. De afdeling operations is opgedeeld in de afdeling verbeterprojecten, ICT, klantenservice, productie, strategische inkoop, assortimentsbeheer en fysieke distributie. Figuur 4 toont de uitwerking van de afdeling productie met de daarbij behorende teams. De verantwoording van de keuze om de afdeling productie te

onderzoeken is dat hier de teams op de werkvloer actief zijn. De afdeling als geheel is onderdeel van het onderzoek. In figuur 4 zijn niet alleen de teams weergegeven, tevens is te zien dat aan het hoofd van de verschillende teams een teamleider staat.



Figuur 4: De afdeling productie

3.3 Onderzoeksontwerp

In deze paragraaf wordt per empirische onderzoeksvraag uiteengezet welke bijdrage de onderzoeksvraag levert aan de beantwoording van de centrale probleemstelling. Vervolgens wordt ingegaan op de operationalisatie van de begrippen en de wijze van dataverzameling. Afsluitend wordt er in deze paragraaf aandacht besteed aan de selectie van onderzoekseenheden en de plaatsing van het onderzoek in de tijd

3.3.1. Hoe is het teamwerk bij Bruynzeel te typeren?

De beantwoording van de eerste onderzoeksvraag maakt het mogelijk om het teamconcept bij BK te typeren aan de hand van de sociologische literatuur over teamwerk. Door antwoord te krijgen op de typering van het teamwerk bij BK kunnen verwachtingen worden geformuleerd over invloed van teamwerk op betrokkenheid. Daarnaast stelt het ons in staat om, wanneer het teamconcept aansluit bij een breed theoretisch raamwerk over teams, de theoretische generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Operationalisatie teamwerk

Teamwerk is de onafhankelijke variabele in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt de definitie van teams van Van Amelsvoort en Scholtes (1993) gebruikt:

“Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse 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 in Peeters 1995:216).

In hoofdstuk 2 zijn de kenmerken van teamwerk reeds behandeld, teamwerk wordt geoperationaliseerd aan de hand van tabel 1.

Teamkenmerk
Professionaliteit
Interne regelcapaciteit
Externe regelcapaciteit
Teamgrens
Relaties met andere teams
Samenstelling van functies en vaardigheden
Multifunctionaliteit
Standaardisatie
Beheersmechanisme
Beloning
Taak
Eigen ruimte
Geïntegreerde kwaliteitscontrole
Mogelijkheid probleem lokaal op te lossen
Procesaanpassingen
Taakaanpassing
Teamsamenstelling
Minimal Critical Specification
Eigen informatie
Eigen productiemiddelen

Feedback
Tijd

Tabel 1: Kenmerken van teams

Deze teamkenmerken zijn afzonderlijk van elkaar onderzocht en er is per teamkenmerk vastgesteld of de teams van BK op dat teamkenmerk als LP of als MST te typeren zijn. Door alle teamkenmerken los van elkaar te beoordelen ontstaat een uitgebalanceerd beeld van de typering van teamwerk bij BK. Alle scores op de teamkenmerken worden ten slotte visueel weergegeven. Dit stelt mij in staat om de teams bij Bruynzeel te typeren als LP of als ST.

Wijze van dataverzameling

Voor beantwoording van de eerste empirische onderzoeksvraag “*hoe is het teamwerk bij Bruynzeel Keukens te typeren?*” is om te beginnen gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Deze gegevens bestaan uit presentaties over het veranderingsproces, 5S en voortdurend verbeteren. Daarnaast is er gebruik gemaakt van gegevens uit het medewerkertevredenheidonderzoek dat in 2006 is uitgevoerd door Effectory en enkele interne rapporten.

Teamwerk is gemeten met behulp van de ‘vragenlijst teams’ die bestaat uit een serie open vragen. Deze vragenlijst is ingevuld door de verandermanager van BK, Leon van ‘t Hof. Deze vragenlijst is ontwikkeld en gebaseerd op de lijst met teamkenmerken zoals hierboven weergegeven. De ‘vragenlijst teams’ is in de bijlage opgenomen (bijlage A). Aanvullend hebben er interviews met verandermanager Leon van ‘t Hof plaatsgevonden.

Als aanvulling op de ‘vragenlijst teams’ is gebruik gemaakt van de informatie die tijdens de observatie is verkregen om teamwerk bij BK te typeren als LP of als MST. Tijdens de observatie is gekeken naar specifieke kenmerken van teams in LP en in MST die in de literatuur worden aangehaald en visueel waarneembaar zijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn de ‘verbeterborden’ die typerend zijn voor standaardisatie van werkprocessen in LP. Het beschikken over een ‘eigen ruimte’ is typerend voor MST en ook visueel waarneembaar.

Tot slot is er ook relevante aanvullende informatie over de typering van teams uit de interviews naar voren gekomen. Er zijn in de interviews geen vragen gesteld over de typering van teamwerk, maar door het open karakter van de interviews kunnen kenmerken van teamwerk wel aan de orde komen. Deze informatie wordt gebruikt om de antwoorden uit de ‘vragenlijst teams’ meer nuancering en diepgang te geven om zodoende tot een betere typering van teamwerk bij BK te komen. De beschrijving van de interviews en de onderzoekseenheden komt in paragraaf 3.3.4 aan bod.

3.3.2. Is de betrokkenheid van medewerkers veranderd na invoering van een teamstructuur?

Er wordt aangenomen dat werken in teams de betrokkenheid van medewerkers vergroot. Derhalve is de verwachting dat de betrokkenheid van medewerkers bij BK veranderd is als gevolg van de invoering van teamwerk. Met het antwoord op de tweede onderzoeksvraag wordt gekeken of deze veronderstelling bij BK opgaat. Pas wanneer we antwoord hebben gekregen op de vraag of er een verandering in betrokkenheid heeft plaatsgevonden kan worden gekeken of en op welke wijze het werken in teamverband die verandering (mede) heeft veroorzaakt.

Operationalisatie betrokkenheid

Betrokkenheid is de afhankelijke variabele in dit onderzoek. In paragraaf 2.4 heb ik de volgende definitie van betrokkenheid gegeven:

“De emotionele verbondenheid en identificatie van het individu met, en de betrokkenheid van het individu bij de organisatie of het team”

Betrokkenheid wordt geoperationaliseerd aan de hand van de vragenlijst van Meyer & Allen (1997) en de vragenlijst van Ellemers *et al.* (1998). Van de vragenlijst van Meyer & Allen zal alleen het deel met betrekking tot affectieve betrokkenheid gebruikt worden, dit zijn de vragen 1 t/m 4 in tabel 2 die hieronder is afgebeeld. De vragen over teambetrokkenheid worden ontleend aan het model van Group commitment van Ellemers *et al.* (1998), dit betreft de vragen 5 t/m 8 in tabel. Beide vragenlijsten bevatten een vijfpunts Likert schaal voor beantwoording van de vragen. De antwoordcategorie ‘geheel eens’ komt overeen met de score ‘heel erg betrokken’, de score ‘geheel oneens’ staat voor ‘helemaal niet betrokken’.

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
1. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5
2. Deze organisatie betekent veel voor mij	1	2	3	4	5
3. Ik voel me thuis in deze organisatie	1	2	3	4	5
4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	1	2	3	4	5
5. Ik voel me betrokken bij het team waarin ik werk / Bruynzeel	1	2	3	4	5
6. Ik ben bereid extra werk te verrichten in het teambelang / belang Bruynzeel	1	2	3	4	5
7. De doelen van het team / Bruynzeel staan voor mij bovenaan	1	2	3	4	5
8. Ik vind het belangrijk dat mijn team / Bruynzeel succes heeft	1	2	3	4	5

Tabel 2: Vragenlijst betrokkenheid

Wijze van dataverzameling

Om de tweede onderzoeksvraag *“Is de betrokkenheid van medewerkers veranderd na invoering van een teamstructuur?”* te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van interviews met fabrieksmedewerkers, teamcoaches en teamleiders. De interviews kennen een voorgestructureerd deel, het survey-interview en een ongestructureerd deel, het diepte-interview. Om de betrokkenheid te meten wordt alleen informatie uit het survey-gedeelte van het interview gebruikt. Het survey-interview bestaat uit een vragenlijst die bedoeld is om de betrokkenheid in kaart te brengen, deze vragenlijst is in tabel 2 weergegeven. De onderzoeker heeft de vragen persoonlijk aan de respondent gesteld zodat de vragen indien nodig uitgelegd kunnen worden. De onderzoeker heeft aangegeven welke antwoordcategorieën mogelijk zijn en heeft zelf het antwoord dat de respondent geeft genoteerd.

Aanvullend aan deze vragenlijst is er een controlevraag gesteld. Aan de respondenten is gevraagd hun betrokkenheid een cijfer te geven tussen 1 en 10. Dit cijfer kan vervolgens worden vergeleken met de resultaten die voortkomen uit vragen in tabel 2.

Om een verandering in de tijd te kunnen meten zijn er gegevens verzameld over de 'oude situatie' en de huidige situatie bij BK. Om de huidige betrokkenheid van de respondenten in kaart te brengen zijn de vragen uit tabel 2 aan de respondenten voorgelegd. Om inzicht te krijgen in de betrokkenheid van medewerkers in de 'oude situatie' is gebruik gemaakt retrospectieve vraagstelling. Retrospectieve vraagstelling houdt in dat er een vraag wordt gesteld over een situatie die zich in het verleden voordeed. De respondent wordt geacht terug te blikken naar een periode in verleden. Nadat de vragen over de huidige situatie aan de respondent voorgelegd en beantwoord zijn, heeft de onderzoeker uitgelegd waarom dezelfde vragen nogmaals worden gesteld en over welke periode de respondent antwoord dient te geven. De onderzoeker heeft benadrukt dat de respondent moet terugblikken op de periode die vóór de grootschalige organisatieverandering ligt.

3.3.3 Aan welke aspecten van teamwerk is de verandering in betrokkenheid van productiemedewerkers van Bruynzeel toe te schrijven?

De derde onderzoeksvraag brengt verdieping aan in het onderzoek. Deze onderzoeksvraag is gesteld om meer inzicht te krijgen in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de verandering in betrokkenheid. Met deze vraag kan een verklaring worden gevonden voor de verandering in betrokkenheid. De vraag "*Aan welke aspecten van teamwerk is de verandering in betrokkenheid van productiemedewerkers van Bruynzeel toe te schrijven?*" is een verklaringsvraag. De methoden die bij uitstek geschikt zijn om verklaringsvragen te beantwoorden zijn observatie en diepte-interviews. Om deze verklaringsvraag te beantwoorden zijn er diepte-interviews gehouden met medewerkers van BK. In deze diepte-interviews staat de vraag centraal óf en wélke aspecten van het werken in teams de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden of hebben beïnvloed.

3.3.4 Selectie van onderzoekseenheden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van één enkele onderzoekseenheid, de productieorganisatie van Bruynzeel Keukens. De selectie is gemaakt op basis van twee argumenten. Ten eerste is er een theoretische grondslag. De organisatieverandering bij BK en de doelstellingen die daarbij zijn geformuleerd zijn dusdanig van aard dat het bij uitstek aansluit op het vraagstuk dat centraal staat in dit onderzoek. Met dit onderzoek wordt onderzocht óf en hoe de variabele teamwerk daar aan heeft bijgedragen. Ten tweede is er een pragmatische grondslag op basis waarvan de onderzoekseenheid is gekozen. Bruynzeel Keukens is een bekende organisatie voor de onderzoeker en vice versa, omdat enkele familieleden bij BK hebben gewerkt of nog werkzaam zijn. Daarmee is een goede samenwerking met BK en vrije toegang tot de benodigde informatie gegarandeerd.

De waarnemingseenheden wordt door Braster (2000:93) omschreven als "*datgene of diegene die wordt geobserveerd in het onderzoek.*" In dit onderzoek bestaan de waarnemingseenheden uit:

- Verandermanager BK
- Teamleiders van de afdelingen: speciaal werk, assemblage, collie, lakkerij
- Teamcoaches van de afdelingen: speciaal werk, assemblage, lakkerij
- Fabrieksmedewerkers van de afdelingen: speciaal werk, assemblage, collie, lakkerij

De selectie van waarnemingseenheden heeft plaatsgevonden op inhoudelijke gronden. De verandermanager is degene die het volledige veranderingstraject bij BK vanaf het begin heeft begeleid. Hij is daardoor de persoon met de meeste kennis over zowel de nieuwe als de oude situatie in de fabriek van BK. Om een breed gedragen beeld te krijgen van de betrokkenheid binnen BK is ervoor gekozen uit alle hiërarchische lagen in de fabriek respondenten te selecteren. Er is voor gekozen om verschillende afdelingen te selecteren omdat de werkwijze op de verschillende afdelingen ook verschillend is. Op sommige afdelingen is sprake van enig specialisme, op een andere afdeling is het werk sterk geautomatiseerd. Door verschillende hiërarchische posities en verschillende afdeling in het onderzoek te gebruiken ontstaat er een goede dwarsdoorsnede van de organisatie. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede.

3.3.5 Plaatsing in de tijd

De dataverzameling van het onderzoek heeft gedurende een langere periode plaatsgevonden, te weten vanaf december 2009 tot juli 2010. De eerste gesprekken met BK hebben plaatsgevonden in december 2009. De dataverzameling voor dit onderzoek is ook al in een vroeg stadium begonnen. Nog voordat de probleemstelling volledig was uitgekristalliseerd en het theoretisch kader vorm kreeg hebben er een in het vroege voorjaar van 2010 verkennende en oriënterende gesprekken plaatsgevonden met de verandermanager en met hoofd opleidingen van BK. Deze gesprekken hebben een belangrijke rol gespeeld in het aanscherpen van de concepten en de onderzoeksvragen in dit onderzoek.

Echter, in het onderzoek is ook informatie over de ‘oude situatie’ bij BK meegenomen en onderzocht. In de interviews met de verandermanager van BK is door middel van retrospectie de ‘oude situatie’ uitvoerig besproken. Daarnaast is er tijdens de interviews naar betrokkenheid met de fabrieksmedewerkers, teamcoaches en teamleiders ook expliciet gevraagd naar de ‘oude situatie’ zodat een mogelijke verandering in betrokkenheid kan worden waargenomen.

3.4 Kwaliteitscriteria

De belangrijkste kwaliteitscriteria in wetenschappelijk onderzoek zijn validiteit en betrouwbaarheid. Het begrip validiteit heeft te maken met de kwaliteit van de metingen die een goede weergave van de werkelijkheid moeten zijn. Met andere woorden, meten wat je wilt meten. Validiteit wordt door Braster (2000) opgesplitst in drie vormen, te weten ‘construct validiteit’, ‘interne validiteit’ en ‘externe validiteit’. Deze concepten worden hieronder uitgewerkt. Vervolgens wordt verder ingegaan op het concept betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van een onderzoek *“heeft betrekking op metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en instrument. De resultaten moeten stabiel zijn als opnieuw gemeten zou worden”* (Braster, 2000:74).

3.4.1 Validiteit

Met validiteit wordt bedoeld dat we moeten meten wat je wilt meten. Construct validiteit houdt in dat de theoretische begrippen op een juiste manier worden omgezet in meetbare empirische variabelen. De construct validiteit is in dit onderzoek gewaarborgd aangezien er bij het meten van de betrokkenheid gebruik wordt gemaakt van gevalideerde vragenlijsten van Meyer & Allen (1997) en Ellemers *et al* (1998). Het construct teamwerk is gemeten aan de hand van de ‘vragenlijst teams’ die voor dit onderzoek is ontwikkeld. Tijdens het onderzoek zijn meerdere onderzoekers bij de

interpretatie van de onderzoeksresultaten betrokken. Daarnaast wordt de construct validiteit van teamwerk geoptimaliseerd door de resultaten van de vragenlijst in een interview te bespreken en te controleren.

De interne validiteit heeft te maken met de relaties tussen de theoretische concepten. De vraag is of de relatie tussen de begrippen een causaal karakter hebben. Braster onderscheidt daarvoor drie voorwaarden:

- De variabelen dienen onderling samen te hangen
- De variabelen volgen elkaar op in de tijd
- De relatie tussen de variabelen wordt niet verstoord door andere variabelen (Braster, 2000:67).

Ondanks het feit dat het moeilijk is om bij een case-study te voldoen aan deze criteria is het toch mogelijk om een verklarende uitspraak te valideren. Vooral het laatste criteria is van belang, alternatieve verklaringen voor een veronderstelde relatie moeten worden uitgesloten. De interne validiteit van dit onderzoek wordt vergroot doordat de aard van het onderzoek ruimte biedt voor alternatieve verklaringen. In de interviews is voldoende aandacht en ruimte voor alternatieve verklaringen voor een veranderde betrokkenheid. Daardoor neemt de zuiverheid van de gevonden relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele toe waardoor de kans op een valide uitspraak over de gevonden relatie wordt vergroot.

Met externe validiteit wordt bedoeld dat de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar andere situaties. Een hoge externe validiteit houdt dus in dat de gevonden onderzoeksresultaten in meerdere situaties kunnen opgaan, ook al is de situatie niet identiek. Een casestudy heeft doorgaans een lage externe validiteit omdat een casestudy erop is gericht een verklaring te geven voor een bepaald verschijnsel in haar eigen context. Wanneer we kiezen voor een casestudy zijn we helemaal niet geïnteresseerd in het doen van uitspraken over andere onderzoekseenheden. In deze casestudy zijn we geïnteresseerd in het beter begrijpen van de relatie tussen teamwerk en betrokkenheid. Het gaat hierbij om theoretische generaliseerbaarheid (Yin, 1989), niet om statistische generaliseerbaarheid. De theoretische generaliseerbaarheid wordt bereikt door de brede theoretische verkenning van het teamconcept. Deze brede verkenning van het teamconcept die resulteert in een lijst van teamkenmerken leidt ertoe dat teams los kunnen worden gekoppeld van het productieconcept.

3.4.2 Betrouwbaarheid en controleerbaarheid

De betrouwbaarheid van wetenschappelijk onderzoek heeft betrekking op de stabiliteit van de metingen. De metingen zijn stabiel wanneer bij een gelijkblijvend te meten object bij elke meting dezelfde uitslag ontstaat. Dus wanneer een andere onderzoeker het onderzoek op dezelfde manier uitvoert zou hij tot dezelfde resultaten moeten komen. Dit is bij een casestudy moeilijk te realiseren maar er zijn manieren om de betrouwbaarheid van een casestudy te optimaliseren. In de eerste plaats door het opstellen van een casestudy protocol waarin is vastgelegd hoe de uitvoering van het onderzoek eruit ziet, wat de doelstellingen en achtergronden zijn, de probleemstelling en onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet. Deze afstudeerscriptie kan worden gezien als een uitgebreide versie van het casestudy protocol. Daarnaast levert het casestudy database dat voor dit onderzoek is bijgehouden een positieve bijdrage aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Alle

interviewverslagen, documenten, notities en aantekeningen zijn bijgehouden in een database protocol. Dit database protocol is in beheer van de auteur en kan op verzoek worden ingezien.

IV. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek behandeld. De verslaglegging van de resultaten vindt plaats aan de hand van de empirische onderzoeksvragen die in het vorige hoofdstuk uitvoerig zijn behandeld. In paragraaf 4.1 wordt het teamwerk bij Bruynzeel getypeerd. Paragraaf 4.1 is net als paragraaf 3.2 in samenwerking met De Schutter (2010) tot stand gekomen en zal daarom vrijwel identiek zijn. In paragraaf 4.2 staat de verandering in betrokkenheid van medewerkers centraal. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 de koppeling gemaakt tussen beide concepten. In die paragraaf wordt ingegaan op de vraag welke aspecten van teamwerk hebben bijgedragen aan een verandering in betrokkenheid van medewerkers en waarom.

