

Samenvatting Organisatieontwerp

Inleiding

Deze samenvatting behandelt de kernconcepten en theorieën uit het vak "Organisatieontwerp". Het materiaal is gebaseerd op de cursus Deel 1: Organisatiedesign, inclusief PowerPoint-slides en de bijbehorende reader. De samenvatting biedt een gestructureerd overzicht van de verschillende aspecten van organisatieontwerp vanuit een sociotechnisch perspectief.

1. Organisatie: waarover praten we?

1.1 Traditionele definitie van organisaties

Een organisatie wordt traditioneel gedefinieerd als:

1. Een bewust geplande configuratie
2. Opgericht om één of meer specifieke en duidelijke doelen te bereiken
3. Een min of meer ontwikkeld stel van formele spelregels
4. Een relatief vaste verdeling van macht, rollen en verantwoordelijkheden
5. Onafhankelijk van de persoonlijke kenmerken van de leden die deze rollen op een gegeven moment vervullen
6. Gekenmerkt door voorspelbaarheid en verwachtingen

Beperkingen van de traditionele definitie

In de traditionele definitie worden organisaties gezien als gesloten systemen met:

- Focus op de interne organisatie
- Focus op stabiliteit: duurzame regels, normen en structuur
- Veronderstelde onafhankelijkheid van de omgeving
- Weinig aandacht voor relatie met de omgeving
- Weinig verklarend vermogen voor (dis)functioneren van organisaties
- Weinig handvatten voor organisatieverandering

1.2 Nood aan een andere kijk op organiseren

Organisaties zijn geen gesloten systemen maar staan op verschillende manieren in relatie tot hun omgeving:

1. Open systeem

- Interactie met en aanpassing aan de omgeving

- Omgeving wordt gekenmerkt als VUCA: Volatiel, Onzeker (Uncertain), Complex, Ambigu

2. Zelfreferentieel systeem

- Voeling houden met ontwikkelingen in de omgeving
- Deels "gesloten": collectief organisatiegeheugen
- Organisaties hebben keuzes hoe zich te organiseren

1.3 De Durham-studie

De sociotechnische kijk op organisaties vindt zijn oorsprong in studies in de Durham-mijnen (1950-1958, UK). Deze studies onderzochten drie verschillende manieren van organiseren in de mijnbouw:

- Traditionele 'hand-got method'
- Longwall-methode van steenkoolwinning (sterke arbeidsdeling)
- Composite long-wall method met zelfsturende teams

Deze studie was cruciaal omdat ze liet zien dat sociale en technische aspecten van organisaties onlosmakelijk verbonden zijn. De Longwall-methode, met sterke arbeidsdeling, leidde tot problemen op zowel sociaal (demotivatatie, verzuim) als economisch vlak (verstoord productieproces).

1.4 Sociotechnische kijk op organisaties

De sociotechniek werd ontwikkeld naar aanleiding van de Durham-studies en heeft als uitgangspunt:

- Besef dat sociaal en technisch systeem samenvallen
- Organisaties zijn sociale interactienetwerken van knooppunten
- Knooppunten worden bezet door mensen (sociaal)
- Knooppunten staan met elkaar in verbinding (interactie)

Knooppunten worden gekenmerkt door:

1. **Handelsrepertoire:** verschillende activiteiten die op een knooppunt kunnen worden verricht (mate van specialisatie)
 - Functionele concentratie: groepering naar gelijksoortige bewerkingen
 - Functionele deconcentratie: groepering naar gelijksoortig product/doelgroep

2. **Regelcapaciteit:** mogelijkheid om zelfstandig in te spelen op veranderlijkheid in de omgeving (mate van hiërarchie)
 - Interne regelcapaciteit: vermogen om problemen op eigen knooppunt op te lossen
 - Externe regelcapaciteit: vermogen om problemen in interactie met andere knooppunten op te lossen
3. **Verwerkingscapaciteit:** hoeveel het knooppunt kan verwerken (o.a. afhankelijk van grootte van het knooppunt)

Structurele complexiteit en kans op storingen:

De keuzes in handelsrepertoire en regelcapaciteit bepalen:

- **Structurele complexiteit:** aantal potentiële afstemmingsrelaties tussen knooppunten
- **Kans op storingen:** waarschijnlijkheid dat er fouten optreden in het systeem

Relatie tussen arbeidsdeling en complexiteit:

- Hoe meer knooppunten, hoe groter de structurele complexiteit
- Potentiële afstemmingsrelaties stijgen exponentieel met aantal knooppunten volgens formule: $N*(N-1)/2$

Kans op storingen neemt toe bij:

- Beperkt handelsrepertoire: grotere afhankelijkheid tussen knooppunten in tijd en volgorde
 - Voorbeeld: Bij 10 werkstations in serie met elk 95% betrouwbaarheid is de totale kans op storing 40% (opslingeringseffect)
- Lage regelcapaciteit: beslissingen worden elders genomen, kans op vertraging of miscommunicatie
- Beperkte verwerkingscapaciteit: kans op interferenties (onverenigbare eisen)

Bij sterkere arbeidsdeling is er meer structurele complexiteit en grotere kans op storingen, waardoor organisaties kwetsbaarder worden voor turbulentie in de omgeving.

2. Een integraal perspectief op organisatieontwerp

De sociotechniek hanteert een integraal perspectief op organisatieontwerp, waarbij de organisatie als geheel wordt bekeken:

2.1 Systeem in relatie tot de omgeving

Een organisatie staat op verschillende manieren in relatie tot haar omgeving:

- Transformeert input van de omgeving in output door er waarde aan toe te voegen
- Output (gewenst en ongewenst) keert terug naar de omgeving
- Heeft uitwisselingsrelaties met de omgeving (klanten, opdrachtgevers, vakbonden, overheden)
- Vanuit de omgeving worden eisen gesteld (externe functie-eisen) die worden vertaald naar interne functie-eisen

Voor een goede afstemming met de omgeving geldt de **Wet van Ashby over 'Requisite variety'**:

- Variatiemogelijkheden waarover organisatie beschikt moeten in balans zijn met de variatie/veranderlijkheid in de omgeving
- Hoe meer nood aan variatiemogelijkheden, hoe belangrijker complexiteitsreductie wordt (reductie van structurele complexiteit)
- Hoe meer nood aan variatiemogelijkheden, hoe belangrijker regelcapaciteit op de knooppunten

2.2 Structuurdenken

De werking van een organisatie is afhankelijk van de structuur van het interactienetwerk. Dit beïnvloedt:

- Het halen van doelstellingen
- Motivatie van werknemers
- Conflicten binnen de organisatie
- Het organisatiegeheugen

Voorbeelden van structuurproblemen:

- Verzekeringskantoor: "Voor elk type verzekering word ik naar iemand anders doorverwezen"
- Burnoutzorg: "Telkens moest ik mijn verhaal opnieuw vertellen. De adviezen waren soms tegenstrijdig."
- Productiebedrijf: "Als we leverbetrouwbaarheid willen verbeteren, stijgt onze voorraadwaarde"

Om de werking en problemen van een organisatie te begrijpen, is analyse van de structuur (knooppunten en hun interacties) essentieel. Problemen aanpakken kan vereisen dat de structuur wordt gewijzigd.

2.3 Subsystemen

Om de structuur te beschrijven zijn verschillende subsystemen nodig:

1. **Productiestructuur:** wijze waarop taken verdeeld zijn en samenhangen
 - Primair proces (Uitvoering): transformatie van input in output door het creëren van toegevoegde waarde
 - Voorbereiding: planning, productontwerp, werkvoorbereiding, inkoop materialen
 - Ondersteuning: HRM, financiën, ICT, administratie
2. **Besturingsstructuur:** wijze waarop regelcapaciteit verdeeld is
 - Wie neemt dagelijkse, tactische en/of strategische beslissingen?
 - Zitten regelstappen (waarnemen, beoordelen, ingrijpen) samen of verspreid over knooppunten?

Hoe meer elk van de taken in gescheiden knooppunten zit, hoe meer afstemming nodig is wanneer het systeem uit balans raakt. Hoe meer regelen los staat van uitvoeren, hoe meer afstemming tussen knooppunten nodig is.

2.4 Combineren van eisen

De sociotechniek streeft simultaan naar drie soorten kwaliteit:

1. **Kwaliteit van de organisatie:** levertijden, voorraadwaarde, kwaliteit, efficiëntie
2. **Kwaliteit van de arbeid:** betrokkenheid van medewerkers
3. **Kwaliteit van de relaties:** productieve en kwaliteitsvolle relaties met interne en externe partijen

Om deze doelen te bereiken is regelcapaciteit op de juiste plaats essentieel.

2.5 Hoofd in de wolken, benen op de grond

Bij het herontwerpen van een organisatie is het belangrijk om:

1. Eerst te streven naar de ideale situatie (zonder rekening te houden met beperkingen)
2. Pas daarna rekening te houden met beperkingen op korte en lange termijn om tot een realistisch plan te komen

3. Bureaucratisch organiseren sociotechnisch bekeken

3.1 Productiestructuur in bureaucratische organisaties

3.1.1 Primair proces: twee klassieke systemen

A. De lijnstructuur

- "Iedere werknemer levert aan ieder product op relatief vaste plaats zonder onderbreking een eigen bijdrage"
- Eenvoudige, in serie geschakelde keten
- Geschikt voor hoog productievolume en klein productassortiment

Wanneer gebruiken:

- Voldoende grote hoeveelheid van dat type product of dienst
- Voldoende handelingen aan 1 product (zodat opsplitsing zinvol is)
- Iedere handeling steeds op dezelfde manier
- Regelmatige toevoer van materialen en onderdelen
- Voldoende hoog tempo om economisch voordeel te geven
- Geen grote wijzigingen aan productontwerp in nabije toekomst

Variant: **Intermitterende lijn** met buffers tussen stations, wat speelruimte geeft in werktempo

B. De functionele structuur

- Identieke of soortgelijke bewerkingen worden ondergebracht in gespecialiseerde afdelingen
- Elk order passeert sommige of alle afdelingen volgens een specifieke route
- Voor 1 order kunnen verschillende routes gekozen worden
- Planning bepaalt de routes

Wanneer gebruiken:

- Productievolume per product relatief laag
- Gevarieerd assortiment van producten en diensten
- Werknemers kunnen binnen een afdeling uiteenlopende bewerkingen uitvoeren
- Omschakelingskost bij nieuw type product/dienst
- Geen regelmatige werkstroom
- Mogelijkheid voor parallelle werkstations binnen één afdeling

3.1.2 Voorbereiding en ondersteuning

In bureaucratische organisaties is er ook bij voorbereiding en ondersteuning functionele concentratie:

- Leidt tot zeer veel afstemmingsrelaties
- Voorbereiders en ondersteuners hebben vaak geen zicht op productie
- Moeilijk om overzicht te behouden

3.2 Besturingsstructuur

In bureaucratische organisaties wordt de besturing gekenmerkt door:

- **Splitsing van regelen en uitvoeren per afdeling**
 - Zeer veel afstemming nodig bij afwijkingen/onvoorziene omstandigheden
 - Onduidelijkheid over verantwoordelijkheid bij meerdere betrokkenen
- **Regelstappen (waarnemen, beoordelen en ingrijpen) worden gescheiden**
 - Wie beslist over ingrijpen weet soms niet wat het probleem is
 - Leidt tot suboptimale beslissingen
- **Operationele, tactische en strategische regelbevoegdheid zitten op ander niveau**
 - Veel doorschuiven van verantwoordelijkheid

3.3 Samenvatting bureaucratisch organiseren

Bureaucratische organisaties worden gekenmerkt door:

- Sterke functionele concentratie (beperkt handelsrepertoire per knooppunt)
- Sterke opsplitsing van alle regelaspecten (beperkte regelcapaciteit in uitvoerende functies)
- Scheiding tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau
- Scheiding tussen waarnemen, beoordelen en ingrijpen
- Zeer grote structurele complexiteit met veel afstemmingsrelaties
- Grote kans op fouten door opslingeringseffecten
- Extra kwetsbaarheid in de huidige volatiele en complexe maatschappij

4. Conclusie

Het sociotechnisch perspectief biedt een integraal kader om organisaties te begrijpen en te ontwerpen. Het toont dat verschillende doelstellingen (economische doelen, kwaliteitsvolle jobs, goede klantenrelaties) tegelijk kunnen worden gerealiseerd door de

juiste structuur te kiezen. Een structuur met minder arbeidsdeling, meer handelingsrepertoire op knooppunten en meer regelcapaciteit op het uitvoerende niveau is beter in staat om met de huidige turbulente omgeving om te gaan. Dit is een belangrijk inzicht voor organisatieherontwerp.