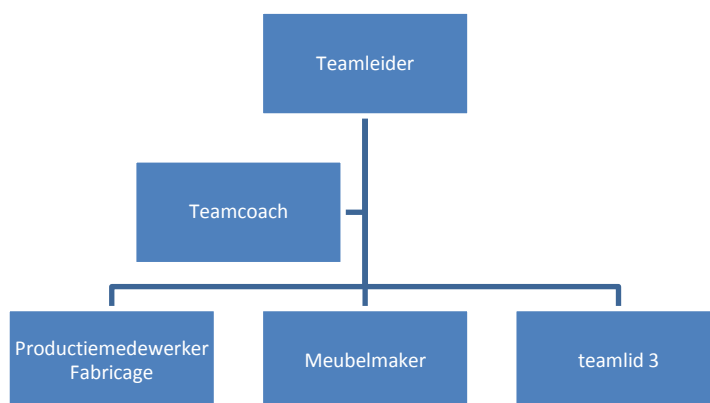
4.1 Typering teamwerk Bruynzeel Keukens

Het teamwerk bij Bruynzeel zal in deze paragraaf worden getypeerd aan de hand van de kenmerken van teams zoals opgesteld in tabel 1 van deze scriptie. Bij BK wordt gebruik gemaakt van twee soorten teams. Enerzijds zijn er teams op de werkvloer die verantwoordelijk zijn voor een bepaald gedeelte van de productie. Anderzijds bestaan er verbeterteams, deze verbeterteams worden tijdelijk ingezet om problemen op te lossen of verbeteringen door te voeren die niet afdelingsspecifiek zijn maar voor de hele fabriek gelden. Als ik BK teams benoem refereer ik naar teams op de werkvloer. Wanneer verbeterteams bedoeld worden, zal dit expliciet worden aangegeven.

Zoals al in de inleiding van deze scriptie is aangegeven is er bij een deel van de dataverzameling en analyse van de data nauw samengewerkt met Krijn de Schutter (2010) die eveneens een afstudeeronderzoek bij BK verricht. Paragraaf 4.1 is het resultaat van die samenwerking. De 'vragenlijst Teams' is gezamenlijk opgesteld en de resultaten zijn gezamenlijk geanalyseerd en uitgewerkt.

Teamstructuur

Alvorens in te gaan op de verschillende teamkenmerken is het belangrijk om de hiërarchie, de functies en de verschillende rollen en bevoegdheden die daarbij horen te behandelen.



Figuur 5: Vereenvoudigd organogram team BK

De teamleider neemt een hiërarchische positie in, staat boven het team en verricht geen productiewerk. De teamleider draagt verantwoordelijkheid voor het behalen van targets en

doelstellingen, geeft leiding aan de teamleden en moet hen ook beoordelen. De teamleider rapporteert aan de Manager Fabricage.

De wijze waarop leiding wordt gegeven is afhankelijk van de managementstijl van de teamleider. De teamleiders worden geacht de teamleden zoveel mogelijk vrijheid te geven binnen de gestelde kaders en dienen een faciliterende rol te hebben. Het functiedoel van een Teamleider Fabricage A wordt door BK als volgt omschreven:

“Realiseren van de geplande productie, zodanig dat wordt voldaan aan de gestelde eisen t.a.v. kwaliteit, kwantiteit, arbo, milieu en veiligheid.” (zie bijlage C)

De teamcoach is de schakel tussen de teamleider en de teamleden. De teamcoach heeft geen leidinggevende functie maar moet de teamleden en de teamleider ondersteunen. De teamcoach heeft naast productiewerk ook licht administratieve verantwoordelijkheden en rapporteert aan de teamleider. Het functiedoel van de teamcoach wordt door BK als volgt omschreven:

“Coördineren en mede uitvoeren van productiewerkzaamheden, zodanig dat de geplande productie wordt gerealiseerd en voldaan wordt aan de gestelde eisen t.a.v. veiligheid, kwaliteit, kwantiteit, Arbo en milieu.” (zie bijlage D)

De teamleden staan onderaan de hiërarchische ladder van het team. Zij verrichten productionele werkzaamheden en zijn ondergeschikt aan de teamleider. De teamleden zijn verantwoordelijk voor hun eigen werkplek en als team verantwoordelijk voor het behalen van de productiedoelstellingen. Er bestaan verschillende functies en functieomschrijvingen binnen de teams maar hiërarchisch zijn deze alle gelijk. Een van de functies is productiemedewerker fabricage, het functiedoel van een productiemedewerker fabricage wordt als volgt omschreven:

“Assisteren bij de productie van onderdelen voor keukens soms m.b.v. een machine of installatie, zodanig dat wordt voldaan aan de gestelde eisen t.a.v. veiligheid, kwaliteit, kwantiteit, arbo en milieu.” (zie bijlage D)

Het functieprofiel van een meubelmaker luidt:

“Produceren en handmatig (niet in lijn) monteren van speciale en afwijkende keukenmeubelen, zodanig dat wordt voldaan aan de gestelde eisen t.a.v. veiligheid, kwaliteit, kwantiteit, arbo en milieu.”

Professionaliteit

De BK werknemer valt, ondanks kleine verschillen per afdeling, te typeren als de geoefende werknemer. Taken zijn in hoge mate gestandaardiseerd en over het algemeen eenvoudig. P & O heeft na de reorganisatie een nieuwe doelstelling op het gebied van opleidingsniveau geïntroduceerd. BK streeft naar een minimaal opleidingsniveau van MBO 1 (VAPRO basis montagemedewerker) op de “werkvloer”, op de afdeling logistiek minimaal MBO 2 (VAPRO A) en VMBO 3 (VAPRO B) voor lijnoperators en teamcoaches. Er is hier dus in termen van Mintzberg (2000) naast standaardisatie van de taak ook sprake van standaardisatie van vaardigheden. De verantwoording voor de keuze van een minimaal opleidingsniveau van nieuwe werknemers past bij de doelstelling van BK om de trainbaarheid te vergroten. Beter getrainde werknemers zijn breder

inzetbaar. Er zijn uitzonderingen als het gaat om de typering van de geoefende werknemer. Binnen het team Lakkerij en het team Speciaal werk zijn enkele werknemers te typeren als professionals. Zij voeren specialistische taken uit die niet zonder meer door andere collega's kunnen worden overgenomen. LP gebruikt de geoefende werknemer waar MST werkt met professionals. De mate van professionaliteit is bij BK over het algemeen te typeren als LP hoewel er bij de twee genoemde teams enkele uitzonderingen bestaan.

Interne regelcapaciteit

De werknemer heeft een eigen werkplek en wordt gezien als de "eigenaar" van deze werkplek. Dit wordt ook benadrukt binnen het bedrijf om het gevoel van zelfstandigheid bij de werknemer te vergroten. Als er onregelmatigheden bij de eigen werkplek worden geconstateerd, wordt de medewerker geacht deze zelf op te lossen. Als de werknemer het probleem zelf niet op kan lossen kan hij/zij zelfstandig de technische dienst inzetten. De werknemer heeft wel een meldingsplicht naar de teamleider. De teamleider wordt pas bij het probleem betrokken als het probleem het uitvoeringsniveau overstijgt. Andere teamleden kunnen betrokken worden bij het probleem en de teamleider kan het teamoverleg gebruiken om er nader op terug te komen.

Het werktempo wordt in grote mate gedictieerd door de targets die per team zijn opgesteld, deze targets zijn gericht op het bereiken van een bepaalde output. De werknemers zijn vrij het tempo aan te passen zolang de targets behaald worden. Op een enkele werkplek wordt het tempo wel bepaald door de machines maar ook daar hebben de medewerkers een bepaalde mate van interne regelcapaciteit omdat zij de machine zelf kunnen stopzetten voor bijvoorbeeld een toiletbezoek. Teams hebben een eigen budget dat zij zonder overleg met het management in mogen zetten. Concluderend kunnen we stellen dat er bij BK een grote mate van standaardisatie aanwezig is maar dat medewerkers wel beschikken over interne regelcapaciteit. Daarmee is de interne regelcapaciteit te typeren als LP.

Externe regelcapaciteit

De externe regelcapaciteit voor de medewerkers bij BK is gering. Werknemers zijn vrij problemen op uitvoeringsniveau binnen en over de teamgrenzen op te lossen. Structurele aanpassingen aan de taak of de werkplek die het uitvoeringsniveau overstijgen worden via uniforme manier ingediend als een verbeteridee. Met het indienen van een verbeteridee kunnen verbeteringen in het werkproces en de werkplek worden gerealiseerd. Een verbeteridee moet voldoen aan een aantal criteria en uiteindelijk is de teamleider degene die bepaalt of zo'n verbeteridee daadwerkelijk wordt aangenomen en ingevoerd. De criteria voor een verbetervoorstel zijn opgenomen in bijlage J. De input vanuit andere afdelingen in combinatie met teamtargets bepalen in grote mate de werkdruk, werknemers hebben niet de bevoegdheid noch de mogelijkheden die aan te passen. De externe regelcapaciteit is net als de interne regelcapaciteit ook als LP te typeren. De externe regelcapaciteit is sterker te koppelen aan LP dan de interne regelcapaciteit die ook wat MST kenmerken heeft.

Teamgrens

De grens van het team is de organisatie en niet het team zelf. Werknemers kunnen in andere afdelingen ingezet worden als dat nodig is. Er is dus sprake van open teamgrenzen in plaats van gesloten. In dit opzicht zijn de BK teams als LP teams te typeren.

Relaties met andere teams

Een team wordt bij BK gezien als een onderdeel van het geheel. Er is wekelijks overleg tussen de teamleiders, op die manier wordt over de grenzen van het eigen team heen gecommuniceerd. In dit teamleidersoverleg wordt de planning en productie voor de komende week besproken. Naast het team overstijgende teamleidersoverleg worden regelmatig verbeterteams ingezet die ook over afdelingen heen functioneren. De behoefte voor het tijdelijk inzetten van verbeterteams komt voort uit problemen die in het teamleidersoverleg worden besproken.

De interdependentie tussen teams is te omschrijven als sequentieel. Dit betekent dat de output van het ene team de input van het volgende team is. Binnen de teams kunnen teamleden met elkaar overleggen, zowel bij uitvoering, de planning als bij problemen. Binnen het team is er dus ook sprake van een reciproque interdependentie. De teams zijn op dit punt hoofdzakelijk als LP te typeren hoewel er ook invloeden van MST zijn waargenomen.

Samenstelling van functies en vaardigheden

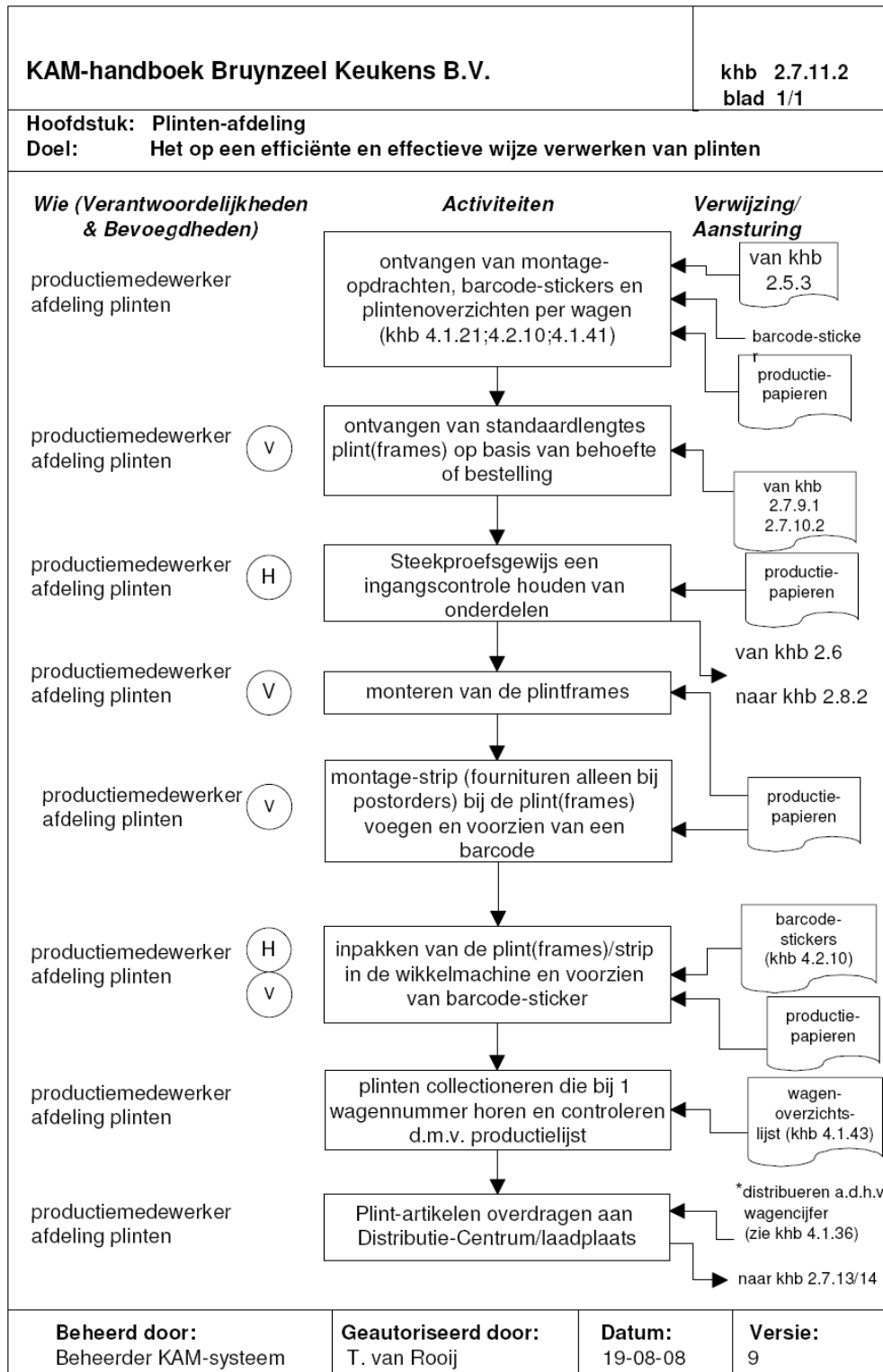
De teams bij BK zijn over het algemeen als homogeen te typeren. Er is nauwelijks variatie in de samenstelling van functies en vaardigheden binnen het team. De homogeniteit in het team wordt versterkt doordat medewerkers generieke opleidingen volgen. Daarnaast heeft BK de doelstelling om alleen werknemers met MBO niveau aan te nemen. Teams zijn het beste te typeren als LP team op dit onderdeel. De lakkerij en het team speciaal werk vormen de uitzondering, hier zijn enkele medewerkers die specialistisch werk verrichten waardoor de teamsamenstelling meer heterogeen is en deze afdelingen meer als MST te typeren zijn.

Multifunctionaliteit

Doordat BK streeft naar homogene werknemers zijn zij automatisch makkelijk in te zetten op andere taken (polyvalent). BK streeft dan ook naar simpele taken om hieraan te voldoen. Zogenaamde 1-punts lessen (EPL's) worden gebruikt om de kennis van de werknemers te vergroten, als werkinstructie en de werknemers multifunctioneel te maken. Het principe van EPL's is dat werknemers over het gebruik en de technische specificaties van de machines worden bijgeschoold. Dit gebeurt door 1-punts lessen die door de onderhoudsploeg of door de ingenieurs worden opgesteld. Een EPL's is een simpele uitleg over de machine, voornamelijk geïllustreerd door tekening en minder dan 20% door tekst. Werknemers bestuderen regelmatig nieuwe tekeningen en doen zo kennis op over de machines waarmee ze werken. EPL's worden bij BK ook gebruikt als werkinstructie voor medewerkers die op een nieuwe werkplek beginnen. EPL's dragen op deze manier bij aan de uitwisselbaarheid. Als taken te complex zijn gebruikt BK meer gespecialiseerde werknemers. De uitzonderingen die wij al eerder hebben besproken zijn de lakkerij en speciaal werk. Binnen deze twee teams zorgt BK wel voor vervangbaarheid bij afwezigheid, door werknemers op specifieke taken extra te scholen en zodoende taakrotatie mogelijk te maken. Toch is er binnen deze teams sprake van multifunctionaliteit aangezien het specialistische werk maar door een klein aantal teamleden wordt verricht. De teams bij BK zijn op het gebied van multifunctionaliteit te typeren als LP.

Standaardisatie

Er is een hoge mate van standaardisatie. Werkbeschrijvingen, voorschriften en regels zijn veelvuldig aanwezig. Onderstaande figuur geeft een voorbeeld van een werkbeschrijving via de Kwaliteit, Arbo en Milieu methode (KAM) methode.



Figuur 6: Werkbeschrijving KAM- Handboek Bruynzeel Keukens

Via Kaizen, Kanban en 5S worden op uniforme wijze taken uitgevoerd, gecontroleerd en verbeterd. Als verbeterideeën worden aangenomen en ingevoerd leidt dat tot een verdere standaardisatie van de taak. Teamleden hebben een beperkte mate van vrijheid om de werkzaamheden zelf in te vullen. Doelstellingen worden per dag en per week opgesteld via policy deployment (PD) en bepalen de productie. PD is een systeem om heldere meetbare doelen te koppelen aan acties van werknemers. Deze doelstellingen worden openbaar gemaakt op uniforme wijze in de fabriek door middel van verbeterborden en doelstellingenborden aan de rand van elk werkgebied van een team. Bruynzeel heeft bewust gekozen om niet alle processen te automatiseren maar om werknemers te blijven inzetten omdat mensenwerk belangrijk gevonden wordt. Met betrekking tot standaardisatie zijn teams bij BK hoofdzakelijk als LP te typeren.

Beheersmechanisme

BK beoordeelt de teams in eerste instantie aan de hand van output. Zoals we eerder hebben gezien standaardiseert BK in hoge mate de werkzaamheden. Een belangrijk beheersmechanisme bij de teams van BK is de hiërarchie binnen het team. Aan het hoofd van een team staat de teamleider die wordt bijgestaan door een teamcoach. Er is dus sprake van strikte hiërarchie binnen het team, daarom is op dit punt het team bij BK als LP te beschrijven.

Beloning

Het salaris wordt bepaald per individu. Daarnaast is er sprake van teambeloning door de teams op een aantal criteria te beoordelen. De beste teams worden beloond met een etentje voor het hele team. Resultaten worden aan borden langs de teamgrenzen gepubliceerd. Deze openheid verhoogt de kwetsbaarheid van de groep. De bijdrage aan het team wordt in individuele functioneringsgesprekken benadrukt en beoordeeld. BK teams zijn niet duidelijk als LP of als MST te typeren als het gaat om beloning.

Taak

In de BK fabriek zijn er verschillende taken afhankelijk van het team of de soort werkzaamheid. Toch is het merendeel van de taken als eenvoudig te omschrijven. Wederom vormen enkele taken binnen de lakkerij en speciaal werk een uitzondering en hebben een meer complex karakter. De taken zijn langs de WEBA meetlat niet volledig omdat de taak voornamelijk uit een uitvoerend gedeelte bestaat. De planning, de voorbereidende en ondersteunende taken worden door de teamleiders of derden gedaan. Wel is er een controle taak opgenomen in de taak van de werknemer. Deze kan over de eigen taak gaan maar tevens over de taak van een ander. Er vinden wekelijks audits plaats, dat houdt in dat medewerkers elkaars werkplek moeten controleren aan de hand van 5S. Binnen MST teams wordt gestreefd naar hele taken, MST koppelt zingeving aan het werken met afgeronde hele taken. BK voldoet niet aan deze eis. Taken worden binnen de fabriek opgedeeld in deeltaken. Mede omdat de groepen open in plaats van gesloten zijn, is de groepstaak geen afgerond geheel waar teams autonoom aan kunnen werken. De laatste dimensie is de moeilijkheidsfactor van het werk. Volgens MST moet er een balans zijn tussen makkelijke en moeilijke taken. Ook hier voldoet BK niet aan de eis, over het algemeen zijn de taken als eenvoudig en onvolledig te omschrijven. Met betrekking tot de taak zijn teams ook als LP te typeren.