SAMENVATTING ORGANISATIEONTWERP: THEMA 1 - ORGANISATIEDESIGN (2)

Inleiding en Context

Dit materiaal behandelt het tweede deel van Thema 1 (Organisatiedesign) binnen het vak Organisatieontwerp. Het bouwt voort op een integraal perspectief op organisatieontwerp en richt zich specifiek op het herontwerpen van organisaties. De kernpunten omvatten:

- Organisatiedefinitie en -benadering
- Integraal perspectief op organisatieontwerp
- Bureaucratisch organiseren vanuit sociotechnisch perspectief
- Methodologie voor organisatieherontwerp

De Integrale Ontwerpketen

De integrale ontwerpketen vormt het centrale kader en bestaat uit vijf samenhangende stappen:

1. **Grensafbakening:** Definieren van de reikwijdte van de verandering
2. **Missie, doelen, strategie:** Bepalen van richting en doelstellingen
3. **Ontwerpspecificaties:** In kaart brengen van het huidige proces
4. **Structuurbouw:** Herontwerpen van de structuur
5. **Systeembouw:** Herontwerpen van de systemen

Dit proces is **iteratief**, waarbij de stappen elkaar beïnvloeden en men soms terug moet naar eerdere stappen op basis van nieuwe inzichten.

Centrale Ontwerpprincipes

De integrale ontwerpketen leunt op twee fundamentele principes:

1. **Law of requisite variety** (Ashby, 1969): De interne variatiemogelijkheden en regelcapaciteit moeten proportioneel zijn aan de variatie uit de omgeving die beheerst moet worden.
2. **Minimaliseren van onderlinge afhankelijkheid** tussen knooppunten wanneer de omgeving dynamisch is. Dit voorkomt storingen, vertragingen, misverstanden en conflicten door:

- Verlagen van structurele complexiteit (minder knooppunten → minder potentiële afstemmingsrelaties)
- Vergroten van regelcapaciteit (→ minder nood aan afstemming)
- Kiezen van groepering van activiteiten zodat knooppunten minder afhankelijk zijn van elkaar

Bij het herontwerpen gaat het om **minimale arbeidsdeling** als uitgangspunt.

Stap 1: Grensafbakening

De grensafbakening bepaalt welk deel van de organisatie wordt geanalyseerd en mogelijk herontworpen.

Kenmerken van grensafbakening

- Bepaalt systeem versus omgeving
- Vereist aandacht voor dysfuncties en afstemmingsproblemen
- Moet integraal naar de structuur kijken
- Bepaalt de verdere analyse
- Is een iteratief proces (kan later aangepast worden)

Voorbeeld Niko: Bij het bedrijf Niko (producent van elektromaterialen met 750 werknemers) werd de afdeling manuele montage als grensafbakening gekozen omdat deze niet de gewenste KPI's (leverbetrouwbaarheid, kwaliteit, voorraadwaarde) haalde.

Stap 2: Missie, Doelen en Strategie

In deze stap wordt de missie, doelen en strategie gedefinieerd, geëvalueerd en vertaald naar het specifieke organisatieonderdeel dat wordt herontworpen.

Kernvragen

- "Heeft het systeem het juiste ontwerp om haar ambities te verwezenlijken in de omgeving waarin ze opereert?"
- Hoe positioneert de organisatie zich in de markt?
- Wat is de relatie met de omgeving?

Definitie van kernbegrippen

- **Missie:** Beschrijft wat de organisatie in de toekomst wil zijn en welke functie ze in haar omgeving wil vervullen
- **Doelen:** De doelen die bereikt moeten worden om de missie te realiseren, de interne ambities en externe noodzaak

- **Strategie:** De wijze waarop de organisatie de doelen wil realiseren, het gewenste prestatieniveau en een beeld van de gewenste cultuur, normen en waarden

Evaluatie van missie en doelen

De AMORE-test wordt gebruikt om missie en doelen te evalueren:

- **Ambitie:** Ligt de lat voldoende hoog om werknemers écht te inspireren?
- **Motiverend:** Spreekt de droom de medewerkers daadwerkelijk aan?
- **Onderscheidend:** Levert de organisatie met de realisatie van de droom een unieke prestatie?
- **Relevantie:** Is de droom relevant voor klanten, medewerkers en andere stakeholders?
- **Echt:** Geven de doelstellingen de werkelijke essentie van de organisatie weer?

Belang van concreet definiëren

- Prestatiecriteria moeten meetbaar zijn
- "Iedereen wil klantgericht werken" is te algemeen, specifieke doelen zijn noodzakelijk

Voorbeeld Niko: Voor de manuele montage werden concrete prestatiecriteria gedefinieerd:

- 97% levering binnen 2 dagen
- Kwaliteitspercentage met betrekking tot niet-conforme stukken
- Voorraadwaarde in euro's

Stap 3: Ontwerpspecificaties

De ontwerpspecificaties omvatten drie hoofdaspecten:

1. Functie-eisen

- Waar moet de organisatie toe in staat zijn?
- Hoe positioneert zij zich in de markt? (beheersbaarheid, flexibiliteit, innovatievermogen, kwaliteit van arbeid)
- Wat wordt opgelegd door de omgeving? (wetgeving, afspraken)

Belangrijk inzicht: Hoe meer flexibele functie-eisen, hoe meer nood aan regelcapaciteit op de uitvoerende knooppunten en minimale afhankelijkheid tussen knooppunten.

2. Orderstromen

Een orderstroom is een repertoire van orders dat een organisatie moet kunnen verwerken. Orders moeten gegroepeerd worden volgens gelijkaardige kenmerken:

Typologie van orderstromen:

1. **Turbulente stromen:** Unieke producten of diensten, unieke combinatie mensen en middelen
2. **Heterogene stromen:** Groot orderrepertoire, kleine series of enkelstukken, input verschillende specialismen, veel combinaties in bewerkingen en volgorde
3. **Semi-homogene stromen:** Relatief homogeen scala van orders, producten verschillen maar relatief vaste volgorde bewerkingen
4. **Zuiver homogene stromen:** Één ordertype in grote aantallen, vooraf bepaalde sequentie van volgorde
5. **Continue stromen:** Volledig geautomatiseerd

Orderstromen kunnen gekarakteriseerd worden op basis van:

- Variatie en voorspelbaarheid
- Productiekenmerken (technische complexiteit, productietijd, omvang, bewerkingscombinaties)
- Klantenkenmerken (vaste versus incidentele klant, particulieren versus bedrijven, locatie)

3. Samenhang activiteiten orderstromen

- Analyse van onderlinge samenhang tussen activiteiten
- Zowel binnen één type orderstroom als tussen verschillende orderstromen
- Chronologisch tekenen van taken helpt bij het begrijpen hoe activiteiten gerelateerd zijn

Het doel is een verdeling van activiteiten over knooppunten te vinden zodat knooppunten minimaal onderling afhankelijk zijn.

Voorbeeld Niko: De functie-eisen vereisten flexibiliteit. De orderstromen waren heterogeen met productfamilies die gelijkaardige bewerkingen nodig hadden.

Stap 4: Structuurbouw

Structuurbouw bestaat uit twee onderdelen: productiestructuur en besturingsstructuur. Een belangrijk principe is: eerst de productiestructuur en dan de besturingsstructuur.

Productiestructuur

De productiestructuur wordt opgebouwd van grof naar fijn, met drie niveaus:

1. Macro-niveau

- Eenheden van maximaal 200 mensen
- Streven naar zelfstandige en onafhankelijke eenheden
- Parallellisatie volgens goed gedefinieerde sorteercriteria
- Toewijzing van gelijkaardige orders aan aparte macro-eenheden
- Orders groeperen met minimale variëteit (homogeniseren = inputvereenvoudiging)

Mogelijke indelingscriteria voor macro-eenheden:

- Producten/diensten
- Klantengroepen of marktsegmenten
- Regio's
- Toeleveranciers
- Identieke eenheden

2. Meso-niveau

- Eenheden van maximaal 20 mensen
- Bij max. 20 mensen is directe, wederzijdse afstemming mogelijk
- Opties voor opsplitsing:
 1. **Verdere parallellisering:** Verder groeperen van orders op basis van gelijkaardige kenmerken
 2. **Segmentering:** Groeperen van taken in zinvolle, afgeronde werkprocessen die bestaan uit sterk samenhangende activiteiten (meso-eenheden zijn dan niet volledig onafhankelijk)

Segmentering wordt toegepast wanneer producten/diensten te complex of omvangrijk zijn voor één meso-eenheid, maar is minder geschikt bij veel onzekerheid en onvoorspelbaarheid in het bewerkingspatroon.

3. Micro-niveau

- Teams van 6-12 personen
- Vaste groep medewerkers met eigen, duidelijk afgebakende werkzaamheden
- Volledige taakprincipes: zoveel mogelijk zelf uitvoeren

- Teams streven concrete, meetbare doelen na en zijn hiervoor verantwoordelijk

Besturingsstructuur

De besturingsstructuur wordt opgebouwd van fijn naar grof, met als uitgangspunten:

- Minimale splitsing en scheiding van bestuurlijke activiteiten
- Maximale integratie van bestuurlijke met uitvoerende activiteiten

Hierbij geldt het principe "decentraal tenzij...". De "tenzij-regel" geeft criteria wanneer centralisering nodig is:

Lokaal/decentraal:

- Gevolgen binnen de eigen job
- Continu, dagelijks
- Relatief makkelijk
- Routine, standaarden
- Relatief stabiel
- Directe consequenties: interventies zijn in korte tijd nodig

Centraal:

- Vergaande verstrekkende gevolgen voorbij de eigen job
- Zelden (één of twee keer per jaar)
- Relatief moeilijk: noodzaak van geavanceerde kennis
- Dynamische omgeving: veel nieuwe ontwikkelingen
- Weinig invloed: interventies kunnen wachten

Voorbeeld Niko: De manuele montage werd opgedeeld in homogene meso-eenheden volgens productfamilies, waarbij het aantal indirecten (van 6-8 naar 3) verlaagde en meso-eenheden voorbereidende en ondersteunende taken kregen. Dit leidde tot betere KPI's (leverbetrouwbaarheid, voorraadwaarde, kwaliteit).

Stap 5: Systeembouw

Systeembouw richt zich op het aanpassen van de productiesystemen, informatiesystemen, gebouwen, beloningssystemen, etc. zodat deze de nieuwe structuur ondersteunen.

Doel van systeembouw

- Zorgen dat systemen samenwerking/afstemming binnen knooppunten ondersteunen en vergemakkelijken
- Regelcapaciteit niet verhinderen
- "Minimale kritische specificatie" van regels en procedures: alleen het strikt noodzakelijke vastleggen
- Ruimte laten voor eigen oordeel van medewerkers

Elementen van systeembouw

- Planningstools
- ICT (informatiesystemen)
- Kantoorruimte/architectuur
- Infrastructuur
- Procedures en werkinstructies

Praktijkvoorbeelden

De presentaties bevatten meerdere praktijkvoorbeelden die het integraal organisatieontwerp illustreren:

1. Niko (elektromaterialen)

- Herontwerp van manuele montage-afdeling
- Parallellisering in homogene meso-eenheden volgens productfamilies
- Decentralisatie van voorbereidende en ondersteunende taken
- Resultaat: betere KPI's op alle gebieden

2. Verzekeringssector

- Overgang van functionele indeling naar klantgeoriënteerde indeling
- Reorganisatie van aparte afdelingen voor verschillende verzekeringen naar teams die alle producten voor specifieke klantsegmenten behandelen

3. Scheepsvaart

- Reorganisatie van functionele indeling naar meer geïntegreerde teams
- Verkorting van communicatielijnen
- Meer lokaal regelvermogen

Algemene Tips en Conclusie

Praktische richtlijnen

1. Ontwerp met het hoofd in de wolken, je raakt achteraf altijd de harde grond
2. Stel de status quo in vraag, durf anders denken
3. Betrek uitvoerende medewerkers, zij weten het beste waar de problemen zitten
4. Begin opnieuw: het is een iteratief proces

Belangrijkste inzichten

- De integrale herontwerpketen biedt een systematische aanpak voor organisatieontwerp
- Deconcentratie, decentralisatie en ordergeoriënteerd werken zijn de regel, maar niet voor alle organisaties - het is afhankelijk van strategie en organisatieomgeving
- Productiestructuur volgt het pad MACRO-MICRO (van grof naar fijn)
 - Zelfstandig en zo minimaal mogelijk afhankelijk
 - Parallellisatie en segmentatie
 - Inputvereenvoudiging en complexiteitsreductie
- Besturingsstructuur volgt het pad MICRO-MACRO (van fijn naar grof)
- Systemen volgen structuren, niet andersom

Dit organisatiedesign richt zich op het creëren van organisaties met minimale onderlinge afhankelijkheid tussen knooppunten en voldoende regelcapaciteit om te kunnen reageren op variatie in de omgeving.

Uitgebreide Samenvatting: Organisatieontwerp - Deel 2: Teamdesign

Inleiding

Deze samenvatting behandelt het tweede deel van het vak "Organisatieontwerp", dat zich richt op de vraag: "Hoe zijn de uitvoerende, ondersteunende, voorbereidende en regelende taken binnen het team georganiseerd?" Het materiaal is gebaseerd op hoofdstuk 12 van het handboek en de bijbehorende PowerPoint-presentaties.

1. Situering binnen de Structuurbouw van Organisaties

Het thema teamdesign (micro-niveau) past binnen het grotere kader van organisatieontwerp en volgt deze vijf stappen:

1. Definieer de reikwijdte van de verandering

2. Definieer missie, doelen, strategie
3. Breng het huidige proces in kaart
4. Herontwerp de structuur
5. Herontwerp de systemen

Teamdesign situeert zich op het micro-niveau binnen de hiërarchie van:

- **Productiestructuur:** Macro → Meso → **Micro**
- **Besturingsstructuur:** Macro → Meso → **Micro**

2. Definitie en Kenmerken van (Zelfsturende) Teams

2.1 Basiskekenmerken

Een zelfsturend team wordt gedefinieerd als:

- Een groep bestaande uit 6 tot 12 leden
- Verantwoordelijk voor het produceren van een goed gedefinieerde output
- Binnen een herkenbaar gebied (Mueller, 1994)

2.2 Mate van Zelfstandigheid

De zelfstandigheid van teams kan gevisualiseerd worden op een continuüm van centralisatie versus decentralisatie, waarbij teams verschillende verantwoordelijkheidsgebieden kunnen hebben:

- Van basistaken (bewaken veiligheid, instructie teamleden, kwaliteitsbeheersing) bij 20% zelfstandigheid
- Tot complexere verantwoordelijkheden (nemen van disciplinaire maatregelen, beoordelen productiviteit, selecteren teamvertegenwoordigers) bij 80% zelfstandigheid

De verantwoordelijkheden omvatten verschillende niveaus van beslissingsbevoegdheid:

- Geen invloed
- Advies
- In overleg beslissen
- Zelfstandig beslissen

3. Kernvragen bij Zelfsturende Teams

3.1 Moeten Teams Alles Zelf Beslissen?

Nee. Er is een verdeling van regelvermogen over verschillende organisatieniveaus:

- **Management en centrale staf:** Strategisch vernieuwen
- **Teamleiders en lokale staf:** Structureel verbeteren
- **Zelfsturende teams:** Operationeel beheersen

Verantwoordelijkheden worden verdeeld tussen:

- Verantwoordelijkheid van het management
- Verantwoordelijkheid van teams
- Gedeelde verantwoordelijkheid

3.2 Rol van Leidinggevende

Er is een paradigmaverschuiving in leiderschap bij zelfsturende teams:

Van 'Supervisor, oude stijl':

- Autoriteit
- Regulatie
- Zekerheid
- Interne focus
- Routine taken
- Operationeel
- Prestatiegericht
- Controle
- Focus op subject

Naar 'Coach, nieuwe stijl':

- Vertrouwen
- Voorwaarden creëren
- Onzekerheid
- Externe focus
- Niet-routine taken
- Tactisch-strategisch
- Resultaatgericht
- Ontwikkeling

- Focus op team

De manager is tegelijkertijd subject en object van verandering.

3.3 Moet Iedereen Alles Doen?

Nee. Onderlinge afhankelijkheid is belangrijker dan dat iedereen alle regeltaken beheerst. Teams implementeren vaak 'sterroltaken' waarbij teamleden verschillende regeltaken op zich nemen, zoals:

- Planning
- Kwaliteit
- Marketing
- Orde, netheid en veiligheid
- Personeelszaken

4. Ontwerpprincipes voor Effectieve Teams

4.1 Acht Basale Ontwerpprincipes

1. De teamgrootte bestaat idealiter uit 6 tot 12 leden
2. De teamtaak omvat een complete taak
3. De teamleden zijn onderling afhankelijk van elkaar en helpen elkaar
4. Het team heeft voldoende regel- en stuurmogelijkheden om zelfstandig te werken
5. Het team verzorgt zoveel mogelijk zelf de benodigde afstemming met andere teams of werkeenheden
6. De teamleden zijn breed inzetbaar om operationele, ondersteunende, voorbereidende en regelgevende taken uit te voeren
7. Het team beschikt over voldoende middelen en informatie, en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar
8. De systemen moeten aansluiten op de verantwoordelijkheden van het team, inclusief beloningssysteem

4.2 Richtlijnen voor Individueel Taakontwerp

Vijf algemene richtlijnen voor individueel taakontwerp zijn:

- Voldoende variatie
- Vaardigheden benutten van de werknemer
- Herkenbare bijdrage aan geheel productie- of dienstverleningsproces

- Zorgen dat er voldoende regelvermogen aanwezig is
- Communicatie met collega's mogelijk

4.3 Flexibiliteit Waarborgen

Een nuttige tool voor teamontwerp is de 'Fleximatrix': een competentiematrix die zorgt dat op elke taak voldoende mensen inzetbaar zijn. Hierin wordt bijgehouden welke teamleden welke taken kunnen uitvoeren, zowel in het primaire proces als in organiserende en ondersteunende taken.

5. Zeven Modeloplossingen voor Taakverdeling

5.1 Stermodel met Ondeelbare Taken

- Alle teamleden doen dezelfde complete uitvoerende taken
- Voorbereidende en ondersteunende taken verschillen

5.2 Bloemblaadjesmodel

- Alle teamleden hebben één gemeenschappelijke taak
- Daarnaast heeft iedereen een eigen specialiteit

5.3 Collegiale Model

- Alle teamleden zijn gespecialiseerd
- Voorbereidende en ondersteunende taken zijn op natuurlijke wijze geïntegreerd met uitvoerende taken

5.4 Gildemodel

- Alle teamleden werken in hetzelfde vakgebied
- Verhouding tussen teamleden is hiërarchisch

5.5 Groeimodel

- Taken zijn opgedeeld in afgeronde gehelen
- Nieuwkomers starten met een beperkt aantal uitvoerende taken
- Geleidelijke uitbreiding van verantwoordelijkheden

5.6 Overlapmodel

- Teamleden zijn gespecialiseerd
- Er zijn steeds enkele teamleden die bepaalde taken kunnen uitvoeren
- Zorgt voor flexibiliteit en back-up

5.7 Gelijkheidsmodel

- Alle teamleden moeten uitvoerende taken op zich kunnen nemen
- Gelijke verdeling van verantwoordelijkheden

6. Invoering en Ontwikkeling van Zelfsturende Teams

De ontwikkeling van zelfsturende teams verloopt in vier fasen met toenemende zelfstandigheid:

Fase 1: Bundeling individuen

- Teamdoel bepalen
- Teamjaarplan
- Opleidingsplan
- Taakroulatie
- Werkafspraken
- Prestatie-informatie
- Werkoverleg

Fase 2: Groep

- Vergroten zelfstandigheid door regeltaken en bevoegdheden
- Afspraken met staflijn

Fase 3: Team

- Team verantwoordelijk voor resultaat en budget
- Teambuilding
- Elkaar aanspreken
- Elkaars verschillen benutten

Fase 4: Open team

- Op eigen initiatief doelen hoger stellen
- Ondernemerschap

7. Onwenselijke (Groepsdynamische) Fenomenen

Bij teamwerk kunnen verschillende onwenselijke fenomenen optreden:

- **Kantjes eraf lopen:** Verminderde individuele inzet bij groepswerk

- **Groepsterreur:** Dominantie van bepaalde groepsleden of sociale druk
- **Kreeftenmandeffect:** Belemmeren van individuele vooruitgang door de groep
- **Gesloten teams:** Teams die zich isoleren van de rest van de organisatie

8. Conclusie

8.1 Kenmerken van Zelfsturende Teams

- Compleet takenpakket
- Klein aantal jobs
- Lokaal regelvermogen

8.2 Flexibiliteit in Taakverdeling

De zeven modeloplossingen tonen aan dat niet iedereen alles moet kunnen in een team. Er is nog steeds taakverdeling, maar wel met voldoende flexibiliteit.