Eigen ruimte

Het team heeft geen eigen fysieke ruimte. De fabriekshal van Bruynzeel is zo opgebouwd dat teams in één grote hal naast elkaar werken. Wel bestaan er door opstelling van machines en groepering van

werkplekken duidelijke teamcontouren in de fabriek. De teams zijn stroomsgewijs door de fabriek aan elkaar gekoppeld. Onderdelen komen letterlijk aan de kopse kant in de fabriek binnen en stromen door de fabriek om aan de andere kant als eindproduct te worden afgeleverd aan de afdeling Transport en logistiek. Door het ontbreken van de eigen ruimte kunnen we spreken van een typeren als LP.

Kwaliteitscontrole

De kwaliteitscontrole is een geïntegreerde taak van het team zelf. Daarmee voldoet het zowel aan LP als aan MST eigenschappen.

Mogelijkheid probleem lokaal op te lossen

Problemen worden zoveel mogelijk binnen het team opgelost. Kleine problemen worden direct door de teamleden zelf opgelost. Bij meer complexe problemen is de taak van de medewerker beperkt tot het constateren van een probleem en het inlichten van de teamleider. Er zal gedurende het hele proces wel gebruik gemaakt worden van de expertise van de medewerker. Afhankelijk van de omvang van het probleem wordt de oplossing uitbesteed aan de technische dienst. Het zelf oplossen van kleine problemen is een kenmerk van zowel MST als LP. Doordat bij omvangrijke problemen de mogelijkheden beperkt zijn de teams toch meer als LP dan als MST te typeren op dit punt.

Procesaanpassingen/ Taakaanpassing

Verbeterideeën met betrekking tot het proces of de taak kunnen werknemers via verbetervoorstellen aandragen. Tevens zijn er incidenteel verbeterteams die de taak in een breder perspectief plaatsen en over de afdeling verbeteringen doorvoeren. Het principe van 'Voortdurend verbeteren' bij BK is een typische LP benadering.

Teamsamenstelling

De dagelijkse werkzaamheden worden door een vaste groep werknemers uitgevoerd, de teamleden behoren dus tot een vast team. Indien dat nodig is worden teamleden elders in de fabriek, waar de werkdruk het hoogst is, bij andere teams ingezet. De samenstelling van de teams is in de regel vast maar in de praktijk wordt er wel gerouleerd tussen teams. De vaste teamsamenstelling past bij MST maar het roulerende karakter van medewerkers past meer bij LP. Verbeterteams wisselen van samenstelling en bezetting en worden opgericht als daar behoefte aan is.

Minimal Critical Specification

Binnen BK wordt er gebruik gemaakt van gedetailleerde taakomschrijvingen met gestandaardiseerde werkprocessen. De al eerder genoemde procedure van het inbrengen van verbeterideeën leidt veelal tot een nog gedetailleerdere taak- en werkomschrijving. Verbeterideeën leiden meestal tot meer regels en procedures, waardoor het werk voorspelbaarder wordt. Als er sprake zou zijn van 'minimal critical specification' zouden teams als MST worden getypeerd maar ook hier is door BK duidelijk gekozen voor een LP aanpak.

Eigen informatie

Elk team heeft zijn eigen informatie en doelstellingen. Teamleden worden tevens geïnformeerd over centrale doelstellingen van het bedrijf, dit gebeurt twee maal per jaar door de directeur. Afdelingsinformatie wordt door teamleiders verstrekt en via verbeterborden gecommuniceerd. Zowel LP als MST hebben het verstrekken van eigen informatie als kenmerk.

Eigen productiemiddelen

Elk team beschikt over eigen productiemiddelen. Ook dit is een kenmerk van zowel LP als MST waardoor een typering onnodig is.

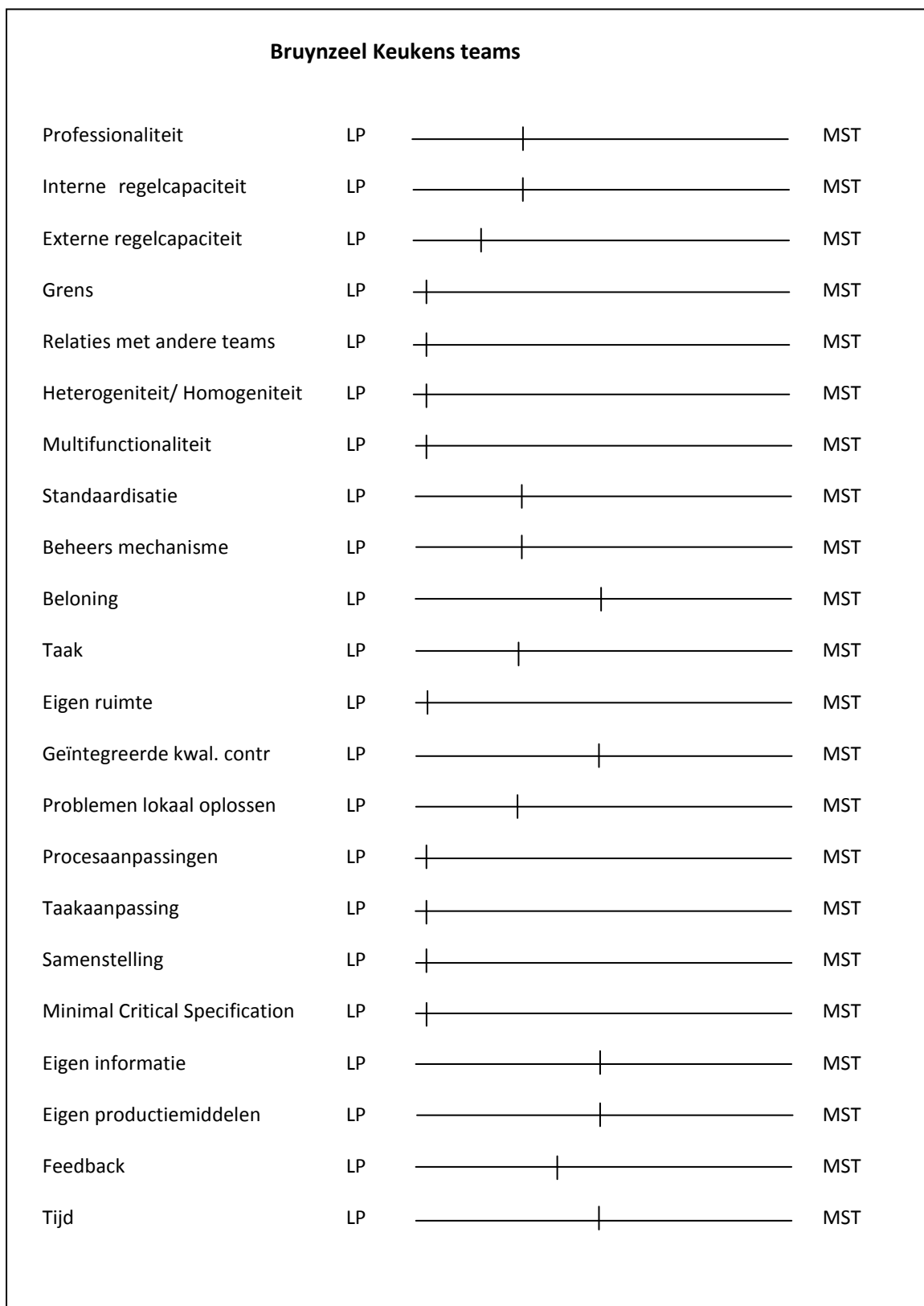
Feedback

De feedback is zowel teamgericht als op individuele basis. Via het werkoverleg krijgen teams feedback over de teamtaken, targets en overige informatie die betrekking hebben op het team. Individueel worden werknemers beoordeeld via functionerings- en beoordelingsgesprekken. Onderwerpen van deze gesprekken zijn onder andere in hoeverre de werknemer bijdraagt aan verbetervoorstellen. De teams bij BK hebben op dit punt meer LP kenmerken dan MST kenmerken.

Tijd

Afhankelijk van de taak en het team kunnen werknemers in meer of mindere mate het eigen werktempo bepalen. Veelal is deze speelruimte beperkt door de teamtargets omtrent productie, deze doelen worden bepaald door de orders. Door het lijngebonden tempo zijn de teams hoofdzakelijk als LP te typeren maar doordat er wel sprake is van zeggenschap over tijd heeft het ook MST kenmerken.

Om een duidelijk visueel beeld te geven van hoe teams bij Bruynzeel te typeren zijn, is hieronder figuur 7 toegevoegd. In figuur 7 zijn LP en MST als uiterste polen opgenomen en is aangegeven hoe BK teams zich tot deze theoretische uiterste verhouden.



Figuur 7: BK teams getypeerd naar LP of MST

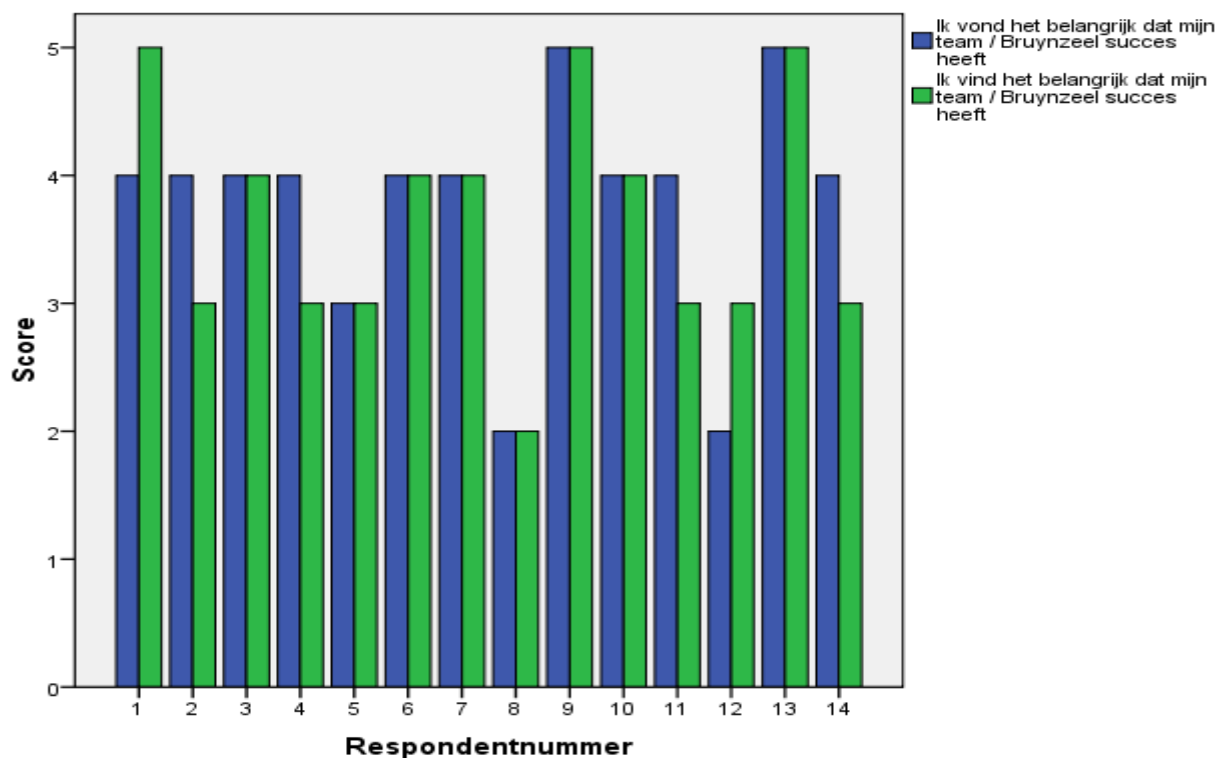
Concluderend kunnen we stellen dat Bruynzeel teams veel meer overeenkomsten hebben met LP teams dan met MST teams.

4.2 Verandering betrokkenheid

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag weergegeven. De data geven antwoord op de vraag "Is de betrokkenheid van medewerkers veranderd na invoering van een teamstructuur?". Deze vraag wordt beantwoord met de resultaten van het survey-interview.

De antwoorden op de vragen uit het survey-interview (zie tabel 2) worden hieronder met grafieken visueel weergegeven. Per vraag worden de antwoorden op de 'nieuwe situatie' na de invoering van teams en de 'oude situatie' zonder teams in één grafiek weergegeven zodat per vraag direct kan worden afgelezen of er een verandering heeft plaatsgevonden.

Vraag 1: Ik vond / vind het belangrijk dat mijn team / BK succes heeft

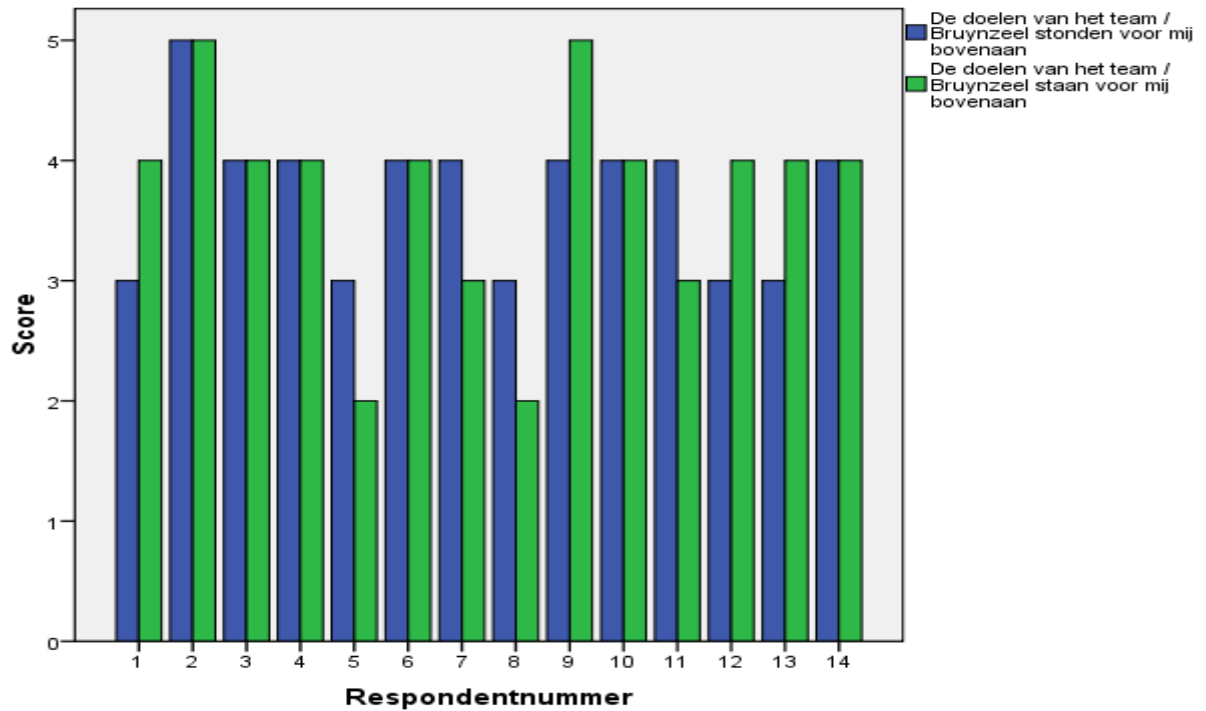


Grafiek 1: Ik vond / vind het belangrijk dat mijn team / BK succes heeft

Opvallend gegeven is dat er vier respondenten zijn die in de nieuwe situatie negatiever zijn dan in de oude situatie, terwijl successen veel makkelijker meetbaar en inzichtelijker zijn geworden door de invoering van teams. Twee respondenten zijn positiever gestemd, de overige acht respondenten vinden het behalen van successen in de nieuwe situatie even belangrijk als in de oude situatie.

In de oude situatie was de gemiddelde score een 3,8, in de nieuwe situatie geven de respondenten een gemiddelde van 3,6. Er is dus sprake van een daling in betrokkenheid op deze vraag.

Vraag 2: De doelen van het team / BK stonden / staan voor mij bovenaan

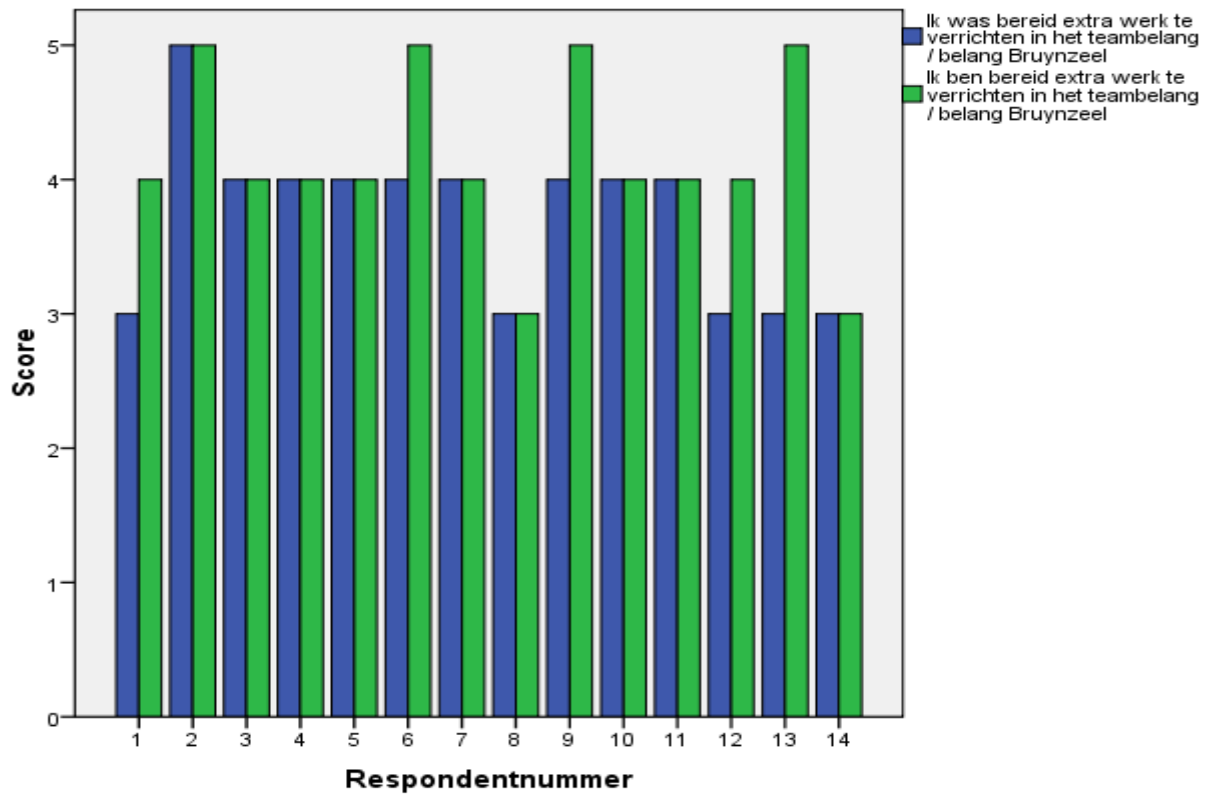


Grafiek 2: De doelen van het team / BK stonden / staan voor mij bovenaan

Voor vier respondenten geldt dat de doelen in de nieuwe situatie belangrijker zijn geworden, maar voor hetzelfde aantal respondenten zijn de doelen van het team / BK minder belangrijk geworden. Dat is opvallend aangezien we vanuit de theorie zouden verwachten dat door teamwerk de doelen helderder worden voor medewerkers waardoor zij zich ook eerder met die doelen zouden identificeren en daarmee ook waarde zouden hechten aan die doelen.