8.3 De Integrale Herontwerpketen

- **Deconcentratie, decentralisatie en order-georiënteerd** is de regel, maar niet voor alle organisaties. Het is afhankelijk van strategie en organisatieomgeving.
- **Productiestructuur (MACRO-MESO-MICRO):**
 - Macro + Meso: Zelfstandigheid en minimale afhankelijkheid door parallellisatie, segmentatie, inputvereenvoudiging en deconcentratie
 - Micro: Onderlinge afhankelijkheid, compleet takenpakket, nuttige bijdrage van iedereen, lokaal regelvermogen
- **Besturingsstructuur (MICRO-MESO-MACRO)**
- **Systemen volgen structuren**

Deze principes vormen de basis voor een effectief teamontwerp binnen de bredere context van organisatieontwerp.

Organisatieontwerp - Deel 1: Perspectieven & Theoretische Modellen

1. Inleiding tot Organisatieontwerp en Job Design

1.1 Definitie Job Design

Job design (werkontwerp) verwijst naar hoe werk is gestructureerd, georganiseerd en ervaren. Verschillende definities illustreren verschillende aspecten:

- **Wong & Campion (1991):** "Een job is een verzameling van taken die aan een werknemer worden toegewezen"

- **Parker (2014):** "De inhoud en organisatie van iemands werktaken, activiteiten, relaties en verantwoordelijkheden"
- **Morgeson & Humphrey (2008):** "De studie, creatie en wijziging van de samenstelling, inhoud, structuur en omgeving waarin jobs en rollen worden uitgevoerd"

Job design is cruciaal voor zowel organisatiesucces als individueel welzijn. Een goed ontworpen job kan motivatie, betrokkenheid en productiviteit verhogen, terwijl een slecht ontworpen job kan leiden tot stress, vervreemding en inefficiëntie.

1.2 Historische Context

De geschiedenis van job design is nauw verbonden met de ontwikkeling van industriële en post-industriële economieën:

- **Pre-industrieel:** Ambachtslieden voerden meestal alle aspecten van een taak uit (volledig productieproces)
- **Industriële revolutie:** Opkomst van mechanisatie en arbeidsdeling (zoals beschreven door Adam Smith)
- **Scientific Management (1910s):** Frederick Taylor introduceerde systematische methoden voor taakanalyse en efficiëntie
- **Human Relations Movement (1930s):** Hawthorne-studies toonden het belang van sociale en psychologische factoren
- **Job Enrichment (1950s-1970s):** Herzberg en anderen pleitten voor meer betekenisvol werk
- **Sociotechnische Systemen (1950s):** Ontwikkeld in Europese context, balans tussen technische en sociale aspecten
- **Modern:** Toenemende focus op kenniswerk, flexibiliteit, autonomie en welzijn

2. Verschillende Perspectieven op Werkontwerp

2.1 Mechanistisch Perspectief

2.1.1 Uitgangspunten en Principes

- Gebaseerd op Taylor's Scientific Management en industriële efficiëntie
- Focus op standaardisatie, specialisatie en vereenvoudiging
- Werk wordt opgedeeld in kleine, herhaalbare taken
- Duidelijke scheiding tussen denken (management) en doen (werknemers)

2.1.2 Kenmerken van Mechanistisch Werk

- **Taakspecialisatie:** Beperkte taken met duidelijke afbakening
- **Standaardisatie:** Vaste procedures en methoden
- **Repetitief:** Herhaling van dezelfde beperkte taken
- **Lage autonomie:** Weinig beslissingsvrijheid voor werknemers
- **Strakke controle:** Supervisie en monitoring van prestaties
- **Hiërarchische organisatie:** Duidelijke gezagslijnen

2.1.3 Voordelen

- Efficiëntie door specialisatie
- Gemakkelijke training en vervangbaarheid van werknemers
- Voorspelbare kwaliteit en output
- Duidelijke verantwoordelijkheden

2.1.4 Nadelen

- Monotonie en verveling
- Vervreemding en gebrek aan betrokkenheid
- Beperkte flexibiliteit en innovatie
- Potentiële gezondheidsproblemen (zowel fysiek als psychisch)
- Kwaliteitsproblemen door gebrek aan overzicht

2.1.5 Moderne Toepassingen

Mechanistische principes zijn nog steeds zichtbaar in:

- Gestandaardiseerde productieprocessen
- Fast-food restaurants
- Call centers
- Sommige administratieve functies

2.2 Biologisch Taakontwerp

2.2.1 Uitgangspunten en Principes

- Gebaseerd op ergonomie en menselijke biologie
- Focus op fysieke belasting en welzijn
- Aandacht voor aanpassing van de werkomgeving aan menselijke capaciteiten

2.2.2 Belangrijke Aspecten

Het biologisch perspectief omvat vier hoofdmethoden:

1. Methode-studie

- Doel: Ontdekken van de beste manier om een taak uit te voeren
- Focus: Kostenefficiëntie en productkwaliteit
- Toepassing: Elimineren van onnodige stappen en bewegingen

2. Bewegingsonderzoek

- Doel: Analyseren van lichamelijke bewegingen (tillen, dragen, etc.)
- Focus: Elimineren van onnodige bewegingen voor verhoogde productiviteit
- Toepassing: Optimaliseren van werkstations en hulpmiddelen

3. Tijdstudie

- Doel: Bepalen van standaardtijd voor taken
- Focus: Bepalen van benodigde personeel en arbeidskosten
- Toepassing: Werkplanning en prestatiemeting

4. Vermoeidheidsonderzoek

- Doel: Bepalen wanneer werknemers fysiek/mentaal moe worden
- Focus: Optimale planning van pauzes voor efficiënte productie
- Toepassing: Preventie van uitputting en vermoeidheid

2.2.3 Toepassingsgebieden

- Ergonomisch ontworpen werkplekken
- Pauzestrategieën en werkcycli
- Aanpassing van gereedschap en apparatuur
- Verlichting, temperatuur en andere omgevingsfactoren
- Preventie van musculoskeletale aandoeningen

2.3 Perceptueel-Motorisch Perspectief

2.3.1 Uitgangspunten en Principes

- Gefundeerd in cognitieve neuropsychologie
- Focus op informatieverwerking en menselijke cognitieve capaciteiten

- Doel: Verminderen van cognitieve belasting en fouten

2.3.2 Centrale Aandachtsgebieden

- **Verlichting:** Optimale verlichting zonder verblinding
- **Visuele informatie:** Leesbaarheid van displays en informatie
- **Complexiteit:** Aanpassing aan menselijke cognitieve capaciteiten
- **Aandachtsverdeling:** Optimalisatie van informatiestromen
- **Besluitvorming:** Ondersteuning van cognitieve processen
- **Signaaldetectie:** Verbetering van waarneming en interpretatie

2.3.3 Praktische Toepassingen

- Interface-ontwerp voor machines en systemen
- Waarschuwingssystemen en alarmsignalen
- Controleruimtes en dashboards
- Training en procedures voor complexe taken
- Risicomanagement en foutpreventie

2.4 Motiverend Perspectief

2.4.1 Uitgangspunten en Principes

- "Mensen zijn belangrijk in het bedrijfsleven"
- Gebaseerd op organisatiepsychologie en motivatietheorieën
- Focus op psychologisch welzijn, betrokkenheid en intrinsieke motivatie
- Veronderstelling dat gemotiveerde medewerkers productiever zijn

2.4.2 Historische Ontwikkeling

Het motiverend perspectief heeft zijn oorsprong in de Hawthorne-studies (1924-1932), die aantoonde dat psychologische en sociale factoren de prestaties beïnvloeden. De onderzoekers ontdekten dat aandacht voor werknemers en hun betrokkenheid bij het experiment de productiviteit verhoogde (het "Hawthorne-effect").

2.4.3 Centrale Focus

- Hoe kan werk zo worden ontworpen dat het intrinsiek motiverend is?
- Welke psychologische toestanden zijn belangrijk voor motivatie?

- Hoe kunnen organisaties voldoen aan de psychologische behoeften van werknemers?

2.4.4 Belangrijke Bijdragen

Vanuit dit perspectief zijn verschillende invloedrijke modellen ontwikkeld:

- Two-Factor Theory (Herzberg)
- Job Characteristics Model (Hackman & Oldham)
- Job Demand-Control Model (Karasek)
- Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist)
- Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti)

Elk van deze modellen wordt later in detail besproken.

3. Kwaliteit van de Arbeid als Structuurkenmerk

3.1 De Sociotechnische Benaderingswijze

3.1.1 Achtergrond en Ontwikkeling

De moderne sociotechniek, met De Sitter als grondlegger in Nederland, is een geavanceerde praktijktheorie die structuurgebonden problemen in organisaties aanpakt. Deze problemen spelen niet alleen in de industrie, maar ook in dienstverlening, overheid, gezondheidszorg en onderwijs.

3.1.2 Kernprincipes

Volgens Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer (2011):

- Sociotechniek definieert kwaliteit van arbeid in termen van objectieve structuurkenmerken
- Betrokkenheid en intrinsieke motivatie worden voorspeld bij organisaties met voldoende regelcapaciteit
- De structuur van arbeidsdeling bepaalt de kansen op betrokkenheid en intrinsieke motivatie
- In bureaucratische structuren met weinig regelcapaciteit is er nauwelijks kans op intrinsieke motivatie

3.1.3 Regelcapaciteit

Regelcapaciteit is een centraal concept in de sociotechniek:

- **Definitie:** De mogelijkheid om zelfstandig (intern) of in afstemming met anderen (extern) het werk te regelen

- **Niveaus:** Kan zich uitstrekken over operationele problemen, maar ook tactische verbeteringen of strategische veranderingen
- **Maximale regelcapaciteit:** Omvat het hele werkproces, inclusief voorbereidende en ondersteunende activiteiten

3.1.4 Organisatie als Interactienetwerk

- Organisatie gezien als interactienetwerk met werkplekken als knooppunten
- Mensen bezetten deze knooppunten, waardoor de organisatie een sociaal netwerk vormt
- De structuur van arbeidsdeling bepaalt de vorm van dit netwerk
- De complexiteit van het interactienetwerk neemt exponentieel toe met de mate van arbeidsdeling
- Strategie om complexiteit te reduceren: terugdringen van arbeidsdeling

3.2 De Sociotechnische Benadering versus de 'Fit-Theorie' van Motivatie

De Sitter heeft zich nadrukkelijk afgezet tegen wat hij de 'fit-theorie' of 'belevingsbenadering' noemde. Hieronder worden de verschillen geanalyseerd aan de hand van zes vragen:

3.2.1 Is Satisfactie een Goede Indicator voor Kwaliteit van Arbeid?

Fit-benadering: Ja, arbeidssatisfactie is de indicator voor kwaliteit van arbeid.

Sociotechniek: Nee, regelcapaciteit is een betere indicator.

Volgens De Sitter (1994) toont onderzoek dat 70-80% van de mensen tevreden is, ongeacht de arbeidsomstandigheden. Bovendien is er nauwelijks relatie tussen arbeidstevredenheid en indicatoren zoals verzuim, verloop of stress. Dit komt omdat mensen hun wensen en ambities aanpassen aan de mogelijkheden die de organisatie biedt.

3.2.2 Op Welke Motieven Moet de Ontwerper Zich Richten?

Fit-benadering: Richt zich op vooraf gegeven motieven van werknemers (zoals geld, macht, erkenning).

Sociotechniek: Richt zich op betrokkenheid en intrinsieke motivatie.

Er bestaan vele motieven en bijna evenveel inhoudstheorieën, wat problematisch is voor ontwerpers. De sociotechniek richt zich niet op welke extrinsieke motieven mensen meebrengen naar hun werk, maar op hoe de organisatie betrokkenheid en intrinsieke motivatie kan mobiliseren.

3.2.3 Is Iemand Die Tevreden Is Ook Gemotiveerd?

Fit-benadering: Ja, er is een directe relatie tussen tevredenheid en motivatie.

Sociotechniek: Nee, tevredenheid kan leiden tot gezapigheid; ontevredenheid kan juist aanzetten tot actie.

Een impliciete aanname in de fit-redenering is dat tevreden mensen gemotiveerd zijn. Dit is niet noodzakelijk het geval. Tevredenheid kan leiden tot passiviteit, terwijl ontevredenheid mensen kan motiveren om problemen op te lossen - mits ze de ruimte hebben om dit te doen.

3.2.4 Wat Zijn de Corresponderende Eigenschappen?

Fit-benadering: Richt zich op individuele behoefteprofielen.

Sociotechniek: Neemt de bedrijfskundige context als uitgangspunt.

Inhoudstheorieën richten zich op het individu en zijn behoefteprofiel, waardoor de bedrijfskundige context buiten beeld raakt. De Sitter (1994) ontwikkelt een verfijnd begrippenapparaat rond regelcapaciteit om concrete organisatie-interventies mogelijk te maken.

3.2.5 Waar Liggen de Omslagpunten?

Fit-benadering: Onduidelijk wanneer voldoende is voldaan aan behoeften.

Sociotechniek: Erkent complexe dynamiek en sociale referentieprocessen.

Vanuit inhoudstheorieën is moeilijk te bepalen wanneer er voldoende is voldaan aan behoeften van medewerkers. Extrinsieke prikkels hebben vaak een verslavend effect, waarbij steeds sterkere prikkels nodig zijn. Sociale vergelijkingsprocessen spelen hierbij een belangrijke rol.

3.2.6 Hoe Verhouden Statische Opvattingen Zich tot de Dynamische Werkelijkheid?

Fit-benadering: Gaat uit van statische, deterministische opvattingen over vaste menselijke motieven.

Sociotechniek: Neemt de mens als bron van diversiteit als uitgangspunt.

Inhoudstheorieën zijn gebaseerd op statische opvattingen over vaste menselijke motieven. De sociotechniek ziet het arbeidsproces als een selectief proces, waarin permanent keuzes worden gemaakt en waarin normen en aspiraties interactief worden ontwikkeld.

3.3 Implicaties voor Organisatieontwerp

De sociotechnische benadering heeft belangrijke implicaties voor hoe organisaties worden ontworpen:

1. **Integrale benadering:** Kwaliteit van arbeid en organisatieprestaties worden gelijktijdig geoptimaliseerd

2. **Structuurbenadering:** Focus op het herontwerpen van organisatiestructuren in plaats van individugerichte interventies
3. **Reductie van complexiteit:** Door vermindering van arbeidsdeling neemt de complexiteit af en de regelcapaciteit toe
4. **Teamgebaseerde organisatie:** Teams met substantiële autonomie vormen de bouwstenen van de organisatie
5. **Minimale arbeidsdeling:** Taakintegratie in plaats van vergaande specialisatie

4. Job Characteristics Model (Hackman & Oldham)

4.1 Achtergrond en Doel

4.1.1 Historische Context

Het Job Characteristics Model (JCM) werd ontwikkeld door Hackman en Oldham in de jaren '70 als antwoord op motivatieproblemen in organisaties. Het was een reactie op zowel de mechanistische benadering van Scientific Management als op de beperkte toepasbaarheid van vroege motivatietheorieën.

4.1.2 Centrale Doelstelling

De centrale stelling van het model is dat de intrinsieke motivatie van werknemers verhoogd kan worden door het werk zelf interessanter en betekenisvoller te maken. Dit zou leiden tot:

- Hogere werktevredenheid
- Betere werkprestaties
- Lager verzuim en verloop
- Hogere kwaliteit van werk

4.2 Componenten van het Model

4.2.1 Taakkenmerken (Core Job Characteristics)

Het model identificeert vijf kerndimensies van werkinhoud:

1. **Taakvariatie/Skill Variety:** De mate waarin een functie verschillende vaardigheden, talenten en activiteiten vereist
 - Hoge variatie: Medewerker gebruikt verschillende vaardigheden
 - Lage variatie: Herhaling van dezelfde beperkte vaardigheden
2. **Taakidentiteit/Task Identity:** De mate waarin een medewerker een volledig, afgerond geheel van het werk uitvoert

- Hoge identiteit: Medewerker maakt een volledig product of dienst
 - Lage identiteit: Medewerker voert slechts een klein onderdeel van het geheel uit
3. **Taakbelangrijkheid/Task Significance:** De impact van het werk op anderen, binnen of buiten de organisatie
- Hoge betekenis: Werk heeft significante invloed op anderen
 - Lage betekenis: Werk heeft weinig invloed op anderen
4. **Autonomie:** De vrijheid en onafhankelijkheid in het plannen en uitvoeren van werk
- Hoge autonomie: Medewerker beslist zelf over werkmethoden en timing
 - Lage autonomie: Werk wordt extern gecontroleerd en voorgeschreven
5. **Feedback:** De mate waarin de medewerker directe en duidelijke informatie krijgt over de effectiviteit van zijn prestaties
- Directe feedback: Medewerker ziet direct resultaten van eigen werk
 - Indirecte feedback: Medewerker krijgt informatie via anderen of helemaal niet

4.2.2 Kritische Psychologische Toestanden

Deze taakkenmerken beïnvloeden drie kritische psychologische toestanden:

1. **Ervaren zinvolheid van het werk**
 - Ontstaat uit taakvariatie, taakidentiteit en taakbelang
 - De medewerker ervaart het werk als waardevol en betekenisvol
2. **Ervaren verantwoordelijkheid voor werkresultaten**
 - Ontstaat primair uit autonomie
 - De medewerker voelt zich persoonlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk
3. **Kennis van de resultaten**
 - Ontstaat primair uit feedback
 - De medewerker weet hoe effectief hij/zij presteert

4.2.3 Persoonlijke en Werkuitskomsten

Het model voorspelt vier positieve resultaten:

1. Hoge interne (intrinsieke) motivatie

- Zelfgenererende motivatie om goed te presteren
- Positieve emoties bij goede prestaties, negatieve bij slechte prestaties

2. Hoge kwaliteit werkprestaties

- Effectiever werk door betere motivatie en betrokkenheid

3. Hoge werktevredenheid

- Algemene tevredenheid met het werk en de werkomgeving

4. Laag verzuim en verloop

- Hogere binding aan de organisatie

In de nieuwere versie van het model werd dit aangepast naar:

- Van werkprestatie naar efficiëntie
- Van verzuim en verloop naar groeitevredenheid

4.3 Motivating Potential Score (MPS)

4.3.1 Berekening

De MPS is een samenvattende index die het potentieel van een job om intrinsieke motivatie te genereren kwantificeert:

$$\text{MPS} = [(\text{Taakvariatie} + \text{Taakidentiteit} + \text{Taakbelangrijkheid}) / 3] \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback}$$

De formule weerspiegelt twee belangrijke principes:

1. De eerste drie kenmerken kunnen elkaar compenseren (gemiddelde)
2. Autonomie en feedback zijn multiplicatief (als één van beide nul is, is de MPS nul)

4.3.2 Interpretatie

- Hoge MPS: Baan heeft hoog motivatiepotentieel
- Lage MPS: Baan heeft laag motivatiepotentieel
- De score kan gebruikt worden om:
 - Jobs te diagnosticeren
 - Prioriteiten voor herontwerp te stellen
 - Effecten van interventies te meten

4.4 Moderatoren in het Model

4.4.1 Growth Need Strength (GNS)

- **Definitie:** De mate waarin een individu behoefte heeft aan persoonlijke groei en ontwikkeling
- **Impact:** De relaties in het model zijn sterker voor mensen met hoge GNS
- **Implicatie:** Niet iedereen reageert even positief op verrijkt werk

4.4.2 Kennis en Vaardigheden

- Werknemers moeten over de juiste competenties beschikken om verrijkt werk aan te kunnen
- Gebrek aan competenties leidt tot frustratie in plaats van motivatie
- Implicatie: Training en ontwikkeling zijn vaak nodig bij taakverrijking

4.4.3 Contexttevreedenheid

- Tevreedenheid met werkomstandigheden, zoals beloning, zekerheid, collega's
- Ontevredenheid met deze factoren kan de positieve effecten van taakkenmerken ondermijnen
- Implicatie: Basis-arbeidsvoorwaarden moeten op orde zijn

4.5 Empirische Onderbouwing en Evaluatie

4.5.1 Empirische Bevindingen

- De taakkenmerken hangen samen met de uitkomstvariabelen, vooral met tevredenheid
- Sterke impact van feedback en autonomie op tevredenheid
- Sterke impact van afwisseling op interne motivatie
- GNS heeft inderdaad een modererende impact

4.5.2 Methodologische Opmerkingen

- De vijf dimensies worden niet altijd apart teruggevonden
- Autonomie, afwisseling en betekenis lijken soms op elkaar
- Taakidentiteit en feedback worden wel apart vastgesteld
- De MPS kan vereenvoudigd worden door de som van de werkkenmerken te nemen

4.5.3 Kritiek

- Beperkt model: Mist aspecten zoals sociale steun, rolproblemen, fysieke aspecten
- Bruikbaarheid?: Soms beperkte praktische toepasbaarheid
- Rol van mediërende variabelen niet altijd duidelijk

4.5.4 Meerwaarde van het Model

- **Theoretisch belang:** Psychologische variabelen worden ingebracht
- **Positieve benadering:** Focus op positieve aspecten van werk
- **Empirisch belang:** Heeft veel onderzoek gegenereerd
- **Praktische waarde:** Biedt concrete aanknopingspunten voor jobherontwerp

4.6 Praktische Toepassingen: Herontwerpen van Taken

4.6.1 Uitbreiden van Taken (Task Enlargement)

- Meer taken toevoegen aan het takenpakket
- Combineren van taken tot natuurlijke werkeenheden
- Voordeel: Meer variatie en taakidentiteit
- Beperking: Niet noodzakelijk meer autonomie of betekenis

4.6.2 Verrijken van Taken (Task Enrichment)

- Toevoegen van moeilijkere of meer verantwoordelijke taken
- Implementeren van klantgerichte structuur
- Delegeren van planning- en controleactiviteiten
- Voordeel: Meer autonomie en betekenis

4.6.3 Feedbackkanalen Voorzien

- Implementeren van directe informatie over prestaties
- Creëren van natuurlijke feedback in het werk zelf
- Voordeel: Directe kennis van resultaten

5. Job Demand-Control Model van Karasek

5.1 Kernprincipes en Ontwikkeling

5.1.1 Achtergrond en Ontstaan

Robert Karasek ontwikkelde het Job Demand-Control (JDC) model in 1979 als een stressmanagementmodel dat verklaart hoe werkkenmerken psychologische strain

beïnvloeden. Het model was een synthese van twee eerder gescheiden onderzoekstradities:

- De taakontwerp-traditie (Hackman & Oldham)
- De stresstraditie (Michigan-model)

5.1.2 Centrale Aanname

Het model stelt dat psychologische strain niet het resultaat is van één enkel aspect van de werkomgeving, maar van de gezamenlijke effecten van:

- De eisen die het werk stelt (job demands)
- De beslissingsruimte (job decision latitude) die beschikbaar is om aan die eisen te voldoen

5.1.3 Reductie tot Essentiële Dimensies

Karasek reduceerde de complexiteit van werkstress tot twee dimensies:

- **Job demands (taakeisen):** Werkdruk, complexiteit, tijdsdruk
- **Job decision latitude (beslissingsruimte):** Autonomie en vaardigheidsmogelijkheden

5.2 De Twee Centrale Dimensies

5.2.1 Job Demands (Taakeisen)

- **Definitie:** Psychologische stressoren zoals werklast, onverwachte taken en werkgerelateerde conflicten
- **Vormen:**
 - Kwantitatieve eisen: Hoeveelheid werk in beschikbare tijd
 - Cognitieve eisen: Complexiteit en moeilijkheid
 - Emotionele eisen: Emotioneel belastende situaties
 - Rolconflicten: Tegenstrijdige verwachtingen

5.2.2 Job Decision Latitude (Beslissingsruimte)

Bestaat uit twee componenten:

1. Decision Authority (Beslissingsbevoegdheid)

- Autonomie in werkplanning en -methoden
- Invloed op beleid en besluitvorming
- Vrijheid in het oplossen van problemen

2. Skill Discretion (Vaardigheidsmogelijkheden)

- Mogelijkheid om vaardigheden te gebruiken en ontwikkelen
- Variatie in taken en activiteiten
- Creativiteit en leermogelijkheden

Empirisch onderzoek toont dat deze twee componenten vaak sterk samenhangen ($r=.48$ in de Amerikaanse data).