Het gemiddelde van 3,7 is voor de oude en de nieuwe situatie gelijk. Er heeft zich op deze dimensie geen verandering in de betrokkenheid voorgedaan.

Vraag 3: Ik was / ben bereid extra werkzaamheden te verrichten in het teambelang / belang van BK

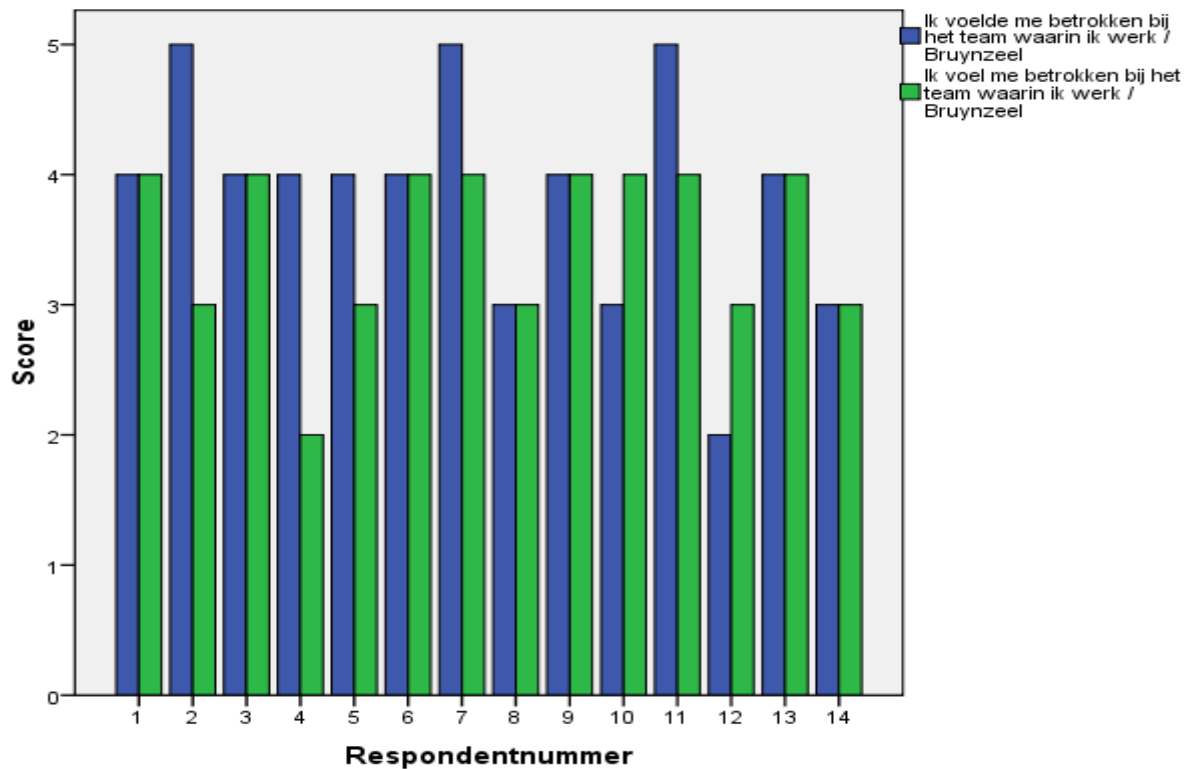


Grafiek 3: Ik was / ben bereid extra werkzaamheden te verrichten in het teambelang / belang van BK

In de nieuwe situatie zijn vijf respondenten eerder bereid om extra werkzaamheden te verrichten ten opzichte van de oude situatie. Geen van de respondenten geeft aan minder bereid te zijn om extra werk te verrichten dan voor de organisatieverandering.

Dit uit zich ook in het gemiddelde. In de oude situatie was het gemiddelde 3,7 in de nieuwe situatie is het gemiddelde 4,1. Op deze vraag is een toename in de betrokkenheid te constateren.

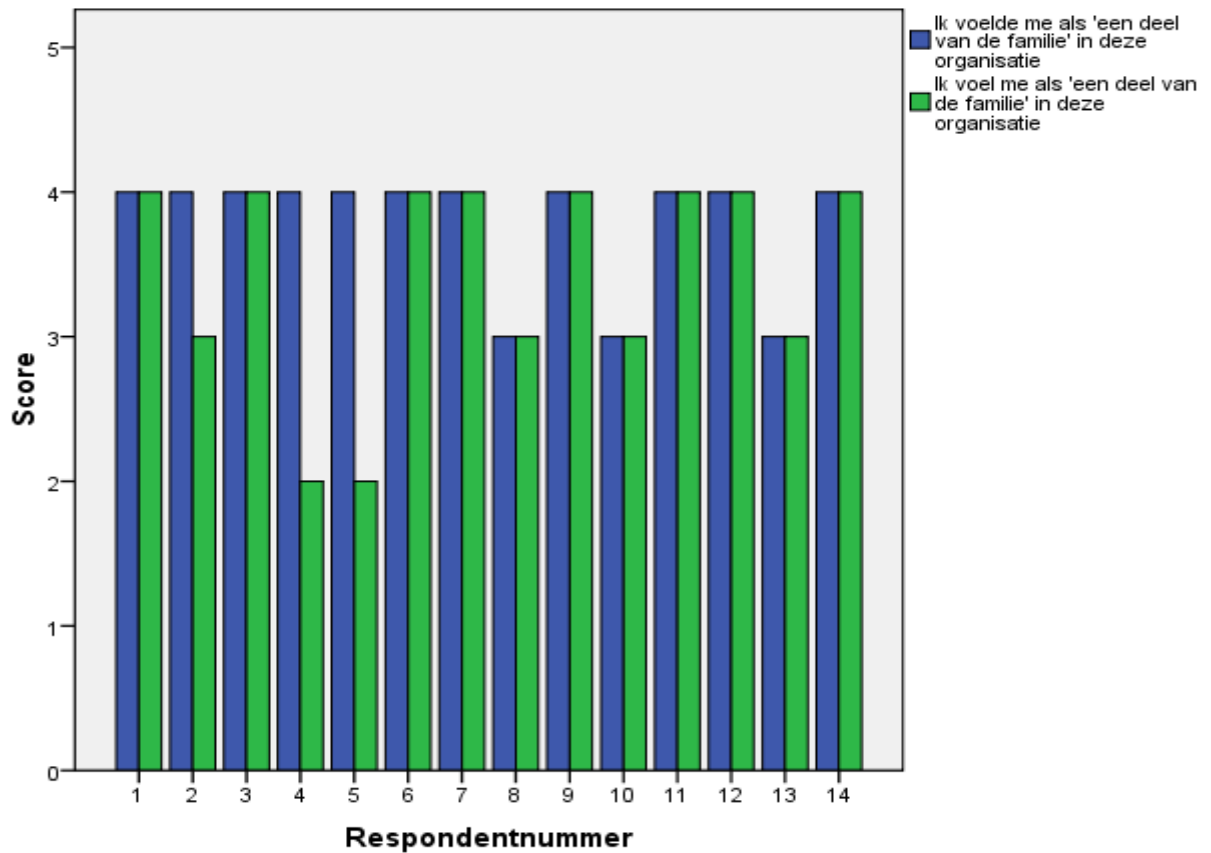
Vraag 4: Ik voelde / voel me betrokken bij het team waarin in werk / bij BK



Grafiek 4: Ik voelde / voel me betrokken bij het team waarin in werk / bij BK

De drie meest betrokken respondenten in de oude situatie geven aan minder betrokken te zijn bij het team / BK in de nieuwe situatie. Slechts een respondent geeft aan zich niet betrokken te voelen in de nieuwe situatie. Gemiddeld genomen zijn de respondenten minder betrokken, het gemiddelde in de nieuwe situatie is gedaald van 3,9 in de oude situatie naar 3,5 in de nieuwe situatie. Ook hier is er een flinke afname in betrokkenheid zichtbaar.

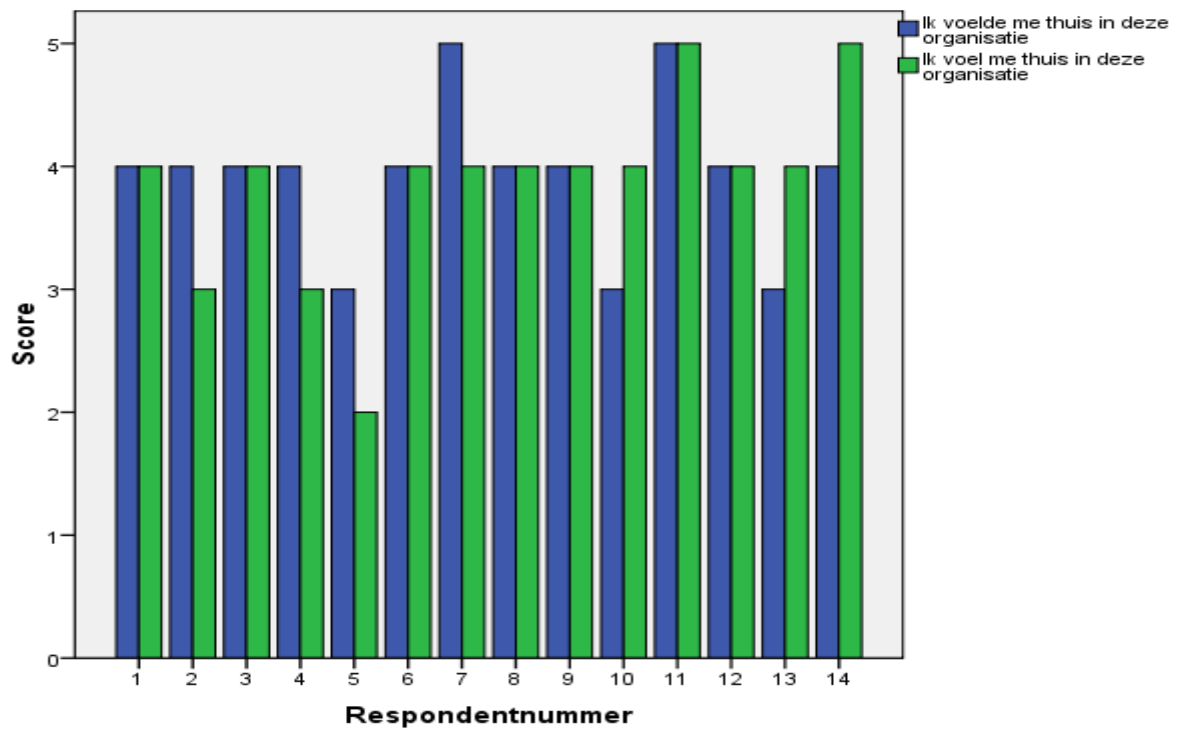
Vraag 5: Ik voelde / voel me als ' een deel van de familie' bij BK



Grafiek 5: Ik voelde / voel me als ' een deel van de familie' bij BK

Twee respondenten gaan van ' betrokken' in de oude situatie naar ' niet betrokken' in de nieuwe situatie. Bij een andere respondent is de betrokkenheid bij deze vraag ook gedaald, van ' betrokken' naar ' neutraal'. De overige respondenten hebben hier in de nieuwe situatie geen ander gevoel bij dan in de oude situatie. Er heeft een daling van 0,4 punten plaatsgevonden in het gemiddelde, daardoor is het gemiddelde in de nieuwe situatie uitgekomen op 3,4 tegen 3,8 in de oude situatie.

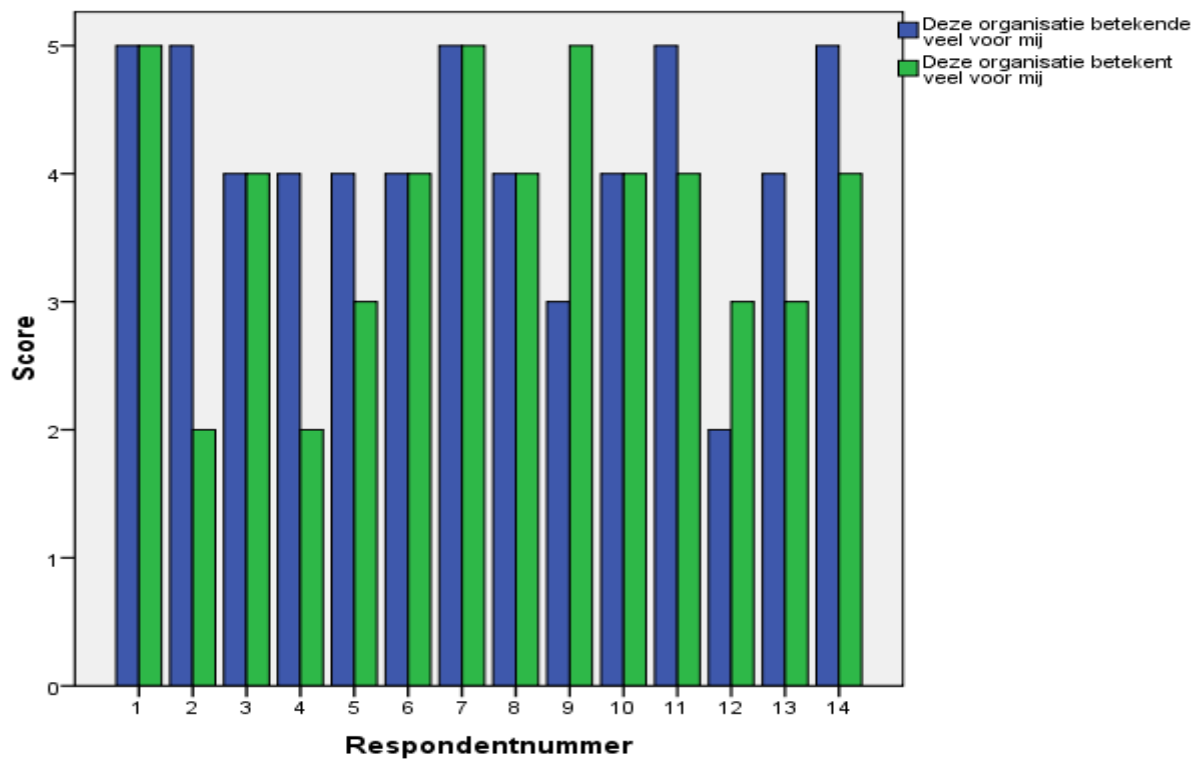
Vraag 6: Ik voelde / voel me thuis bij BK



Grafiek 6: Ik voelde / voel me thuis bij BK

Vier respondenten geven aan zich in de nieuwe situatie minder thuis te voelen bij BK dan in de oude situatie. Drie respondenten voelen zich juist meer thuis in de nieuwe situatie. De gemiddelden van de oude en de nieuwe situatie zijn gelijk gebleven op 3,9.

Vraag 7: Deze organisatie betekende / betekent veel voor mij

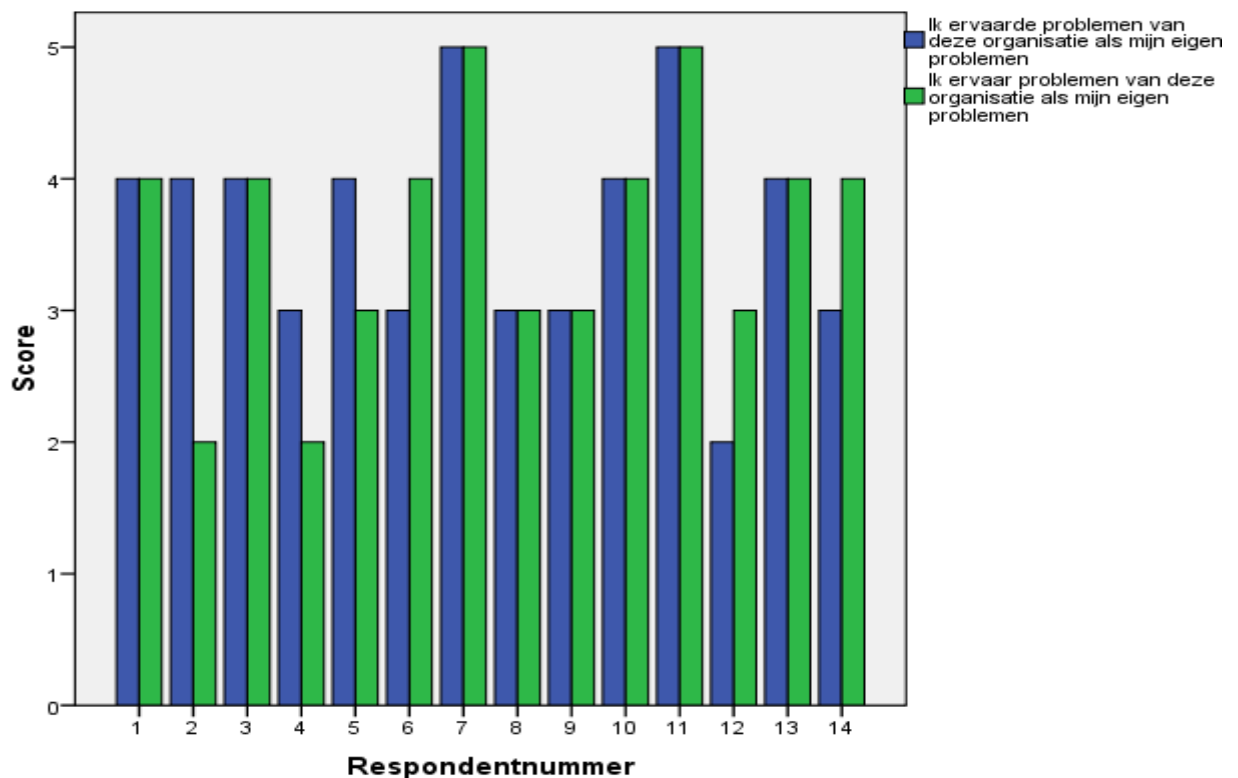


Grafiek 7: Deze organisatie betekende / betekent veel voor mij

Zes respondenten geven bij deze vraag aan dat de organisatie nu minder voor hen betekent dan in de oude situatie. Twee van hen geven aan niet betrokken te zijn in de nieuwe situatie terwijl zij in de oude situatie respectievelijk zeer betrokken en betrokken waren. Daarnaast zijn er ook twee respondenten meer betrokken geraakt. De overige respondenten geven aan dat de organisatie in de nieuwe situatie evenveel voor hen betekent als in de oude situatie, hun betrokkenheid is niet veranderd op dit punt.

Het gemiddelde in de nieuwe situatie van 3,7 ligt 0,4 punten lager dan de betrokkenheid in de oude situatie.

Vraag 8: Ik ervaarde / ervaar problemen van BK als mijn eigen problemen



Grafiek 8: Ik ervaarde / ervaar problemen van BK als mijn eigen problemen

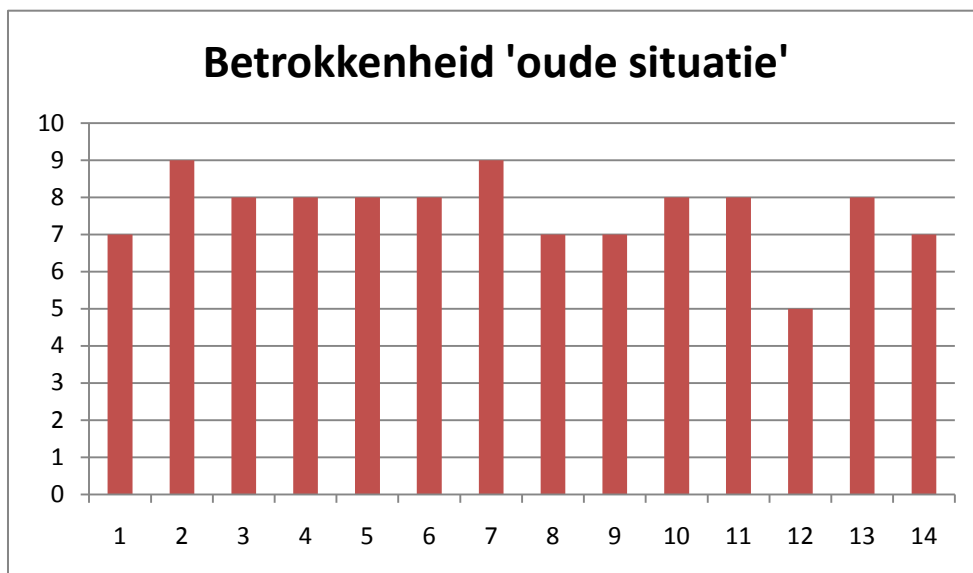
Met betrekking tot problemen die zich voordoen in de organisatie zijn drie respondenten meer betrokken geraakt ten opzichte van de oude situatie en zijn er drie respondenten juist minder betrokken geraakt in de nieuwe situatie. Opvallend is dat drie van de respondenten die aangeven in de huidige situatie minder betrokken te zijn geworden, in de oude situatie aangaven betrokken te zijn. Zij gaan van ‘betrokken’ naar ‘niet betrokken’. Deze vraag scoort de laagste gemiddelden van alle vragen uit het survey en ook hier is een daling in de betrokkenheid geconstateerd. Het gemiddelde is gedaald van 3,6 in de oude naar en 3,2 in de nieuwe situatie

Er is op basis van deze data uit het survey-interview een aantal opvallende tendensen waar te nemen. In de eerste plaats kan op basis van bovenstaande data worden vastgesteld dat de betrokkenheid van de medewerkers voor de organisatieverandering al vrij hoog was. De gemiddelden in de ‘oude situatie’ liggen allemaal boven de score 3,5. Dit beeld wordt ook bevestigd door de resultaten uit het MTO dat in 2006 is gehouden. Uit de conclusies van het MTO blijkt dat *“werknemers van BK bewust kiezen voor Bruynzeel en zijn begaan met het bedrijf en elkaar”* (MTO 2006). In de tweede plaats is af te lezen dat het gemiddelde van de scores op de huidige betrokkenheid met een 3,6 lager ligt dan de gemiddelde betrokkenheid in de ‘oude situatie’ toen het gemiddelde 3,8 bedroeg. Daarnaast is op vijf van de acht vragen uit het survey een afname in betrokkenheid geconstateerd. De gemiddelden op de laatste vraag over problemen van de organisatie liggen met respectievelijk 3,6 en 3,2 zowel voor de oude als de nieuwe situatie beduidend lager dan bij de andere vragen uit het survey-interview. De enige vraag waarbij er een toename in betrokkenheid is geconstateerd ging over de bereidheid om extra werkzaamheden te verrichten in

het belang van het team of de organisatie. Het gemiddelde in de 'nieuwe situatie' komt bij die vraag met een score van 4,1 als enige uit boven de 4.

Controlevraag

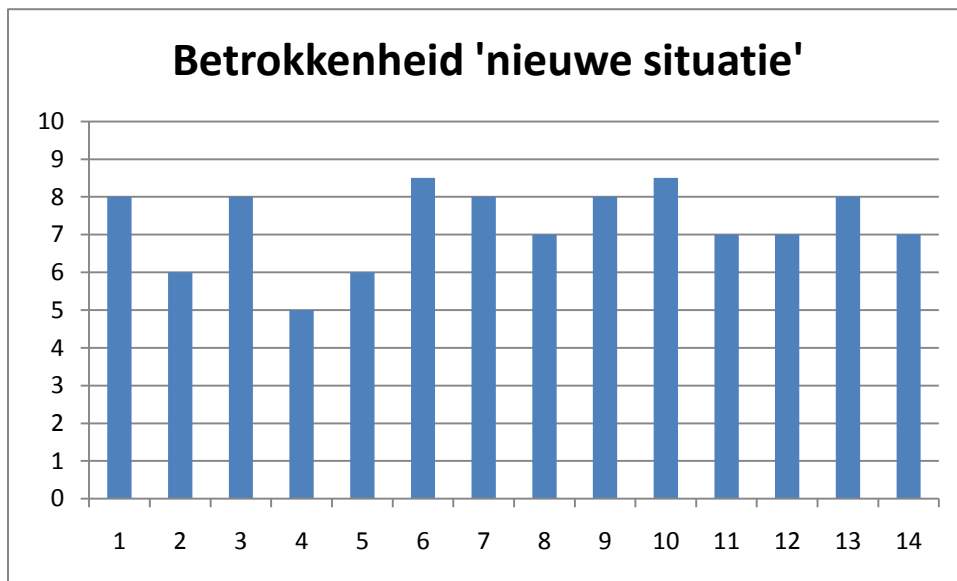
Als controlevraag in het survey-interview is aan de respondenten gevraagd hun huidige betrokkenheid en hun betrokkenheid vóór de organisatieverandering een cijfer te geven. Grafiek 9 geeft inzicht in de betrokkenheid van medewerkers in de oude situatie, dus vóór de invoering van teamwerk.



Grafiek 9: Betrokkenheid 'oude situatie'

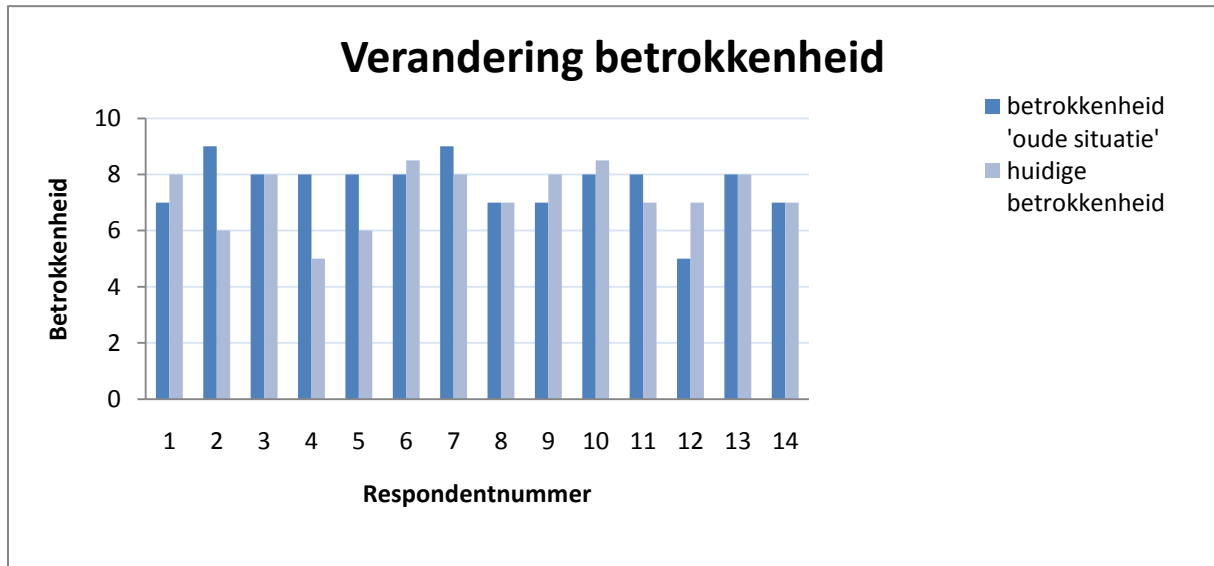
Wat direct opvalt in deze grafiek is dat de betrokkenheid van medewerkers voordat de teamstructuur werd ingevoerd vrij hoog is. Het gemiddelde is een 7,6. Slechts één van de respondenten geeft een 5, alle overige respondenten geven hun betrokkenheid een cijfer 7 of hoger.

In grafiek 10 wordt de huidige betrokkenheid van de respondenten weergegeven.



Grafiek 10: Betrokkenheid 'nieuwe situatie'

In onderstaande grafiek zijn de resultaten uit grafiek 9 en 10 met elkaar gecombineerd zodat in één oogopslag duidelijk is of er een verandering in betrokkenheid heeft plaatsgevonden.



Grafiek 11: Verandering betrokkenheid

In deze grafiek worden de gegevens uit grafiek 9 en grafiek 10 samengevoegd zodat de huidige situatie kan worden vergeleken met de huidige situatie. Wat in grafiek 11 direct in het oog springt is de drastische afname in betrokkenheid van respondent 2 en respondent 4. Zij waren in de 'oude situatie' nog zeer betrokken, zij gaven hun betrokkenheid respectievelijk een 9 en een 8. Beide respondenten scoren hun huidige betrokkenheid drie punten lager, respectievelijk een 6 en een 5.

Het gemiddelde van de betrokkenheid in de 'oude situatie' is 7,6. Het gemiddelde in de 'nieuwe situatie' is ten opzichte van de oude situatie met 0,3 punten gedaald naar 7,3.

De analyse van de controlevraag bevestigt het beeld van het survey-interview dat de betrokkenheid in de 'oude situatie' al vrij hoog was en dat de betrokkenheid is afgenomen. Bij vier van de 14 respondenten is een verandering in de betrokkenheid geconstateerd. Het gemiddelde op de controlevraag is gedaald van 7,6 naar 7,3.

4.3 De invloed van teamkenmerken op betrokkenheid

In deze paragraaf wordt de koppeling gemaakt tussen teamkenmerken en betrokkenheid. Er wordt ingegaan op de vraag welke aspecten van teamwerk hebben bijgedragen aan een verandering in betrokkenheid. Daarnaast wordt ingegaan op de vraag waarom deze aspecten de betrokkenheid van medewerkers hebben beïnvloed. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de derde en laatste empirische onderzoeksvraag:

Aan welke aspecten van teamwerk is de verandering in betrokkenheid van medewerkers op de afdeling Productie van Bruynzeel Keukens toe te schrijven?

4.3.1 Inleiding

Uit de resultaten van de voorgaande paragraaf blijkt dat er een verandering in de betrokkenheid van medewerkers heeft plaatsgevonden sinds de invoering van teams bij BK. Bij 10 van de 14 respondenten is de betrokkenheid veranderd. Op basis van de gemiddelde scores kan worden geconstateerd dat er een daling in de betrokkenheid heeft plaatsgevonden. De respondenten zijn sinds de organisatieverandering minder betrokken dan daarvoor. Opvallend want deze conclusie ligt niet in lijn met de doelstellingen van de organisatieverandering bij BK waarin het vergroten van de betrokkenheid expliciet genoemd is.

Uit de analyse van de interviews is gebleken dat niet alle teamkenmerken uit tabel 1 in verband kunnen worden gebracht met de verandering in betrokkenheid van de medewerkers van BK. Hieronder worden alleen die kenmerken van teams beschreven die de betrokkenheid van de respondenten hebben beïnvloed.

De respondenten bestaan uit teamleiders, teamcoaches en fabrieksmedewerkers. Wanneer er wordt gesproken over medewerkers dan worden daarmee de medewerkers en de teamcoaches bedoeld omdat zij dezelfde hiërarchische positie innemen. Wanneer er specifiek wordt gerapporteerd over een teamleider zal dit expliciet worden aangegeven.

4.3.2 Analyse teamkenmerken en betrokkenheid

Professionaliteit en multifunctionaliteit

In paragraaf 4.1 is geconcludeerd dat de medewerker bij BK kan worden getypeerd als geofende werknemer en dat er weinig tot geen sprake van specialisme is. Binnen BK worden op kosten van het bedrijf opleidingen aangeboden, het betreft opleidingen met een generiek karakter die voor alle productiemedewerkers toegankelijk zijn. Van deze opleidingsmogelijkheden wordt veel gebruik gemaakt. Voor veel medewerkers is dit een goede manier om hun vaardigheden te “bewijzen” en “zwart op wit” te hebben.

“Het is leuk om te kunnen laten zien dat je veel meer in huis hebt dan mensen denken.”

De mogelijkheden om een opleiding te kunnen volgen “op kosten van de baas” en “in de tijd van de baas” wordt erg gewaardeerd. Dit heeft een positief effect op de betrokkenheid van de medewerkers. Een van de respondenten zegt hierover:

“Mijn werkgever investeert in mij, daarom ben ik ook geneigd om mij extra in te zetten voor BK. Voor wat hoort wat.”

Ondanks dat er geen specialisme wordt nagestreefd en er dus geen sprake is van ‘vakmanschap’ draagt de mogelijkheid om zich door te ontwikkelen wel bij aan de betrokkenheid van medewerkers. Het steeds meer wegvallen van specialistische functies wordt echter gezien als een verlies voor zowel de werknemer als de werkgever. Een respondent van het team Speciaal werk zegt hierover:

“...Deze afdeling gaat straks helemaal verdwijnen, samen met alle kennis van iedereen hier. Dat krijg je nooit meer terug. Het wordt steeds meer 13 in een dozijn, de mensen en de keukens.”

Voor een aantal respondenten heeft de mogelijkheid tot het volgen van een opleiding een positief effect op de betrokkenheid, een enkeling hekelt het verlies van vakmanschap en geeft aan daardoor minder betrokken te zijn. De invloed van de teamkenmerken professionaliteit en multifunctionaliteit op de betrokkenheid is niet positief of negatief maar diffuus.

Interne regelcapaciteit, taakaanpassing

De werknemers ervaren het als positief dat er gewerkt wordt met werkplekeigenaren. De medewerkers zijn daardoor meer bewust van en betrokken bij het werk en bij elkaar. De verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken leidt ertoe dat de medewerkers zich meer betrokken voelen. Doordat de medewerkers aanpassingen aan de werkplek en in het proces kunnen doen en problemen kunnen oplossen ontstaat er een gevoel van verantwoordelijkheid en vertrouwen van de organisatie in de medewerker. Dit vertrouwen wordt gewaardeerd en beïnvloedt de betrokkenheid van medewerkers op een positieve wijze.

“Er wordt eindelijk gebruik gemaakt van de kennis hier in de fabriek in plaats van de kennis ‘van boven’ (lees: het management) om dingen te verbeteren. Daarom voel ik mij nu meer betrokken, we worden ook meer betrokken bij dingen.”

“Ik heb al een heleboel verbeterideeën voorgesteld en daar met collega’s mee bezig geweest. We proberen de afdeling met z’n allen beter te maken. Ik vind het leuk om onze targets te halen, daar krijg ik een lekker gevoel van.”

Er zijn ook tegengestelde geluiden naar voren gekomen. Niet iedereen heeft het gevoel dat er sprake is van meer vrijheid en meer mogelijkheden. Enkele respondenten geven aan dat er veel meer regels zijn gekomen sinds de invoering van teams. Door die regels wordt het familiale karakter die vóór de organisatieverandering wel aanwezig was aangetast, BK wordt volgens hen steeds zakelijker.

“Vroeger kon er veel meer, nu moet je alles vragen en kan je niks meer uit jezelf doen. Je merkt ook dat alles veel zakelijker wordt. Gelukkig hebben wij een hele goeie teamleider, voor hem doe ik mijn best want hij is ook goed voor ons.”

De interne regelcapaciteit waarover de medewerkers beschikken heeft voor de meeste respondenten een positieve invloed op de betrokkenheid. Voor sommige medewerkers is de regelcapaciteit afgenomen ten opzichte van de oude situatie, voor hen heeft dat een negatieve invloed op de betrokkenheid. Concluderend leidt een toename van interne regelcapaciteit tot hogere betrokkenheid.

Externe regelcapaciteit, procesaanpassing

Externe regelcapaciteit betreft de mogelijkheden om de werkomgeving aan te passen. Die mogelijkheden zijn er nauwelijks voor de medewerkers, zij zijn gebonden aan teamtargets. De betrokkenheid wordt door de afwezigheid van externe regelcapaciteit negatief beïnvloed. Voor zowel de teamcoaches als de teamleden geldt dat zij de doelstellingen van de afdeling soms als dwingend en storend ervaren. Hiervan is vooral sprake wanneer er sprake is van tegenstrijdige doelstellingen zijn, bijvoorbeeld een productiviteitsdoelstelling die contrasteert met Arbo regels. Doordat de medewerkers daar geen invloed op kunnen uitoefenen voelen zij zich een speelbal of een radertje in het systeem.

“Als het uitkomt willen ze wel rekening met ons houden maar als er geproduceerd moet worden hebben we daar niks tegenin te brengen.”

“De kleine dingen kunnen we zelf wel oplossen of veranderen maar als het echt ergens om gaat neemt het management de beslissing. Dan voel ik me niet echt betrokken.”

Dat externe regelcapaciteit de betrokkenheid van medewerkers beïnvloedt is duidelijk naar voren gekomen. De teamleiders geven aan dat ze, doordat ze veel meer invloed hebben gekregen in de doelen en de manier waarop er gewerkt wordt, zich meer betrokken voelen.

“Ik heb door mijn functie (Teamleider) de mogelijkheid om mee te denken over doelen, over planning en over allerlei andere zaken zoals inkoop en budgetten. Daardoor ben ik met veel meer dingen bezig en wordt ik overal bij betrokken. Ik voel me nu veel meer thuis en veel meer als een onderdeel van de organisatie.”

Een van de teamcoaches geeft aan dat sommige dingen mooier klinken dan ze in werkelijkheid zijn.

“Eigenlijk ben ik gewoon het hulpje van de teamleider, ik mag niet echt beslissingen nemen, alleen maar helpen en coördineren. Dat is weleens frustrerend. Als ik echt iets zou kunnen veranderen dan ga je er ook meer voor, dan zou ik wel een stapje harder lopen.”

De externe regelcapaciteit heeft voor de medewerkers een negatieve invloed op de betrokkenheid. De teamleiders geven juist aan dat zij meer betrokken zijn geraakt door de externe regelcapaciteit waarover zij beschikken. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de afwezigheid van externe regelcapaciteit een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid.

Teamgrens

De meeste medewerkers en twee teamleiders geven aan dat ze het storend vinden dat ze er sprake is van open teamgrenzen en er dus medewerkers op andere afdelingen kunnen worden ingezet. Dit druist in tegen het teamgevoel en maakt het behalen van teamdoelstellingen en teamsuccessen onmogelijk.

“Soms wordt er weleens iemand een week bij een andere afdeling geplaatst omdat het daar drukker is. En wij dan? Wij hebben nog steeds dezelfde targets maar met minder mensen.”

“Ik heb een keer meegemaakt dat iemand van een andere afdeling een grote fout had gemaakt toen hij bij ons werkte. Daardoor was een van onze targets verziekt. Hij kan er ook niks aan doen want hij staat hier normaal niet maar wij zijn er dan wel de dupe van”

Een enkeling geeft aan het wel leuk te vinden om af en toe op een andere afdeling te werken. Toch wordt door de open teamgrens de betrokkenheid in negatief opzicht beïnvloed.

Relaties met andere teams

De relaties tussen de teams wordt voornamelijk door de teamleiders onderhouden. De teamleiders geven aan dat dit belangrijk is voor hun afdeling maar ook voor henzelf. Het teamleidersoverleg zorgt ervoor dat ze op de hoogte zijn van wat er speelt en eventuele problemen. Een teamleider zegt daarover:

“Ik wil weten wat er speelt ook al heb ik daar niets over te zeggen. Ik wil gewoon dat alles goed loopt en dat problemen goed en snel worden opgelost.”

Een aantal medewerkers spreekt van het ontstaan van een eilandjessfeer. De afdelingen zijn zo op zichzelf gericht dat er weinig interactie is.