5.3 Het Kwadrantenmodel

Het model deelt banen in vier typen in, gebaseerd op hoge of lage niveaus van demands en control:

5.3.1 High Strain Jobs (Hoge Eisen, Lage Controle)

- **Kenmerken:** Hoge werkdruk, weinig beslissingsvrijheid
- **Voorbeelden:** Assemblagelijnerwerkers, call center medewerkers, kassamedewerkers
- **Gevolgen:** Hoogste risico op stress, burnout, cardiovasculaire aandoeningen
- **Mechanisme:** Onvermogen om adequaat te reageren op hoge eisen leidt tot onopgeloste spanning

5.3.2 Active Jobs (Hoge Eisen, Hoge Controle)

- **Kenmerken:** Uitdagend werk met voldoende beslissingsruimte
- **Voorbeelden:** Artsen, managers, wetenschappers
- **Gevolgen:** Hoge maar niet schadelijke spanning, leren en ontwikkeling
- **Mechanisme:** Spanning wordt omgezet in effectieve probleemoplossing en leren

5.3.3 Low Strain Jobs (Lage Eisen, Hoge Controle)

- **Kenmerken:** Ontspannen werk met veel vrijheid
- **Voorbeelden:** Architecten (in sommige fasen), reparateurs, conciërges met autonomie
- **Gevolgen:** Laag stressniveau, relatief hoge tevredenheid
- **Mechanisme:** Voldoende resources om aan beperkte eisen te voldoen

5.3.4 Passive Jobs (Lage Eisen, Lage Controle)

- **Kenmerken:** Weinig uitdagend werk met weinig vrijheid
- **Voorbeelden:** Nachtwakers, sommige administratieve functies

- **Gevolgen:** Verlies van motivatie, geleerd hulpeloosheid, atrofie van vaardigheden
- **Mechanisme:** Gebrek aan uitdaging en mogelijkheden leidt tot afname van activiteit en initiatief

5.4 Twee Centrale Hypothesen

5.4.1 De Strain-Hypothese (Diagonaal A)

- **Stelling:** Strain neemt toe naarmate job demands toenemen en decision latitude afneemt
- **Visualisatie:** Diagonaal van linksboven (low strain) naar rechtsonder (high strain)
- **Formulering:** Strain = excess van demands over decision latitude
- **Empirische steun:** Consistent bewijs voor hoofdeffecten, minder duidelijk voor interactie

5.4.2 De Leer/Activiteit-Hypothese (Diagonaal B)

- **Stelling:** Activiteit, leren en groei nemen toe wanneer zowel demands als decision latitude hoog zijn
- **Visualisatie:** Diagonaal van linksonder (passief) naar rechtsboven (actief)
- **Mechanisme:** Uitdaging plus controle creëert optimale voorwaarden voor groei
- **Empirische steun:** Minder onderzocht dan strain-hypothese, maar ondersteund door onderzoek naar bevlogenheid

5.5 Johnson's Uitbreiding: Het JDCS-Model

5.5.1 Toevoeging van Sociale Steun

Jeffrey Johnson breidde het model in de jaren '80 uit met een derde dimensie: sociale steun.

- **Definitie:** Nuttige sociale interactie met collega's en leidinggevend
- **Vormen:**
 - Instrumentele steun: Praktische hulp bij het werk
 - Emotionele steun: Empathie, zorg en waardering
 - Informationele steun: Advies en feedback
 - Beoordelingssteun: Informatie voor zelfevaluatie

5.5.2 Iso-Strain Hypothese

- **Stelling:** De combinatie van hoge eisen, lage controle én lage sociale steun leidt tot de hoogste strain
- **Implicatie:** Sociale steun kan fungeren als buffer tegen de negatieve effecten van high strain jobs

5.6 Empirische Ondersteuning en Kritiek

5.6.1 Empirische Bevindingen

- Sterke ondersteuning voor hoofdeffecten van demands en control
- Minder duidelijk bewijs voor interactie-effecten
- Associaties met:
 - Psychologische strain (depressie, angst, burnout)
 - Fysiologische indicatoren (bloeddruk, cortisol)
 - Gedragmatige uitkomsten (absentisme, prestatie)
 - Gezondheidsuitkomsten (hart- en vaatziekten)

5.6.2 Kritieken op het Model

- **Te simplistische:** Focus op slechts twee (of drie) dimensies van werk
- **Interactie-effecten:** Inconsistente bevindingen voor interactiehypothesen
- **Individuele verschillen:** Beperkte aandacht voor persoonlijkheid, coping-stijlen
- **Causaliteit:** Cross-sectionele studies domineren, longitudinaal bewijs is schaarser
- **Meting:** Subjectieve zelfrapportage versus objectieve meting

5.6.3 Aanvullingen Nodig

- Fysieke inspanning & risico's
- Jobonzekerheid
- Uitbreiding met moderatoren zoals persoonlijkheid, arbeidsoriëntatie
- Verschillende types strain (spanning vs. uitputting)

5.7 Praktische Implicaties

5.7.1 Reconstructie van Arbeid

Het model suggereert verschillende interventiestrategieën, afhankelijk van het doel:

- **Voor stressreductie:**

- Verminderen van taakeisen/werkdruk
- Verhogen van controle/beslissingsruimte
- Beweging van rechtsonder naar linksboven in het model
- **Voor activering/motivatatie:**
 - Verhogen van zowel taakeisen als controle
 - Beweging van linksonder naar rechtsboven in het model

5.7.2 Implementatiestrategieën

- **Job rotation:** Variatie in taken en belasting
- **Job enlargement:** Horizontale uitbreiding van taken
- **Job enrichment:** Verticale uitbreiding met meer beslissingsbevoegdheid
- **Autonome werkgroepen:** Teams met substantiële zelfregulering
- **Participatieve besluitvorming:** Betrekken van medewerkers bij beslissingen

5.7.3 Uitdagingen bij Implementatie

- Grenzen aan toename van autonomie voor organisaties
- Grenzen aan toename van taakeisen voor individuen
- Balans tussen korte-termijn prestaties en lange-termijn duurzaamheid
- Verschillende behoeften van verschillende werknemers

Organisatieontwerp - Deel 2: Job Demands-Resources Model & Praktijktoeepassingen

1. Het Job Demands-Resources Model (JD-R)

1.1 Achtergrond en Ontwikkeling

1.1.1 Ontstaansgeschiedenis

Het Job Demands-Resources (JD-R) model werd ontwikkeld door Evangelia Demerouti, Arnold Bakker en Wilmar Schaufeli in 2001 als een meer flexibel alternatief voor eerdere werkstressmodellen. Het model is ontstaan uit een integratie van diverse stresstheorieën en motivationele benaderingen, waaronder het Job Demand-Control model (Karasek) en het Effort-Reward Imbalance model (Siegrist).

1.1.2 Evolutie van het Model

Het JD-R model is sinds zijn introductie substantieel geëvolueerd:

- Oorspronkelijke focus (2001): Verklaring van burnout

- Eerste uitbreiding (2004): Toevoeging van bevlogenheid als positieve tegenhanger
- Tweede uitbreiding (2007): Integratie van persoonlijke hulpbronnen
- Derde uitbreiding (2008): Buffer- en versterkingseffecten
- Recente ontwikkeling: Onderscheid tussen hindrances en challenges

1.2 Bouwstenen van het Model

1.2.1 Basisassumpties

Het JD-R model is gebaseerd op drie centrale assumpties:

1. **Beroepsspecificiteit:** Elke baan of functie heeft zijn eigen specifieke risicofactoren en hulpbronnen
2. **Dualiteit:** Werkeisen en werkhulpbronnen triggeren twee verschillende, maar gerelateerde processen
3. **Interactie:** Werkhulpbronnen kunnen de impact van werkeisen bufferen en werkeisen kunnen het effect van werkhulpbronnen versterken

1.2.2 Job Demands (Werkeisen)

Job demands worden gedefinieerd als:

"Fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die langdurige fysieke inspanning vereisen of continu beroep doen op de psychologische (cognitieve en emotionele) vaardigheden van werknemers" (Bakker et al., 2003)

Werkeisen kunnen voorkomen op verschillende niveaus:

1. Taakniveau

- Taakinterrupties
- Werkdruk
- Emotionele belasting
- Monotone taken

2. Werkniveau

- Rolonduidelijkheid
- Rolconflict
- Verantwoordelijkheid
- Werkuren

3. Teamniveau

- Interpersoonlijke conflicten
- Diversiteitsspanningen
- Team conflict

4. Organisatieniveau

- Reorganisaties
- Baanzekerheid
- Fusies
- Klimaat

1.2.3 Job Resources (Werkhulpbronnen)

Job resources worden gedefinieerd als:

"Fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die:

1. de werkeisen bufferen en bijbehorende fysiologische en psychologische kosten reduceren,
2. functioneel zijn in het bereiken van de werkdoelen, of
3. persoonlijke groei, ontwikkeling en leren stimuleren" (Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2005)

Werkhulpbronnen komen eveneens voor op verschillende niveaus:

1. Taakniveau

- Feedback over prestaties
- Taakbetekenis
- Taakidentiteit
- Autonomie

2. Werkniveau

- Loopbaanmogelijkheden
- Baanzekerheid
- Salaris
- Ontwikkelmogelijkheden

3. Teamniveau

- Sociale steun van collega's

- Teamcohesie
- Samenwerkingsklimaat

4. Organisatieniveau

- Sociale steun van leidinggevende
- Rechtvaardigheid
- Organisatiesteun
- Organisationsklimaat

1.3 Centrale Uitkomsten en Processen

1.3.1 Burnout

- **Definitie:** "A prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job, defined by exhaustion, cynicism, (and inefficacy)" (Maslach)
- **Kernelementen:**
 - **Uitputting:** Emotionele, cognitieve en fysieke vermoeidheid
 - **Mentale distantie/cynisme:** Afstandelijke houding tegenover werk
 - **Verminderde persoonlijke bekwaamheid:** Twijfel aan eigen competenties
- **Ontwikkelingsproces:**
 - Begint meestal met uitputting
 - Leidt tot distantie/cynisme als beschermingsmechanisme
 - Resulteert uiteindelijk in verminderde efficaciteit