“Ik heb niets met de andere teams of afdelingen te maken. Behalve van de afdeling vóór mij die mij spullen moet aanleveren en de afdeling ná mij aan wie ik moet afleveren. Alles is nu opgeknipt in kleine teams, daardoor heb ik niet zoveel meer met Bruynzeel. Ik weet verder niet echt wat er speelt, het Bruynzeelgevoel is daardoor wel weggezakt.”

De beperkte relaties met andere teams heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid. De teamleiders geven aan dat er goede relaties worden onderhouden met de andere teams en dit draagt bij aan hun betrokkenheid, voor de teamleden geldt dat de afwezigheid van interactie met ander teams een negatieve invloed heeft.

Standaardisatie, minimal critical specification, beheersmechanisme

Alle respondenten hebben aangegeven dat er sinds de invoering van teams veel meer regels, procedures en voorschriften zijn gekomen dan voorheen en dat het werk in hoge mate is gestandaardiseerd. Alle respondenten met uitzondering van de teamleiders ervaren dat de toegenomen regeldruk een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid.

“Door al die regels heb je het gevoel dat je zelf niet meer mag nadenken. Ze nemen je alles uit handen, waarom zou ik dan nog om hun geven?”

“Het is een stuk onpersoonlijker en zakelijker geworden. Er mag minder en er moet meer. Ik voel me daardoor wel minder thuis ja.”

“Ik voel me minder betrokken. Ik vergeet weleens waar ik mee bezig ben, dat ik bezig ben met het maken van een Bruynzeel Keuken. Er zijn zoveel regeltjes en dingetjes waar je je aan moet houden”

De teamleiders zien de toegenomen regeldruk als een noodzakelijke voorwaarde voor het succes van Bruynzeel. Daarnaast hebben de teamleiders meer baat bij de regels dan dat ze er hinder van ondervinden. Door alle procedures en werkvoorschriften is het eenvoudiger om leiding te geven. De

teamleiders merken wel dat het een negatieve invloed heeft op het gevoel van betrokkenheid van de medewerkers maar zij zien het als hun taak om daarmee om te gaan en dat gevoel zoveel mogelijk weg te nemen.

“Sommige mensen werken hier al 30 jaar en staan nog steeds in de fabriek. Zij hebben al heel veel meegemaakt en zien veranderen, zij balen gewoon van alle nieuwe regels. Ik probeer dan een nieuwe uitdaging voor zo iemand te vinden of hem te helpen bij problemen. De regels zijn voor hem niet nodig maar hij moet zich er natuurlijk wel aan houden, maar de meeste mensen hebben die structuur wel nodig.”

De afwezigheid van het principe van minimal critical specification heeft voor de medewerkers een negatieve invloed op de betrokkenheid. Echter, de teamleiders profiteren van de strikte regels en procedures. Dit maakt het werk voor hen makkelijker. Zij ervaren die regeldruk derhalve niet als negatief maar als noodzakelijk. Daardoor is de negatieve invloed op de betrokkenheid van teamleiders minder sterk.

Beloning

Het beloningssysteem bij BK is voor een deel gericht op teamprestaties. Deze beloning op teamniveau zorgt ervoor dat medewerkers meer gefocust zijn op het behalen van de doelen en het behalen van successen. De afdeling Speciaal werk heeft twee achtereenvolgende jaren dezelfde onderscheiding gewonnen, voor hen is het een sport geworden om dit jaar weer te winnen.

“We doen het niet voor de beloning maar gewoon omdat we graag willen winnen. Maar het is natuurlijk wel leuk om waardering te krijgen als je iets heel goed doet.”

Zowel voor de teamleiders als de medewerkers heeft de beloning op teamniveau een positieve invloed op betrokkenheid. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat successen veel inzichtelijker zijn geworden en nu ook worden gewaardeerd en beloond.

Eigen informatie

De eigen informatie op teamniveau draagt bij aan de betrokkenheid van de medewerkers omdat ze op de hoogte worden gehouden van relevante informatie. Deze informatie betreft niet alleen de werkzaamheden maar ook andere zaken zoals afwezigheid door ziekte, verjaardagen en overige bijzonderheden.

“Ik ben nu veel meer betrokken bij dingen. Vroeger hoorde je nooit wat en gingen er allerlei roddels de ronde. Nu hebben we elke ochtend 5-minuten overleg waar van alles kan worden besproken.”

“Ik vind het fijn om te horen als Bruynzeel goede resultaten heeft gehaald. Je brengt er toch een groot deel van je leven door, dan is het belangrijk om te weten wat er speelt.”

Ook de teamleiders geven aan dat informatieverstrekking van groot belang is voor de betrokkenheid van henzelf en hun medewerkers.

“Ik (teamleider) heb een keer een bloemetje laten bezorgen bij een medewerker die ziek thuis was en alle teamleden hadden iets op de kaart geschreven. Toen de medewerker weer terugkwam op de zaak kon hij tijdens het 5-minuten overleg vertellen dat hij het zo leuk vond om een kaart en bloemen

van zijn teamleden te krijgen. Dat draagt bij aan het teamgevoel en de onderlinge betrokkenheid van mijn medewerkers”

De aanwezigheid van eigen informatie heeft een positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers. Door te beschikken over eigen informatie voelen medewerkers en teamleden zich meer betrokken bij BK, bij het team en bij het werk.

In de bovenstaande analyse van de onderzoeksresultaten is geen onderscheid gemaakt tussen de resultaten van de teamleiders, de teamcoaches en de medewerkers. Echter de analyse van de interviews geeft wel aanleiding om dat onderscheid alsnog waar mogelijk te maken. Uit de interviews is gebleken dat de teamleiders bepaalde teamkenmerken anders waarderen in relatie met betrokkenheid. De aanwezigheid van veel regels en procedures wordt door de teamleiders als positief ervaren. De reden hiervoor is dat deze regels en procedures het werk voor de teamleider aangenamer en gemakkelijker maken. Echter, voor de medewerkers hebben de strikte regels en procedures een negatieve invloed op de betrokkenheid. Voor hen betekent standaardisatie een inperking van vrijheid. De mogelijkheid om medewerkers in andere teams in te zetten, de open teamgrens, wordt door de teamleiders positief beoordeeld omdat het de afdeling ten goede komt. Voor de medewerkers echter betekent de open teamgrens dat zij uit hun eigen vertrouwde werkomgeving en team kunnen worden gehaald om elders werk op te knappen. Voor de medewerkers heeft dit negatieve gevolgen voor de betrokkenheid.

V. Conclusies en discussie

In dit afsluitende hoofdstuk worden in paragraaf 5.1 de conclusies gepresenteerd over teamwerk bij BK, de betrokkenheid van medewerkers bij BK en de invloed die teamwerk daarop heeft. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. In paragraaf 5.2 zal er reflectie plaatsvinden op de conclusies in relatie tot de gebruikte theorie. In paragraaf 5.3 wordt er teruggeblikt op de wijze van onderzoek en zullen de sterke punten en de verbeterpunten van dit onderzoek aan de orde worden gesteld. Deze paragraaf wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Beantwoording centrale vraag

In deze paragraaf wordt staat beantwoording van de centrale vraag centraal. Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt allereerst teruggeblikt naar de theorie die in deze scriptie is gebruikt om de theoretische onderzoeksvragen te beantwoorden. Vervolgens worden de belangrijkste conclusies uit het empirisch onderzoek kort samengevat. Tot slot wordt de centrale vraag van dit onderzoek beantwoord.

5.1.1. Conclusies theoretisch onderzoek

Werken in teams

Er bestaan in de literatuur grote verschillen tussen definities van teamwerk en de wijze waarop teams worden ingericht in verschillende productieconcepten. De aard van het teamconcept en het doel van werken in teams heeft in ieder productieconcept een ander karakter. In deze scriptie zijn de belangrijkste twee productieconcepten Lean Production en de Moderne Sociotechniek beschreven. Vervolgens is de invulling van het teamconcept in beide productieconcepten geanalyseerd, uit die analyse is een tabel met teamkenmerken ontwikkeld, tabel 1. Deze tabel geeft een gedetailleerd overzicht van de verschillende kenmerken van teams en hoe deze kenmerken in de productieconcepten LP en MST worden ingevuld. Iedere vorm van teamwerk kan op basis van deze tabel worden getypeerd.

De definitie van teams waarvoor in dit onderzoek gekozen is de volgende:

“een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse 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).

Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt in deze scriptie gedefinieerd als

De emotionele verbondenheid en identificatie van het individu met, en de betrokkenheid van het individu bij de organisatie of het team.

Deze definitie is een samenvoeging van de definitie van de affectieve betrokkenheid van Meyer en Allen (1991) en het concept teambetrokkenheid van Ellemers et al. (1998). Affectieve betrokkenheid refereert aan de wens om betrokken te zijn bij een organisatie waarbij er sprake is van emotionele verbondenheid, identificatie en betrokkenheid van een individu bij de organisatie. Het begrip teambetrokkenheid ligt erg dicht bij de affectieve betrokkenheid zoals hierboven beschreven. Het belangrijkste verschil met affectieve betrokkenheid is dat teambetrokkenheid zich op het team richt in plaats van op de organisatie. Bij teambetrokkenheid staan gezamenlijke doelen van het team centraal.

Uit onderzoek is gebleken dat de affectieve component van betrokkenheid het meest gerelateerd is aan aspecten van het werk. Om die reden staat de affectieve betrokkenheid bij de organisatie en het team in dit onderzoek centraal.

Teams en betrokkenheid

In de literatuur ontbreekt een gedegen uiteenzetting over de relatie tussen werken in teams en betrokkenheid van medewerkers. De directe relatie tussen teamwerk en betrokkenheid wordt niet uitgewerkt. Er is wel een beredenering waarin teamwerk wordt gezien als een mogelijkheid om de regelcapaciteit van de medewerker te vergroten. Voldoende regelcapaciteit wordt door De Sitter (2000) en Fruytier (1994) gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor de betrokkenheid van de arbeider. Een van de belangrijkste eigenschappen van het werken in teams is dat het de regelcapaciteit kan vergroten. *“Regelcapaciteit kan worden gecreëerd door de toepassing van de vier principes van zelforganisatie”* (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:133). De vier principes van zelforganisatie zijn:

- Redundancy of functions
- Law of requisite variety
- Minimal critical specification
- Double loop learning

Voor een uitgebreide uiteenzetting van deze principes van zelforganisatie verwijs ik naar paragraaf 2.5.1

Indien een team voldoet aan de vier principes van zelforganisatie zal deze vorm van teamwerk leiden tot een hoge mate van regelcapaciteit. Wanneer er sprake is van voldoende regelcapaciteit zal dat de betrokkenheid van medewerkers positief beïnvloeden.

5.1.2. Conclusies empirisch onderzoek

Typering teams BK

De eerste conclusie op basis van het empirisch onderzoek is dat het teamwerk bij BK kan worden getypeerd als Lean Production. Van bijna alle teamkenmerken kan worden vastgesteld dat ze meer als LP dan als MST zijn ingericht. De teams bij BK laten zich typeren door een hoge mate van standaardisatie, veel regels, werkvoorschriften en procedures en een focus op voortdurend verbeteren.

Verandering betrokkenheid

Van een toename in betrokkenheid als gevolg van de invoering van teamwerk is bij BK geen sprake. De medewerkers waren voor de organisatieverandering al erg betrokken, maar de betrokkenheid na de invoering van teams is minder hoog. Op basis van de onderzoeksgegevens kan worden geconcludeerd dat de betrokkenheid van medewerkers bij BK is afgenomen. Het gemiddelde is gedaald van 7,6 naar 7,3. Deze geconstateerde afname in betrokkenheid wordt veroorzaakt door de daling in betrokkenheid van de medewerkers, het gemiddelde in de betrokkenheid van de teamleiders is toegenomen. Bij drie van de vier teamleiders is de betrokkenheid licht gestegen, bij één teamleider is de betrokkenheid niet veranderd. Het gemiddelde in betrokkenheid van medewerkers is gedaald.

Teamkenmerken die betrokkenheid beïnvloeden

We hebben in hoofdstuk 4 gezien dat een aantal teamkenmerken de betrokkenheid van medewerkers sterk beïnvloedt. De regelcapaciteit speelt in die relatie een cruciale rol. Niet alle teamkenmerken uit tabel 1 zijn tijdens de interviews door de respondenten aangehaald wanneer er werd gevraagd welke aspecten van teamwerk hun betrokkenheid heeft beïnvloed. Desondanks blijft er een aantal teamkenmerken over waarvan kan worden geconcludeerd dat zij de betrokkenheid direct of indirect beïnvloeden. Het betreft de teamkenmerken professionaliteit, multifunctionaliteit, interne regelcapaciteit, taakaanpassing, externe regelcapaciteit, procesaanpassing, teamgrens, relaties met andere teams, eigen informatie, beloning, standaardisatie, minimal critical specification en beheersmechanisme.

De teamstructuur die is getypeerd aan de hand van de teamkenmerken vertoont veel overeenkomsten met het productieconcept Lean Production. De overeenkomsten die zijn gevonden tussen de theorie en de empirie met betrekking tot teamkenmerken zijn zo treffend dat er geen twijfel over bestaat dat hierboven onderscheiden kenmerken van teamwerk de betrokkenheid in negatief of in positief opzicht hebben beïnvloed.

Beantwoorden centrale vraag

Wat is de invloed van teamwerk op de betrokkenheid van medewerkers en hoe is dit te verklaren?

Zoals hierboven is beschreven is de betrokkenheid van medewerkers van BK gedaald sinds de invoering van het werken in teams. De invloed van teamwerk op de geconstateerde daling is niet te kwantificeren maar daarmee is niet gezegd dat er geen uitspraken over kunnen worden gedaan. Gezien de aard van het teamwerk bij BK, de typering van de teams als LP en de teamkenmerken die de betrokkenheid van medewerkers hebben beïnvloed kan worden geconcludeerd dat de betrokkenheid van medewerkers negatief wordt beïnvloed door de introductie van deze vorm van teamwerk.

Op basis van het empirisch onderzoek kan worden geconcludeerd dat er verschillende kenmerken van teamwerk zijn die invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. De invloed van die teamkenmerken wordt bepaald door de mate waarin de teamkenmerken afzonderlijk een bijdrage leveren aan de regelcapaciteit van medewerkers. Zoals in paragraaf 2.5 is beschreven zijn er vier principes die regelcapaciteit creëren. De invloed van teamkenmerken op betrokkenheid wordt

verklaard aan de hand van de bijdrage van het teamkenmerk aan de vier principes van zelforganisatie.

Allereerst is er de invloed van professionaliteit en multifunctionaliteit op de betrokkenheid. De mogelijkheid een opleiding te volgen draagt bij aan de multifunctionaliteit van medewerkers maar kan ook de professionaliteit aantasten. Een toename van multifunctionaliteit heeft volgens het eerste principe van zelforganisatie 'redundancy of functions' een positieve invloed op de regelcapaciteit waardoor het de betrokkenheid positief beïnvloedt. Echter een afname van professionaliteit en vakmanschap als gevolg van generieke scholing waarvan bij BK sprake is, heeft een directe negatieve invloed op de betrokkenheid.

De open teamgrens en de beperkte relatie met andere teams heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid. Het rouleren van medewerkers tussen verschillende teams druist in tegen het principe 'redundancy of functions' en heeft daarmee een negatieve invloed op de betrokkenheid. Het ontbreken van goede relaties tussen de teams leidt ertoe dat er een eilandjessfeer ontstaat. Deze eilandjessfeer heeft als gevolg dat de geringe externe regelcapaciteit zich beperkt tot het eigen team, daardoor is de invloed op het totale proces ingeperkt met als gevolg een afname in betrokkenheid.

De standaardisatie van werkprocessen heeft een negatieve invloed op het principe van 'minimal critical specification', het leidt tot minder volledige taken en het ontnemt de medewerker de zeggenschap over tijd en het proces. De standaardisatie bij BK werkt tegengesteld aan de 'law of requisite variety' omdat het de regelcapaciteit negatief beïnvloedt maar de regelbehoefte wordt niet kleiner omdat de medewerkers maar beperkte invloed hebben op de variatie in de omgeving. Aan het principe 'minimal critical specification' wordt niet voldaan omdat er sprake is van standaardisatie en een hiërarchisch beheersmechanisme, dit beïnvloedt de betrokkenheid in negatief opzicht.

Het beschikken over eigen informatie en een beloningsbeleid dat daar gedeeltelijk op gericht is heeft als gevolg dat er ruimte is voor het vierde principe van zelforganisatie 'double loop learning'. Er wordt voldaan aan de voorwaarde voor 'double loop learning' door informatie te verschaffen op teamniveau en door teamprestaties te belonen. Het beloningsbeleid en de eigen informatie hebben derhalve een positieve invloed op de betrokkenheid.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat teamwerk dat getypeerd kan worden als LP niet voldoet aan de vier principes van zelforganisatie. Daardoor bestaat er in LP teams onvoldoende ruimte voor het creëren van regelcapaciteit. De afwezigheid van of in onvoldoende mate aanwezigheid van regelcapaciteit heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers. De invloed van teamwerk op betrokkenheid is afhankelijk van de wijze waarop teams worden ingericht.

5.2 Discussie en aanbevelingen

De conclusie dat teams in LP niet leiden tot een toename maar juist tot een afname van de betrokkenheid levert een bijdrage aan de discussie over de invulling en opbrengsten van teamwerk in LP. De onderzoeksresultaten liggen in lijn met de opvatting van Pruijt (2003) die het teamaspect in LP kwalificeert als een kwestie van misleidende terminologie en constateert dat LP weinig te maken heeft met meer autonomie of zinvoller werk. Ook Van Amelsvoort (1993) constateert dat de

productieteams in LP nauwelijks beschikken over regelcapaciteit. De opbrengst van teamwerk in LP moet in ieder geval niet worden gezocht in de sfeer van zinvoller werk, meer regelcapaciteit en betrokken medewerkers. De waarde van LP voor de organisatie moet op een ander terrein gezocht worden. Voor de opbrengst van teamwerk in LP voor de kwaliteit van de organisatie raad ik u aan het onderzoek van De Schutter (2010) te lezen.

Het is interessant om je af te vragen waarom Bruynzeel Keukens heeft gekozen voor een strategie waarvan men op voorhand kan verwachten dat het de betrokkenheid van medewerkers niet ten goede zal komen terwijl dat juist een van de doelstellingen van BK was. Het vermoeden bestaat dat BK betrokkenheid anders definieert dan in de literatuur gebruikelijk is. Dit vermoeden wordt kracht bijgezet door het feit dat er voor de organisatieverandering al een hoge mate van betrokkenheid was bij de medewerkers bij BK en er dus noodzaak was om de betrokkenheid te verhogen.

Tot slot wil ik stilstaan bij enkele opvallende zaken die tijdens dit onderzoek aan het licht zijn gekomen. Ten eerste is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de invloed van een teamkenmerk door de ene respondent als positief wordt bestempeld en door een andere respondent als negatief. Ten tweede lijkt het er op dat de medewerkers meer betrokken zijn geraakt bij de directe werkomgeving en ten derde kan worden geconstateerd dat ondanks de daling in betrokkenheid deze toch nog vrij hoog is. Dit onderzoek laat het niet toe om verklaringen voor deze bevindingen te geven, desondanks zijn er wel enkele vermoedens die ik hier wil plaatsen.

De mate waarin een teamkenmerk een positieve of negatieve invloed heeft hangt vermoedelijk samen met de hiërarchische positie die de respondent inneemt en daarmee de mate waarin hij hinder of profijt ondervindt van het teamkenmerk in kwestie. Een alternatieve verklaring kan zijn dat door de introductie van LP teams het informele circuit in de fabriek weggevallen is. In de oude situatie hadden de medewerkers met een lange staat van dienst waarschijnlijk geen formele maar wel informele macht en aanzien. Als gevolg van de introductie van teams is die informele macht en aanzien van de 'gevestigde orde' verloren gegaan. De slachtoffers van het oude informele circuit hebben baat bij een duidelijke structuur omdat zij daarmee eerlijke kansen krijgen. De medewerkers met een lange staat van dienst zien hun machtspositie verdwijnen waardoor zij de nieuwe situatie vermoedelijk negatiever beoordelen.

De betrokkenheid bij de directe werkomgeving wordt vermoedelijk door de toepassing van 5S en de verplichting om verbetervoorstellen te doen veroorzaakt. Er bestaat bij BK een sterke focus op het in orde hebben van de eigen werkomgeving en een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de organisatie.

Het feit dat de betrokkenheid van medewerkers ondanks de negatieve effecten van teamwerk op de betrokkenheid nog vrij hoog is, hangt vermoedelijk samen met de continuïteitsbetrokkenheid van medewerkers. Een groot deel van de respondenten is al meer dan 15 jaar werkzaam bij BK, enkele respondenten hebben een loopbaan van meer dan 30 jaar bij BK. Deze respondenten zijn vermoedelijk zo gehecht aan de organisatie dat ze wellicht minder kritisch zijn en meer accepteren.

Deze uiteenzetting over de resultaten waarvoor geen plaats was binnen dit onderzoek biedt voldoende input voor nader onderzoek. Door verder onderzoek te doen naar de hierboven

aangehaalde bevindingen kan er een completer beeld worden gevormd over teams in LP en de invloed daarvan op de betrokkenheid van medewerkers.

5.3 Reflectie op het onderzoek

Een eerste belangrijk onderdeel waarbij we stilstaan is de wijze waarop teams zijn getypeerd. In de literatuur bestaan verschillende productieconcepten waarin de rol van teamwerk en de invulling van het teamconcept beschreven wordt. Echter, de verschillen tussen de productieconcepten leiden ertoe dat teams en de rol van teamwerk per productieconcept anders worden beschreven en ingevuld. Een team volgens de ontwerpprincipes van MST ziet er anders uit dan een LP team. De meerwaarde voor het theoretisch veld is dat op basis van de theoretische uitgangspunten van MST en LP een lijst met teamkenmerken is ontwikkeld. Deze lijst met kenmerken van teamwerk is uniek omdat het los kan worden gezien van een bepaald productieconcept, het is een optelsom van teamkenmerken die in meer of mindere mate in beide productieconcepten aanwezig is. Het objectieve karakter van deze lijst van teamkenmerken maakt het mogelijk om in alle situaties waarbij er sprake is van werken in teams gebruik van te maken. Dit is een unieke maar ook zeer praktische eigenschap, aangezien de praktijk bijna nooit volledig overeenkomt met de theorie. Wanneer een organisatie kiest voor een combinatie van bijvoorbeeld BPR en LP kan deze lijst uitkomst bieden om de teams in kaart te brengen of de wijze van teamwerk te typeren.

Ten tweede is er de generaliseerbaarheid. De uitkomsten van dit onderzoek zijn niet statistisch te generaliseren. We kunnen geen uitspraken doen over een grotere onderzoekspopulatie omdat het aantal respondenten daartoe niet toereikend is. Desondanks is theoretische generaliseerbaarheid van dit onderzoek wel mogelijk. Bij theoretische generaliseerbaarheid gaat het om de geldigheid van concepten en samenhangen die in dit onderzoek wel breder te interpreteren zijn. Het concept teamwerk is, zoals hierboven al uiteengezet is, losgekoppeld van een theoretisch productieconcept waardoor dit concept breder inzetbaar is dan alleen bij BK of organisaties die teamwerk volgens de principes van LP inrichten. Het beperkte aantal respondenten heeft ook invloed op de theoretische generaliseerbaarheid. De concepten en samenhangen die in deze scriptie zijn onderzocht, zijn door een gering aantal respondenten bevestigd. Dit heeft tot gevolg dat de theoretische generaliseerbaarheid niet optimaal is. Verder onderzoek zou meer zekerheid kunnen geven over de theoretische en statistische generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek.

Een derde punt houdt verband met de afhankelijke variabele betrokkenheid. Aan het begrip betrokkenheid wordt in de psychologische literatuur veel aandacht besteed maar in de sociologische literatuur is er maar weinig over geschreven. De koppeling die in dit onderzoek is gemaakt tussen het sociologische concept teamwerk en het organisatiepsychologische concept betrokkenheid verhoogt de wetenschappelijke relevantie en theoretische generaliseerbaarheid.

Ten vierde is er de samenwerking met Krijn de Schutter. Deze samenwerking heeft ertoe geleid dat de observaties en gesprekken grondig konden worden nabesproken en gecontroleerd. Dit heeft de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek positief beïnvloed.

Het vijfde en laatste punt betreft de beperkingen van dit onderzoek. Als gevolg van de partiële benadering waarbij ervoor is gekozen om een deelaspect te onderzoeken, is het onmogelijk om op basis van dit onderzoek iets te zeggen over de invloed van teams in LP op andere aspecten dan betrokkenheid. Daarmee is de reikwijdte van dit onderzoek beperkt. Echter, dit onderzoek biedt

voldoende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Daarnaast heeft het onderzoek van De Schutter (2010) al een ander deelaspect van teams in LP belicht.

Een tweede aandachtspunt is de keuze voor retrospectieve vraagstelling in dit onderzoek. Aan het gebruik van retrospectieve vraagstelling kleeft een aantal nadelen. Ten eerste is er het probleem van objectiviteit. De objectiviteit kan in het geding komen wanneer respondenten moedwillig de 'oude' situatie beter beoordelen dan de huidige situatie of vice versa. Dit hangt samen met de mogelijke vooringenomenheid van respondenten. Het risico van retrospectief onderzoek is dat de respondent de resultaten sterk kan sturen en dat de resultaten zijn gebaseerd op een momentopname.

Het voordeel van het gebruik van retrospectieve vraagstelling is dat er in een korte tijdsperiode een vergelijking kan worden gemaakt tussen de huidige situatie en de situatie in het verleden. Daarmee wordt een groot praktisch nadeel van een longitudinaal onderzoek, het aspect tijd, ondervangen.

Gezien het karakter van een scriptie waarbij er geen tijd is voor een langdurige onderzoeksperiode is het gebruik van retrospectieve vraagstelling een verantwoorde keuze.

Een derde punt van aandacht betreft de controle op andere variabelen. Er zijn mogelijk ook andere factoren die deze verandering gedeeltelijk hebben beïnvloed. Met een gering aantal respondenten en gezien het verkennende karakter van dit onderzoek is het moeilijk om aan te geven in hoeverre de geconstateerde verandering in betrokkenheid is veroorzaakt door de verklarende variabele.

VI. Literatuurlijst

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990) *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment*. Journal of occupational psychology, 63; 1-18
- Amelsvoort, P. van (1994) *Het 'Lean Production' concept: Neotaylorisme of japanse Sociotechniek*. Bedrijfskunde, Vol. 66, No. 3, pp. 91-100
- Amelsvoort, P. van, Benders, J. (1996) *Team time: a model for developing self-directed work teams*. University of Nijmegen. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 16. No 2, pp.159-170. MCB University Press.
- Amelsvoort, P. van, Scholtes, G. (1993) *Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-Groep, Oss
- Ashby, W.R. (1969) *Self-regulation and requisite variety*. Systems thinking, F.E. Emery. Penguin books, Baltimore
- Benders, J., Aertsen, F. (1993) *Aan de lijn of aan het lijntje: wordt slank produceren de mode*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jaargang 9, 1993/3, pp 263-272
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Van Gorkum, Assen
- Buchanan, B. (1974) *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Administrative science quarterly 19: 533-546
- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). *Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work*. Journal of Applied Psychology, 83, 717-730.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. (1999). *Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity*. European Journal of Social Psychology, 29, 371-389.
- Fruytier, B. (1994) *Organisatieveranderingen en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van Tayloristisch productie concept naar het nieuwe productie concept*. Eburon, Delft
- 's Gravenmade, J.H.W., Huerne, R.J.C. ter, Schenkers, J.E.I., Withagen, P.J.M. (2006) *Strategieproject Bruynzeel Keukens B.V. Eindverslag strategische mogelijkheden Bruynzeel Keukens B.V.* Avans Hogeschool, Tilburg

- Kuipers, H., Amelsvoort, P.van, (1990) *Slagvaardig organiseren: Inleiding in de Sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human resource management review 1; 61-89
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997) *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Sage publications, Thousand Oaks
- Morris, M., Lydka, H., O'Creevy, M.F. (1993) *Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies*. Human resource management journal, Vol. 3, No. 3, pp. 21-42
- 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?* Human Relations 51; 259-287.
- Niepce, W. & Molleman, E. (1996) *Characteristics of work organization in lean production and sociotechnical systems*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 No. 2 1996, pp. 77-90.
- Nijhof, W.J., M. de Jong, & G. Beukhof (1998). *Employee commitment in changing organizations: an exploration*. Journal of European Industrial Training. Vol. 24, no. 6, 1998.
- Peeters, M. (1995) *Groepswerk in sociotechnisch perspectief. Praktijkervaringen uit de confectie-industrie*. Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen. Uitgeverij Eburon.
- Pruijt, H. (2000) *Repainting, modifying, smashing Taylorism*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 5, pp. 439-451.
- Pruijt, H. (2003) *Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism*. Economic and industrial democracy, Vol. 24, no. 1, pp. 77-101. Sage Publications , Thousand Oaks, London
- Ruysseveldt, J. van, Hoof, J. van (2006) *Arbeid in verandering*. Open universiteit Nederland. Wolters Kluwer business
- Ruysseveldt, J. van, Witte, M.de, Grumbkow, J. von(1998) *Organiseren van mens en arbeid*. Open Universiteit Heerlen. Wolters Kluwer Business
- Schutter, K. de (2010) *Teams in organisaties: Onderzoek naar de meerwaarde van teams voor de kwaliteit van de organisatie*. Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Sitter, L.U. de (1982) *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer, Deventer

- Sitter, L.U. de (1994) (2000) *Synergetisch produceren. Human resource mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Van gorcum, Assen
- 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, pp. 497-534
- Steijn, B. (2004) *Werken in de informatiesamenleving*. Koninklijke van gorcum, Assen
- Verschuren, P. Doorewaard, H. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma, Den Haag
- Witte, M. de, Zwaan, A.H., van der (1998) *Vergelijking van nieuwe productieconcepten*. Bedrijfskunde Vol. 70, No. 2, pp. 4-5
- Womack, J.P. Jones, D.T. Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. MacMillan, New York.
- Zaccaro, S.J., Dobbins, G.H. (1989) *Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments*. Journal of organizational behavior, Vol. 10, No. 3, pp. 267-273
- Zwaan A. H. van der, 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, pp. 301-318

VII. Bijlagen

Bijlage A

Vragenlijst teams

Professionaliteit

Zijn de teamleden vakmensen met een grote mate van specialisatie of zijn ze geoefende werknemers die multi inzetbaar zijn? Geoefende werknemers zijn werknemers die zonder specialisatie de baan kregen en zich middels meerdere eenvoudige en makkelijk aan te leren taken hebben ontwikkeld.
antw:

Interne regelcapaciteit:

Is er sprake van een grote of kleine mate van interne regelcapaciteit?
Met interne regelcapaciteit gaat het om de mogelijkheden om binnen de eigen werkplek aanpassingen te doen.
antw:

Externe regelcapaciteit:

Is er sprake van een grote of kleine mate van externe regelcapaciteit?
Externe regelcapaciteit heeft betrekking op de mogelijkheid om de werkomgeving aan te passen, bijvoorbeeld door de input of output te verhogen of te verlagen. Werknemers kunnen de werkzaamheden van hun werkplek afstemmen op de omgeving.
antw:

Grens

Is de grens van het teamlid het team zelf of de gehele organisatie?
antw:

Mate van standaardisatie:

Is er sprake van een lijn in de fabriek? Hoe zou u de mate van standaardisatie omschrijven?
antw:

Mate van zelfsturing, autonomie/ Beheersmechanisme

Is er een duidelijke hiërarchische aansturing van het team of is er sprake van een hoge mate van zelfsturing?
antw:

Heterogeniteit, homogeniteit /Multifunctionaliteit

Beschikken de teamleden ieder over verschillende vaardigheden (heterogeen) of hebben alle teamleden dezelfde vaardigheden en zijn zij dus multi-inzetbaar (homogeen)?

Indien er sprake is van heterogene teams, hoe wordt er dan omgegaan met de afwezigheid van één van de teamleden?

Relaties met andere teams

Hoe belangrijk zijn de relaties met andere teams in het proces?

Hoe worden deze relaties tussen teams onderhouden? Door de teamleden zelf, door teamleiders of door specialisten?

antw:

Beloning

Is er sprake van teambeloning of individuele beloning of een combinatie?

antw:

Taak

Is de taak van een teamlid een complete/ complexe afgeronde taak bestaande uit meerdere handelingen of is de taak een eenvoudige taak en onderdeel van een keten?

antw:

Eigen ruimte

Heeft het team een eigen fysieke ruimte?

antw:

Kwaliteitscontrole

Is kwaliteitscontrole een geïntegreerde taak van het team?

antw:

Mogelijkheid probleem lokaal op te lossen

Kunnen de fabrieksmedewerkers problemen lokaal oplossen of wordt er indirect personeel ingezet. Bij indirect personeel moet u alleen het productiegebonden personeel (zaalleiding, bandleiding, trainers, monteurs, kwaliteitscontrole) tellen. Onder direct personeel vallen alle productiemedewerkers.

antw:

Procesaanpassingen

Worden verbeterideeën mbt het proces via kwaliteitscirkels aan specialisten doorgegeven of mogen teams zelf aanpassingen maken?

antw:

Taakaanpassing

Worden verbeterideeën mbt de taak via kwaliteitscirkels aan specialisten doorgegeven of mogen teams zelf aanpassingen maken?

antw:

Samenstelling

Wordt er gewerkt met teams in een vaste samenstelling of bestaan de teams uit een vaste groep medewerkers?

antw:

Minimal Critical Specification

Worden taken minimaal omschreven of worden taken nauwkeurig beschreven?

antw:

Eigen informatie

Heeft elk team eigen informatie?

antw:

Eigen productiemiddelen

Beschikt elk team over eigen productiemiddelen?

antw:

Feedback

Is de feedback teamgericht of op individuele basis?

antw:

Tijd

Is er een lijngebonden werktempo of is er sprake van het zelf indelen van de tijd?

antw:

Bijlage B

Vragenlijst betrokkenheid

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
1. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5
2. Deze organisatie betekent veel voor mij	1	2	3	4	5
3. Ik voel me thuis in deze organisatie	1	2	3	4	5
4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	1	2	3	4	5
5. Ik voel me betrokken bij het team waarin ik werk / Bruynzeel	1	2	3	4	5
6. Ik ben bereid extra werk te verrichten in het teambelang / belang Bruynzeel	1	2	3	4	5
7. De doelen van het team / Bruynzeel staan voor mij bovenaan	1	2	3	4	5
8. Ik vind het belangrijk dat mijn team / Bruynzeel succes heeft	1	2	3	4	5

Bijlage C

Vragenlijst organisatiebetrokkenheid.

Uit: De Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. / A three component model of organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-106. – Zie ook Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1990, 63(1), 1-18.

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
1. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5
2. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	1	2	3	4	5
3. Deze organisatie betekent veel voor mij	1	2	3	4	5
4. Ik voel me thuis in deze organisatie	1	2	3	4	5
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	1	2	3	4	5
6. Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten deze organisatie	1	2	3	4	5
7. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven werken	1	2	3	4	5
8. Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie	1	2	3	4	5
9. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen	1	2	3	4	5
10. Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen	1	2	3	4	5
11. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden	1	2	3	4	5
12. Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen	1	2	3	4	5
13. Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg.zonder meteen een nieuwe baan te hebben	1	2	3	4	5
14. Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil	1	2	3	4	5
15. Een van de redenen dat ik hier blijf werken, is dat een andere organisatie mij wellicht minder biedt	1	2	3	4	5
16. Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie	1	2	3	4	5
17. Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen	1	2	3	4	5
18. Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven	1	2	3	4	5
19. Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie	1	2	3	4	5
20. Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind	1	2	3	4	5
21. Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij deze organisatie weg te gaan	1	2	3	4	5
22. Ik vind dat mensen tegenwoordig te vaak van de ene organisatie naar de andere overstappen	1	2	3	4	5
23. In deze tijd is het verstandig als werknemers zich met hun organisatie verbonden voelen	1	2	3	4	5

Bijlage D

Vragenlijst team-georiënteerde betrokkenheid

Ellemer, De Gilder & Van den Heuvel (1998). Career oriented versus team oriented commitment and behavior at work. *Journal of applied psychology*, 83, 717-730.

1. I am prepared to do additional chores, when this benefits my team.
2. I feel at home among my colleagues at work.
3. I try to invest effort into a good atmosphere in my team.
4. In my work, I let myself be guided by the goals of my teams.
5. When there is social activity with my team, I usually help to organize it.
6. This team lies close to my heart.
7. I find it important that my team is successful.

Bijlage E

Functieprofiel Teamleider Fabricage A



Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op Zoom	
FUNCTIE	Teamleider fabricage A	02.01	
Afdeling	Productie	Functie familie	Productie/Techniek

POSITIE IN DE ORGANISATIE

Rapporteert aan
Manager fabricage

Geeft leiding aan
ca. 20 productiemedewerkers

FUNCTIEDOEL

Realiseren van de geplande productie, zodanig dat wordt voldaan aan de gestelde eisen t.a.v. kwaliteit, kwantiteit, arbo, milieu en veiligheid.