1.3.2 Bevlogenheid (Work Engagement)

- **Definitie:** "Een positief, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Schaufeli & Bakker, 2001)
- **Kernelementen:**
 - **Vitaliteit:** Hoog energieniveau, mentale veerkracht, doorzettingsvermogen
 - **Toewijding:** Sterke betrokkenheid, enthousiasme, trots, inspiratie
 - **Absorptie:** Volledig opgaan in het werk, moeite met loskomen
- **Ontwikkelingsproces:**

- Bevlogenheid wordt gevoed door hulpbronnen
- Versterkt zichzelf door positieve spiralen
- Kan 'besmettelijk' werken in teams

1.4 Hoofdeffecten: Energetisch en Motivationeel Proces

1.4.1 Energetisch (Health Impairment) Proces

Dit proces beschrijft hoe job demands leiden tot burnout:

1. Fase 1: Fight-reactie

- Sympathische activatie (adrenaline, cortisol, verhoogde hartslag)
- Verhoogde inzet om prestatieniveau te behouden
- Korte termijn: effectief maar energievragend

2. Fase 2: Flight-reactie

- Beschermingsreactie om uitputting te voorkomen
- Kwantitatieve of kwalitatieve verlaging van prestaties
- Distantie van het werk en cynische houding
- Ontwikkeling van burnout-symptomen

3. Onderliggende mechanismen:

- Aanhoudende activatie van het stresssysteem
- Onvoldoende herstelmogelijkheden
- Cumulatieve uitputting van energiereserves

4. Empirische ondersteuning:

- Consistente positieve relaties tussen job demands en burnout
- Associaties met gezondheidsproblemen, psychosomatische klachten, depressie

1.4.2 Motivationeel Proces

Dit proces beschrijft hoe job resources leiden tot bevlogenheid:

1. Extrinsic motiverend:

- Hulpbronnen helpen doelen bereiken (Goal-setting theorie)
- Verhogen self-efficacy (Bandura)

- Evenredige investering in het werk (Equity theory)

2. **Intrinsiek motiverend:**

- Hulpbronnen zijn op zichzelf motiverend
- Bevredigen fundamentele behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid (Zelf-Determinatie Theorie)
- Stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling

3. **Onderliggende mechanismen:**

- Conservation of Resources Theory: mensen zijn gericht op het behoud en de accumulatie van hulpbronnen
- Positieve emoties verbreden het denk- en handelingsrepertoire

4. **Empirische ondersteuning:**

- Consistente relaties tussen job resources en bevlogenheid
- Associaties met betere prestaties, OCB, innovatie, commitment

1.4.3 **Andere Relaties in het Model**

Naast de twee hoofdprocessen voorspelt het model ook:

1. **Van job resources naar burnout:**

- Gebrek aan hulpbronnen verhoogt de kans op burnout
- Verlies van hulpbronnen is belastend (COR-theorie)

2. **Van job demands naar bevlogenheid:**

- Sommige eisen (challenges) kunnen positief bijdragen aan bevlogenheid
- Dit verklaart waarom uitdagende banen motiverend kunnen zijn ondanks hoge eisen

1.5 **Interactie-Effecten: Buffer- en Boost-Hypothese**

1.5.1 **Buffer-Hypothese**

- **Definitie:** Job resources kunnen de negatieve relatie tussen job demands en burnout bufferen
- **Mechanisme:** Hulpbronnen verminderen de impact van stressoren door:
 - Herdefiniëring van de stressor
 - Vermindering van de fysiologische respons

- Bevordering van adequate coping
- **Voorbeeld:** Autonomie kan helpen om werkdruk beter te managen door prioriteiten te stellen

1.5.2 Boost-Hypothese (Coping-Hypothese)

- **Definitie:** Job resources zijn vooral sterk gerelateerd aan bevlogenheid wanneer job demands hoog zijn
- **Mechanisme:** Hulpbronnen worden meer gewaardeerd en effectiever gebruikt in veeleisende situaties
- **Voorbeeld:** Sociale steun is vooral motiverend wanneer de werkdruk hoog is

1.5.3 Empirische Evidentie

- **Buffer-hypothese:** Verschillende studies tonen aan dat resources zoals autonomie, feedback, en sociale steun de relatie tussen diverse demands en burnout kunnen bufferen
- **Boost-hypothese:** Onderzoek toont dat resources sterker samenhangen met bevlogenheid onder veeleisende omstandigheden

1.6 Persoonlijke Hulpbronnen

1.6.1 Definitie en Voorbeelden

Persoonlijke hulpbronnen zijn:

- "Malleable lower-order, cognitive-affective personal aspects reflecting a positive belief in oneself or the world" (van den Heuvel et al., 2010)
- "Highly valued aspects, relating to resilience and contributing to individuals' potential to successfully control and influence the environment" (Hobfoll et al., 2003)

Voorbeelden zijn:

- Self-efficacy (geloof in eigen kunnen)
- Organizational-based self-esteem
- Optimisme
- Veerkracht
- Proactiviteit

1.6.2 Rollen van Persoonlijke Hulpbronnen

Persoonlijke hulpbronnen kunnen verschillende rollen vervullen in het JD-R model:

1. **Antecedenten** van job demands en job resources

- Beïnvloeden hoe de werkomgeving wordt waargenomen
- Voorbeeld: Optimistische werknemers ervaren meer hulpbronnen

2. **Mediators** in de relatie tussen job resources en bevlogenheid/burnout

- Job resources versterken persoonlijke hulpbronnen, die op hun beurt leiden tot bevlogenheid
- Voorbeeld: Autonomie verhoogt self-efficacy, wat leidt tot meer bevlogenheid

3. **Moderators** in de relatie tussen job demands en burnout

- Bufferen het effect van werkeisen
- Voorbeeld: Hoge self-efficacy vermindert de impact van werkdruk op uitputting

1.7 Onderscheid tussen Hindrances en Challenges

1.7.1 Conceptueel Onderscheid

Job demands kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën:

1. **Hindrances (Belemmeringen)**

- **Definitie:** Obstakels die moeilijk te overwinnen zijn
- **Kenmerken:** Belemmeren doelbereiking, vereisen energie zonder ontwikkelingskansen
- **Voorbeelden:** Rolconflict, bureaucratie, administratieve lasten, emotionele dissonantie

2. **Challenges (Uitdagingen)**

- **Definitie:** Eisen die energie vragen maar ook groeimogelijkheden bieden
- **Kenmerken:** Stimulerend, bieden kansen voor ontwikkeling
- **Voorbeelden:** Werkdruk (tot op zekere hoogte), verantwoordelijkheid, complexe taken

1.7.2 Differentiële Effecten

- **Hindrances:** Consistent negatieve relaties met welzijn en bevlogenheid
- **Challenges:** Zowel positieve (motivationale) als negatieve (energetische) effecten

- **Implicatie:** Beleid zou gericht moeten zijn op het verminderen van hindrances en het optimaliseren van challenges

1.7.3 Empirische Ondersteuning

Meta-analyses tonen aan dat:

- Hindrances sterker positief gerelateerd zijn aan burnout dan challenges
- Challenges positief gerelateerd kunnen zijn aan bevlogenheid, ondanks hun energetische kosten
- Resources sterker negatief gerelateerd zijn aan burnout dan challenges

1.8 Praktische Toepassingen en Interventies

1.8.1 Organisatie-Interventies

- **Demands-gericht:** Verminderen van hindrances, optimaliseren van challenges
 - Workload management
 - Rolverheldering
 - Procesoptimalisatie
- **Resources-gericht:** Versterken van job resources
 - Autonomie verhogen
 - Feedback-systemen verbeteren
 - Sociale steun bevorderen
 - Ontwikkelmogelijkheden creëren

1.8.2 Job Crafting Interventies

Job crafting verwijst naar proactieve veranderingen die medewerkers zelf aanbrengen in hun werk. Interventies kunnen zich richten op:

- Het vergroten van structurele of sociale hulpbronnen
- Het verhogen van uitdagende taakeisen
- Het verminderen van belemmerende taakeisen

1.8.3 Effectiviteit van Interventies

Onderzoek naar JD-R interventies toont aan dat:

- Trainingsprogramma's die job resources verhogen effectief kunnen zijn
- Job crafting workshops bevlogenheid kunnen verhogen

- Gecombineerde interventies (demands én resources) het meest effectief zijn

2. Antecedenten van Job Design

2.1 Arbeidsorganisatie als Determinant van Job Design

2.1.1 Organisatiestructuur en Job Design

De structuur van de organisatie heeft grote invloed op hoe jobs worden ontworpen:

1. Functionele structuur

- Groepering van taken naar functie
- Leidt vaak tot gespecialiseerde, gefragmenteerde jobs
- Voorbeeld: Aparte afdelingen voor productie, marketing, verkoop

2. Divisiestructuur

- Groepering naar product of dienst
- Meer geïntegreerde taken binnen divisies
- Voorbeeld: Verschillende businessunits voor verschillende producten

3. Matrixstructuur

- Combinatie van functionele en product/projectdimensies
- Complexere rollen met dubbele rapportagelijnen
- Voorbeeld: Projectmanagers werken met functionele specialisten

4. Procesgerichte structuur

- Groepering rond werkprocessen
- Meer integratie van taken binnen processtromen
- Voorbeeld: Order-to-cash proces als basis voor werkorganisatie

2.1.2 Voorbeeld: Meubelproductie

In een meubelbedrijf kunnen jobs op verschillende manieren worden ontworpen:

- **Functionele organisatie:** Aparte afdelingen voor zagen, monteren, schilderen
 - Werknemers voeren specifieke deeltaken uit
 - Weinig variatie en autonomie
- **Productgerichte organisatie:** Teams voor stoelen, kasten, tafels
 - Werknemers betrokken bij hele proces van één producttype

- Meer variatie en overzicht
- **Team-based organisatie:** Zelfstandige productieteams
 - Teams verantwoordelijk voor volledig product
 - Hoge autonomie en taakintegratie

2.1.3 Empirisch Onderzoek

Onderzoek in de gezondheidszorg toont aan dat verschillende organisatiestructuren leiden tot verschillende job designs:

- **Constraining structure:** Meer werkdruk, minder autonomie, minder taakorganisatie
- **Empowering structure:** Minder werkdruk, meer autonomie, meer taakorganisatie

Dit vertaalt zich in verschillende job design clusters:

- Meer active jobs in empowering structuren
- Meer high strain jobs in constraining structuren

2.2 De Rol van Leiderschap in Job Design

2.2.1 Leidinggevend als Job Designers

Leidinggevend hebben directe invloed op het ontwerp van jobs:

- Beslissen over taakverdeling
- Bepalen mate van autonomie
- Stellen eisen en verwachtingen
- Geven feedback

Onderzoek toont aan dat leidinggevend vaak:

- Jobs saaier maken dan nodig
- Meer controleren dan empoweren
- Taken opdelen zonder integratiemogelijkheden

2.2.2 Transformationeel Leiderschap en Job Design

Transformationele leiders beïnvloeden job design positief:

1. **Direct effect op objectief werkontwerp**
 - Delegeren betekenisvolle taken

- Bieden meer autonomie
- Creëren ontwikkelmogelijkheden

2. Effect op waargenomen taakontwerp

- Beïnvloeden hoe medewerkers hun werk ervaren
- Versterken betekenis van het werk
- Verhogen ervaren autonomie