RESULTAATVERWACHTING / FUNCTIONELE ACTIVITEITEN

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Presiderend medewerkers	<p>Leidinggeven aan de werkzaamheden van de medewerkers. Hiertoe in hoofdzaak:</p> <ul style="list-style-type: none"> instrueren van medewerkers over de wijze van aanpak en de te realiseren productie, verdelen van de werkzaamheden, overdragen van kennis en inzicht toewijzen van bevoegdheden in de uitoefening van het werk, overdragen en toelichten van bijzonderheden initiatief, stimuleren en opvolgen van taakrotatie en deelname aan verbeterprojecten binnen de afdeling toezien op de uitvoering van de werkzaamheden in kwalitatief opzicht, bewaken van de voortgang, aangeven van gewenste correcties oplossen van problemen en nemen van niet-routinematige beslissingen beheren van personele aangelegenheden, regelen van vakantie en verlof, inspelen op ziektesituaties, inwerken van nieuw en/of tijdelijk personeel inventariseren van de opleidingsbehoefte, inzetten van opleidingen coachen, motiveren, stimuleren van medewerkers, voorzitten van werkovertog 	<ul style="list-style-type: none"> mate van de realisatie door medewerkers efficiëntie van de werkzaamheden inzetbaarheid van medewerkers mate van motivatie van medewerkers tevredenheid van medewerkers hoogte (te beïnvloeden) ziekteverzuim
Generaliseerde productie	<p>Zorgdragen voor het realiseren van de geplande productie. Hiertoe in hoofdzaak:</p> <ul style="list-style-type: none"> bewaken van de kwaliteit, afkeur, machineprestatie, leverbetrouwbaarheid, budgetten (personeel, indirecte fabricagekosten, onderhoudskosten en algemene kosten) e.d., signaleren van afwijkingen, achterhalen en verhelpen van oorzaken, doen van voorstellen ter (structurele) verbetering toezien op een juist gebruik / toepassing van machines, materiaal, procedures e.d., indien nodig bijsturen afstemmen met andere productiesafdelingen / disciplines (logistiek, planning, TD) over aan- en afvoer producten, uit te voeren werkzaamheden (transport, onderhoud e.d.), afwijkingen en bijzonderheden. 	<ul style="list-style-type: none"> productiviteit afkeurpercentage realisatie afdelingsdoelstellingen realisatie klanttevredenheid realisatie leverbetrouwbaarheid realisatie kostenbudget (personeel, indirecte-, onderhouds- en algemene kosten) realisatie graad planning kwaliteit van de geleverde elementen snelheid signaleren en verhelpen

Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op Zoom
FUNCTIE Afdeling	Teamleider fabricage A Productie	02.01 Productie/Techniek
Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
		van afwijkingen - doelmatigheid afstemming met andere afdelingen
Ingerichte afdeling	Zorgen voor een optimaal ingerichte afdeling t.a.v. machines, middelen, materialen, mensen en processen. Hiertoe in hoofdzaak: <ul style="list-style-type: none"> • zorgen voor goedwerkende machines, (laken)controlleren van machines, signaleren en laken verhelpen van gebreken/afwijkingen • plannen, organiseren en indelen van de personele bezetting, bepalen van benodigde capaciteit, inhuren van uitzendkrachten bij uitzendbureau of regelen van overwerk • beoordelen / controleren van de planning en eventueel i.o.m. productieplanners bijstellen • zorgdragen voor een tijdige aanwezigheid grondstoffen en hulpmaterialen i.o.m. planning / bedrijfsbureau • zorgen voor duidelijke werkstructies • afstemmen van de inrichting van de afdeling op de inrichting van de gehele productie i.o.m. collega teamleiders, TD en management 	- beschikbaarheid van installaties (OEE) en middelen - scores in 5S - beschikbaarheid van medewerkers - correctheid planning - beschikbaarheid werkstructies - doelmatigheid afstemming met collega-teamleiders en andere afdelingen
Overleg en rapportage	Deel nemen aan of voorzitten van overlegvormen, alsmede verrichten van administratieve werkzaamheden. Hiertoe in hoofdzaak: <ul style="list-style-type: none"> • voeren van diverse vormen van (werk)overleg, deelname aan (verbeter)projecten • inwinnen en verstrekken van informatie bij/ aan inkoop, verkoop, leveranciers/ transporteurs e.d. • voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken • bijhouden of controleren en zo nodig aanvullen van diverse overzichten, lijsten, logboeken e.d. • invoeren (productie)gegevens in geautomatiseerde systemen, uitvoeren van berekeningen • opstellen van memo's, e-mails, correspondentie 	- mate van afstemming met anderen/ andere afdelingen - actualiteit en beschikbaarheid van gegevens - betrouwbaarheid van de informatie - duidelijkheid schriftelijke en mondelinge informatieverschaffing
Verantwoord functioneren/adequate werkuitoefening	Toezien op het naleven van bedrijf-, kwaliteits-, arbo-, milieu- en veiligheidsvoorschriften, alsmede op een schone en opgeruimde werkomgeving.	- mate van naleving van voorschriften - schoonheid en netheid werkomgeving

WERKGERELATEERDE BEZWAREN

- Hindervan geluid en stof tijdens verblijf in productieomgeving. Dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Kans op letsel door bekneling of in aanraking komen met bewegende delen tijdens verblijf in productie bij ondeskundig gebruik van machines en bij het niet tijdig signaleren en verhelpen van veiligheidsrisico's.

Bijlage F

Functieprofiel Teamcoach Productie



Bruynzeel Keukens B.V.

Bergen op zoom

FUNCTIE
Afdeling

Teamcoach
Productie

Functiefamilie

02.02
Productie/Techniek

FUNCTIECONTEXT

POSITIE IN DE ORGANISATIE

Rapporteert aan
teamleider fabricage
Geeft leiding aan
Niet van toepassing

FUNCTIEDOEL

Coördineren en mede uitvoeren van productie werkzaamheden zodanig dat de geplande productie wordt gerealiseerd en voldaan wordt aan de gestelde eisen t.a.v. veiligheid, kwaliteit, kwantiteit, Arbo en milieu.

RESULTAATVERWACHTING / FUNCTIONELE ACTIVITEITEN

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Vaktechnische coaching/ begeleiding/aansturing van medewerkers	<p>Coachen, begeleiden en aansturen van medewerkers. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verdelen van de werkzaamheden, toewijzen van werkplekken - geven van vaktechnische aanwijzingen, instructies en uitleg aan (nieuwe) medewerkers - overdragen van kennis en inzicht, training on the job, opleiden van nieuwe medewerkers - toezien op de uitvoering van werkzaamheden, ingrijpen bij (dreigende) problemen of afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> - wijze van taakuitvoering door medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - kwaliteit producten - mate van betrokkenheid van aangestuurd/ondersteunde medewerkers
Voorbereide productie- werkzaamheden	<p>Treffen van voorbereidingen voor een efficiënt productie-verloop. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgdragen voor en controleren van een tijdige aanwezigheid van werkopdrachten, materialen en (hulp)middelen, invullen van bestellijsten, klaarzetten van materiaal voor het team - afstemmen over aan- en afvoeraangelegenheden met productie-logistiek - bespreken van bijzondere zaken met andere afdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdige beschikbaarheid van benodigde werkopdrachten, materialen en hulpmiddelen
Gerealiseerde productie	<p>Coördineren en mede uitvoeren van productiewerkzaamheden binnen het team. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (laten) instellen/programmeren van machines/ installaties/lijn volgens werkopdracht en controleren van door medewerkers verrichte instellingen - (laten) bedienen van machines/installaties/lijn - meewerken in productie in voorkomende gevallen - bewaken van het lopende productieproces d.m.v. visuele waarneming en steekproefwijze nameten van producten op vereiste specificaties - voorkomen en opvolgen van backorders <p>- bijsturen van het proces en (laten) uitvoeren van correcties</p>	<ul style="list-style-type: none"> - hoeveelheid aflever - correctheid van instellingen en bediening machines/ installaties/lijn - tijdige beschikbaarheid van de geproduceerde goederen en materialen - kwaliteit van de geproduceerde goederen en materialen - doeltreffendheid van procesbewaking en correcties - aantal backorders - juistheid en volledigheid van

#3827 Versie 3

Laatste wijzigingsdatum 19-11-2007, 03-07-2008, 16-07-2008 referentiefunctie

Pagina 1 van 2

Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op zoom	
FUNCTIE	Teamcoach		02.02
Afdeling	Productie	Functie familie	Productie/Techniek
Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria	
	<p>ties, indien nodig, afstemmen met afdeling productielogistiek bij wijzigingen in productievloerorde</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgdragen voor een adequate overdracht van werkzaamheden/productielijn bij ploegwisseling 	overdracht bij ploegwisseling	
Werkende apparatuur	<p>(Laten) verhelpen van kleine storingen en regelen van reparaties en onderhoud door de technische dienst. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> - toezien op een juist gebruik/toepassing van materiaal en machines/installaties/lijn - (laten) verhelpen van kleine storingen - informeren van de technische dienst of leidinggevende bij meer omvangrijke storingen - beoordelen in welke gevallen de machines/installaties/lijn uit bedrijf moet worden genomen - (laten) verrichten van 1^e lijnsonderhoud - afstemmen van 2^e lijnsonderhoud aan de machines/installaties/lijn met technische dienst (tijdstip, duure.d.) - en (laten) assisteren/ondersteunen van de technische dienst hierbij 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van installaties (OEE) - kwaliteit van oplossing van eenvoudige storingen - kwaliteit van 1^e lijns onderhoudswerkzaamheden - tijdigheid betrekken technische dienst - juistheid inschatting uit bedrijven - mate en wijze van afstemming met technische dienst - correctheid assisteren 	
Vastgelegde productiegegevens/informatie	Invullen van productiegegevens, bestellingen, bijkomende bijzonderheden en voortgangrapportages op lijsten/in geautomatiseerde systemen ter informatie van de opkomende ploeg en leidinggevend.	<ul style="list-style-type: none"> - betrouwbaarheid van de gegevens en informatie - beschikbaarheid van de gegevens 	
Schone en onderhouden werkomgeving	<p>Zorgen voor een schone en goed onderhouden werkomgeving. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ordelijk en schoonhouden van de werkomgeving - stimuleren en faciliteren van medewerkers t.b.v. opvolging - verbetervoorstellen voortkomend uit 5S 	<ul style="list-style-type: none"> - scores inzake 5S - aantal en bruikbaarheid verbetervoorstellen 	
Verantwoord functioneren/adequate werkinvoering	<p>Toezien op en het naleven van bedrijf-, kwaliteits-, Arbo-, milieu- en veiligheidsvoorschriften, alsmede op een schone en opgeruimde werkomgeving.</p> <p>Deelnemen aan overlegvormen (werkoverleg, verbeterteams, projectteams) en doen van praktische verbetervoorstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mate van naleving van voorschriften - orde en netheid werkomgeving - bruikbaarheid verbetervoorstellen 	

WERKGERELATEERDE BEZWAREN

- Uitkeken van kracht bij instel- en onderhoudswerkzaamheden.
- Staan en/of lopen gedurende een groot deel van de dag. Inspannende houding bij het verrichten van instelwerkzaamheden op moeilijk bereikbare plaatsen.
- Hinder van geluiden/stof. Dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Kans op letsel bij instel-, onderhouds- en schoonmaakwerkzaamheden en door in aanraking komen met bewegende machinedelen bij ondeskundig gebruik van machines en bij het niet tijdig signaleren en verhelpen van veiligheidsrisico's.

Bijlage G

Functieprofiel Productiemedewerker Fabricage



Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op Zoom	
FUNCTIE	Productiemedewerker fabricage		02.06
Afdeling	Productie	Functiefamilie	Productie/Techniek

FUNCTIECONTEX

Ploegdienst

POSITIE IN DE ORGANISATIE

Rapporteert aan
 de afdelingsleider fabricage (hiërarchisch)
 machinespecialist (functioneel)

Geeft leiding aan
 Niet van toepassing

FUNCTIEDOEL

Assisteren bij de productie van onderdelen voor keukens zoals m.b.v. een machine of installatie, zodanig dat voldaan wordt aan de gestelde eisen t.a.v. veiligheid, kwaliteit, kwantiteit, arbeid en milieu.

RESULTAATVERWACHTING / FUNCTIONELE ACTIVITEITEN

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Geproduceerde artikelen	Verrichten van werkzaamheden bij een machine t.b.v. het produceren van halffabrikaten of elementen voor keukenmeubelen. Hiertoe in hoofdzaak het: <ul style="list-style-type: none"> • onder begeleiding draaien met de machine • bijvullen grond- en hulpstoffenvoorraad (onderdelen, lijm, band, foomittelen e.d.) • controleren op uiterlijk en juistheid a.d.h.v. codering, signaleren van afwijkingen en doorgeven aan leidinggevende of collega • schoonmaken van halffabrikaten, verwijderen van lijnresten en vlekken 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit van artikelen - hoeveelheid aflevering - signaleren afwijkingen / beschadigingen / vernieling - signaleren afwijkingen maatvoering - klanttevredenheid afnemer - mate van afstemming met leidinggevende en collega's (m.n. eigen afdeling)
Schone en onderhouden werkplek	Zorgen voor een schone en goed onderhouden werkplek. Hiertoe in hoofdzaak het: <ul style="list-style-type: none"> • ordelijk schoonhouden van de werkplek • uitvoeren van gebruikersonderhoud aan de lijn volgens duidelijke instructies (smeren, schoonmaken e.d.) • oplossen van eenvoudige (proces)storingen en assisteren van de technische dienst bij grote storingen en onderhoudswerkzaamheden • bedenken en uitvoeren van verbetervoorstellen voortkomend uit 5S 	<ul style="list-style-type: none"> - scores inzake 5S - kwaliteit gebruikersonderhoud - beschikbaarheid van de lijn (OEE) - snelheid en doeltreffendheid storingsoplossing - mate van bijdrage aan storingsoplossing / onderhoud door TD - aantal en bruikbaarheid verbetervoorstellen
Verantwoord functioneren / adequate werkuitoefening	Naleven van bedrijf-, kwaliteits-, arbo-, milieu- en veiligheidsvoorschriften. Inwerken nieuwe of minder ervaren collega's.	<ul style="list-style-type: none"> - mate van naleving van voorschriften - correctheid t.a.v. inwerken collega's



Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op Zoom	
FUNCTIE	Productiemedewerker fabricage		02.06
Afdeling	Productie	Functiefamilie	Productie/Techniek
Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria	
	Dee nemen aan overlegvormen (werkoverleg, verbeter-teams, projectteams) en doen van praktische verbetervoorstellen	- aantal en bruikbaarheid verbetervoorstellen	

WERKGERELATEERDE BEZWAREN

- Uitoefenen van kracht bij verpakken, verplaatsen of monteren van onderdelen.
- Staan of lopen gedurende vrijwel de gehele werktijd.
- Hindernis van geluid en stof. Werk met repeterend / monotoon karakter. Dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Kans op letsel door bekneeld raken door in aanraking komen met bewegende machine delen, bij ondeskundig gebruik van machines en bij het niet tijdig signaleren en vertrekken van veiligheidsrisico's.

Bijlage H

Functieprofiel Meubelmaker



Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op Zoom	
FUNCTIE	Meubelmonteur		02.10
Afdeling	Productie	Funcatiefamilie	Productie/Techniek

FUNCTIECONTEXT

POSITIE IN DE ORGANISATIE

Rapporteert aan
 teamleider fabricage (hiërarchisch)
 machinespecialist (functioneel)

Geeft leiding aan
 Niet van toepassing

FUNCTIEDOEL

Produceren en handmatig (niet in lijn) monteren van speciale en afwijkende keukenmeubelen, zodanig dat wordt voldaan aan de gestelde eisen t.a.v. veiligheid, kwaliteit, kwantiteit, arbeidsomstandigheden en milieu.

RESULTAATVERWACHTING / FUNCTIONELE ACTIVITEITEN

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Geproduceerde en geassembleerde keukenmeubelen	<p>Instellen, bedienen en controleren van de machine t.b.v. het produceren van halffabricaten of elementen voor keukenmeubelen. Tevens het assembleren/samenstellen van de halffabricaten tot speciale keukenmeubelen. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bepalen van de productievolgorde volgens richtlijnen • instellen, omstellen en opstarten van de machine (deels met besturingssysteem, deels handmatig) o.b.v. informatie op werkbord/sticker, oproepen/maken van programma's, invoeren onderdelen, bewaken en bijrullen grond- en hulpstoffen voorraad (onderdelen, lijm, band, founituren e.d.) • bewaken van een juiste werking van de machine en zonnodig bijstellen • samenvoegen van onderdelen (handmatig of d.m.v. bedienen machine) en monteren van onderdelen / founituren a.d.h.v. werktekening • schoonmaken van keukenmeubelen, verwijderen van lijnresten en vlekken • visueel controleren van keukenmeubelen op beschadigingen en vervuiling, controleren van de maatvoering • controleren van de meubelen op geldende kwaliteitsnormen (maatvoering, afmeting, uiterlijk, beschadigingen e.d.) • overleggen over voortgang, afwijkingen, bijzonderheden en problemen met de leidinggevende of collega's 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid grond- en hulpstoffen - mate van realisatie week- / dagplanning - kwaliteit van keukenmeubelen - mate waarin afwijkingen worden gesignaleerd - beschikbaarheid machine - mate van afstemming met leidinggevende en collega's - hoeveelheid aflever - klanttevredenheid van afnemer
Werkende apparatuur	<p>Zorgen voor een goede technische staat van machines / installaties / lijn / apparatuur / gereedschap. Hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uitvoeren van 1^o lijnonderhoud aan machines / apparatuur (smeren, vervangen van slijtonderdelen, schoon- 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit 1^o lijnonderhoud - beschikbaarheid machine / apparatuur - snelheid en doeltreffendheid storingsoplossing

Bruynzeel Keukens B.V.		Bergen op Zoom	
FUNCTIE	Meubelmonteur	02.10	
Afdeling	Productie	Funcatiefamilie	Productie/Techniek
Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria	
	<ul style="list-style-type: none"> • maken e.d.) • oplossen van eenvoudige (proces)technische verstoringen en assisteren van de technische dienst bij grote storingen en onderhoudswerkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - mate van bijdrage aan storingsoplossing / onderhoud door TD 	
Schone en onderhouden werkplek	<p>Zorgen voor een schone en goed onderhouden werkomgeving, hiertoe in hoofdzaak het:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ordelijk en schoonhouden van de werkplek • bedenken en uitvoeren van verbetervoorstellen voortkomend uit 5S 	<ul style="list-style-type: none"> - scores in zake 5S - aantal en bruikbaarheid verbetervoorstellen 	
Geregistreerde productiegegevens	Invoeren van productiegegevens, dagstaten, bestellingen en bijzonderheden op lijsten / in geautomatiseerde systemen	<ul style="list-style-type: none"> - betrouwbaarheid van de gegevens en informatie - beschikbaarheid van de gegevens 	
Verantwoord functioneren / adequate werkuitoefening	<p>Naleven van bedrijf-, kwaliteits-, arbo-, milieu- en veiligheidsvoorschriften, ordelijk en schoonhouden van de werkomgeving.</p> <p>Inwerken en begeleiden van nieuwe of minder ervaren collega's</p> <p>Deelnemen aan overlegvormen (werkoverleg, verbeterteams, projectteams) en doen van praktische verbetervoorstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mate van naleving van voorschriften - correctheid t.a.v. inwerken collega's - aantal en bruikbaarheid verbetervoorstellen 	

WERKGERELATEERDE BEZWAREN

- Uitoefenen van kracht bij instel- en onderhoudswerkzaamheden en bij het verplaatsen en monteren van grote panelen en of meubelen.
- Staanden/of lopen gedurende een groot deel van de dag.
- Hinder van geluid en stof. Dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Kans op letsel bij instel-, onderhouds- en schoonmaakwerkzaamheden en door in aanraking komen met bewegende machinedelen, bij ondeskundig gebruik van machines en bij het niet tijdig signaleren en verhelpen van veiligheidsrisico's.

Bijlage I

Formulier 5-minuten-overleg

Onderwerpen	Mededelingen
Bezetting Cursus Snipperen Ziekmeldingen Overig Veiligheid (Bijna)Ongevallen RIE-punten Audits Geplande 5S audits Scores Werkzaamheden Productieaantallen Productieopdrachten Mededelingen Product ontwikkeling Publicaties Vacatures Introlisten Wijzigingen Targets 5S score Backorders Budget (€ 5000,-) Ongevalvrije dagen Overwerk Verbetervoorstellen Ziekteverzuim	MAANDAG
	Afw.: Targets
	DINSDAG
	Afw.:
	WOENSDAG
Afw.:	
DONDERDAG	
Afw.:	
VRIJDAG	

Overig

Beo / fun

TD-aanvragen

Vragen / opmerkingen

Werkoverleg

Afw.:

Bijlage J

Criteria verbetervoorstellen



Criteria verbetervoorstellen

Er zijn 4 categoriën verbetervoorstellen:

- Veiligheid
- Kwaliteit
- Proces
- Werkplekorganisatie

Per categorie dienen er minimaal 4 verbetervoorstellen gemaakt te worden en in totaal dienen het er minimaal 20 te zijn.

De criteria waaraan een verbetervoorstel dient te voldoen zijn als volgt:

Veiligheid

Het verbetervoorstel moet er voor zorgen dat er een bedrijfsongeval kan worden voorkomen of dat een onveilige situatie wordt opgeheven.

Kwaliteit

Het verbetervoorstel moet leiden tot een verbetering van het product of een reductie van afval / uitval.

Proces

Procesverbeteringen moeten leiden tot:

- Verlaging foutkans
- Verhogen OEE
- Hogere efficiëncy

Werkplekorganisatie

Een verbetering aan de werkplek moet leiden tot het reduceren van 1 van de 7 verliezen: defecten, wachten, voorraad, overprocessing, herbewerken, controleren en beweging

Bij het opstellen van het verbetervoorstel svp aangeven tot welke categorie het verbetervoorstel behoort.