2.2.3 Studie naar Job Design Behaviors

Onderzoek van Morgeson toont aan dat:

- Managers vaak tayloristische principes toepassen
- Ontworpen jobs kenmerken zich door:
 - Lage variatie
 - Strikte hiërarchie
 - Beperkte autonomie

2.2.4 Kunnen en Willen

Of managers verrijkende jobs ontwerpen hangt af van:

1. Capaciteitsantecedenten

- Professionele expertise
- Eigen autonomie
- Expliciete job design kennis

2. Bereidheidsantecedenten

- Openheid voor verandering
- Waarden en overtuigingen
- Conservatisme

2.3 Implicaties voor de Praktijk

2.3.1 Organisatieniveau

- Herontwerp organisatiestructuren om betere jobs mogelijk te maken
- Creëer flattere hiërarchieën met meer autonomie op lagere niveaus
- Implementeer team-based werken

2.3.2 Leiderschapsniveau

- Train leidinggevendenden in effectief job design
- Creëer bewustzijn over effecten van leiderschapsstijlen
- Voorkom zichzelf in stand houdende cycli van slecht werkontwerp
- Bespreek werkontwerp in functioneringsgesprekken
- Betrek experts bij complexe ontwerpvragestukken

3. Praktische Toepassingen en Job Crafting

3.1 Job Crafting als Bottom-up Benadering

3.1.1 Definitie en Kenmerken

Job crafting verwijst naar de proactieve veranderingen die werknemers aanbrengen in hun eigen werk. Volgens Demerouti (2014) heeft job crafting drie centrale kenmerken:

- Zelf geïnitieerd
- Zonder toezicht
- Pro-zelfgericht doel

Job crafting is een manier waarop "werknemers hun eigen job opnieuw inrichten op een manier die betrokkenheid, werktevredenheid, veerkracht en bloei bevordert" (Berg et al., 2010)

3.1.2 Verschillende Perspectieven op Job Crafting

1. Wrzesniewski & Dutton (2001)

- Focus op veranderingen in taakgrenzen, relationele grenzen en cognitieve grenzen
- Taak crafting: Veranderen van aantal, bereik of type taken
- Relationeel crafting: Veranderen van interacties en relaties
- Cognitief crafting: Herdefiniëren van de betekenis en het doel van het werk

2. Tims & Bakker (2010)

- Gebaseerd op het JD-R model
- Verhogen van structurele job resources
- Verhogen van sociale job resources
- Verhogen van uitdagende job demands

- Verlagen van belemmerende job demands

3. Geïntegreerde Benaderingen

- Combineren elementen van beide benaderingen
- Onderscheid tussen approach-crafting (toevoegen/veranderen) en avoidance-crafting (verminderen)
- Onderscheid tussen role-crafting en resource-crafting

3.2 Job Crafting Interventies

3.2.1 Doel en Opzet

Job crafting interventies zijn gestructureerde programma's die erop gericht zijn om job crafting bij medewerkers te stimuleren. Ze bestaan typisch uit:

1. **Workshop 1:** Introductie, analyse en planning
 - Uitleg over job crafting
 - Functie- en persoonsanalyse
 - Formuleren van job crafting doelen
2. **Implementatiefase:** Uitvoeren van het plan
 - Toepassen van job crafting in dagelijks werk
 - 2-4 weken
3. **Workshop 2:** Reflectie en borging
 - Evaluatie van ervaringen
 - Identificeren van succesfactoren en belemmeringen
 - Planning voor toekomstige crafting

3.2.2 Effectiviteit

Meta-analyses van job crafting interventies tonen aan dat ze effectief kunnen zijn in het verhogen van:

- Job crafting gedrag
- Job resources
- Persoonlijke resources
- Bevlogenheid
- Prestaties

3.3 Collaborative Crafting

Collaborative crafting is een uitbreiding van individueel job crafting naar groepsniveau:

- **Definitie:** Medewerkers die gezamenlijk bepalen hoe ze taakgrenzen kunnen veranderen om gedeelde werkdoelen te bereiken
- **Verschil met individueel crafting:** Focus op collectieve doelen en gezamenlijke aanpassing
- **Voordelen:** Betere coördinatie, minder suboptimalisatie, sterkere teamcohesie

Onderzoek toont aan dat collaborative crafting:

- Positief gerelateerd is aan team engagement
- Additionele effecten heeft boven individueel crafting
- Bijdraagt aan betere teamprestaties

4. Integratie en Vergelijking van de Verschillende Modellen

4.1 Historische Ontwikkeling

De evolutie van job design modellen weerspiegelt bredere ontwikkelingen in de arbeids- en organisatiepsychologie:

1. Mechanistisch perspectief (1900-1950)

- Scientific management en efficiëntie
- Focus op standaardisatie en specialisatie

2. Vroege humanistische benadering (1950-1970)

- Human relations movement
- Aandacht voor sociale behoeften

3. Job Characteristics Model (1970s)

- Eerste systematische motivatiemodel
- Focus op intrinsieke motivatie

4. Job Demand-Control Model (1980s)

- Integratie van stress- en motivatieperspectieven
- Aandacht voor gezondheid én ontwikkeling

5. Job Demands-Resources Model (2000s)

- Comprehensief model

- Flexibele toepassing op diverse beroepen

4.2 Vergelijking van Kernconcepten

4.2.1 Motivationale Aspecten

- **JCM:** Focus op intrinsieke motivatie door taakkenmerken
- **JDC:** Activiteit/leren op diagonaal B (actieve banen)
- **JD-R:** Uitgebreid motivationeel proces via diverse hulpbronnen

4.2.2 Stress/Strain Aspecten

- **JCM:** Nauwelijks aandacht voor stress
- **JDC:** Centrale focus op strain (diagonaal A)
- **JD-R:** Energetisch proces met diverse uitkomsten

4.2.3 Modereringen en Mediaties

- **JCM:** GNS als moderator
- **JDC:** Controle als moderator van demands
- **JD-R:** Buffer- en boost-effecten, diverse moderatoren

4.2.4 Individualiteit en Contextfactoren

- **JCM:** Beperkte aandacht voor individuele verschillen
- **JDC:** Weinig aandacht voor persoonlijke factoren
- **JD-R:** Integratie van persoonlijke hulpbronnen

4.3 Complementariteit en Integratie

De verschillende modellen zijn niet zozeer tegenstrijdig als wel complementair:

- **JCM:** Biedt gedetailleerd inzicht in motiverende taakkenmerken
- **JDC:** Biedt helder conceptueel kader voor balans werk-stress
- **JD-R:** Biedt flexibel raamwerk voor diverse beroepen en uitkomsten

Een geïntegreerde benadering zou elementen kunnen combineren:

- Specifieke taakkenmerken uit JCM
- Heldere kwadranten uit JDC
- Flexibiliteit en dualiteit uit JD-R

4.4 Praktische Implicaties van Modelkeuze

De keuze van model heeft implicaties voor praktische interventies:

- **JCM-gebaseerde interventies:** Focus op job enrichment en redesign van specifieke taakkenmerken
- **JDC-gebaseerde interventies:** Focus op balans demands-control en beweging naar actieve jobs
- **JD-R-gebaseerde interventies:** Breed scala aan interventies gericht op specifieke demands en resources

Idealiter wordt de modelkeuze afgestemd op:

- Specifieke organisatiecontext
- Aard van het werk
- Beschikbare data
- Interventiedoelen

5. Conclusie en Toekomstperspectieven

5.1 Kernboodschappen

1. **Werkontwerp is cruciaal** voor zowel organisatieprestaties als werknemerswelzijn
2. **Meerdere perspectieven** bieden complementaire inzichten
3. **Van mechanistisch naar motiverend:** Evolutie in denken over werk
4. **Balans tussen eisen en resources:** Centrale uitdaging in werkontwerp
5. **Top-down én bottom-up:** Combinatie van organisatieontwerp en job crafting

5.2 Actuele Trends en Ontwikkelingen

1. **Digitalisering en automatisering**
 - Impact op taakinhoud en -verdeling
 - Nieuwe eisen en hulpbronnen
 - Veranderende grenzen tussen werk en privé
2. **Flexibilisering van arbeid**
 - Toenemende diversiteit in contractvormen
 - Uitdagingen voor continuïteit en sociale inbedding
 - Nieuwe vormen van job crafting nodig

3. Duurzame inzetbaarheid

- Focus op lange-termijn werknemerswelzijn
- Preventie van burn-out en uitval
- Ontwikkeling en leren centraal

5.3 Onderzoeksagenda

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op:

1. Dynamische processen

- Longitudinale studies naar veranderingen in job design
- Reciproque relaties tussen job kenmerken en uitkomsten
- Ontwikkeling van demands en resources over tijd

2. Contextuele factoren

- Invloed van nationale cultuur en economische context
- Rol van organisatiecultuur en -klimaat
- Invloed van sectoren en beroepsgroepen

3. Technologische veranderingen

- Impact van digitalisering en AI op job design
- Nieuwe vormen van job demands en resources
- Veranderende betekenis van werk

4. Individuele verschillen

- Verfijning van moderatoreffecten
- Generatieverschillen in werkvoorkeuren
- Diversiteit en inclusie in werkontwerp

5.4 Praktische Aanbevelingen

Voor een optimaal werkontwerp wordt een geïntegreerde aanpak aanbevolen:

1. Organisatieniveau

- Herontwerp structuren voor minder complexiteit
- Minimaliseer arbeidsdeling waar mogelijk
- Creëer team-based organisatievormen

2. Leiderschapsniveau

- Train leidinggevend en in job design principes
- Stimuleer transformationeel leiderschap
- Maak job design expliciet onderdeel van leiderschapsverantwoordelijkheid

3. Functieniveau

- Pas job enrichment toe waar mogelijk
- Optimaliseer balans tussen eisen en hulpbronnen
- Maak onderscheid tussen hindrances en challenges

4. Individueel niveau

- Faciliteer job crafting
- Ondersteun bottom-up verbeteringen
- Ontwikkel persoonlijke hulpbronnen

Door deze gelaagde aanpak kunnen organisaties werk creëren dat zowel productief als bevredigend is, wat bijdraagt aan duurzame prestaties en welzijn.

Uitgebreide Samenvatting: Organisatieontwerp - Thema 4: Systemen

Inhoudsopgave

1. [Inleiding en Context](#)
2. [Wat zijn Systemen?](#)
 - [Definitie en Principes](#)
 - [Kernprincipes voor Systemen](#)
 - [Theoretisch Kader: Affordance Theory](#)
3. [ICT-Systemen](#)
 - [Technology Affordances en Constraints](#)
 - [Affordances van ICT-Systemen](#)
 - [De Toekomst van ICT-systemen in Organisaties](#)
4. [De Werkomgeving als Systeem](#)
 - [Affordances en Constraints van de Werkomgeving](#)
 - [Affordances van de Werkomgeving](#)

- [Activity-Based Working](#)
- [Telewerk](#)
- 5. [Impact van Systemen op Organisaties](#)
 - [Impact op Organisatiekwaliteit](#)
 - [Impact op Arbeidskwaliteit](#)
 - [Impact op Relatiekwaliteit](#)
- 6. [Conclusie en Evaluatie](#)

Inleiding en Context

Deze samenvatting behandelt Thema 4 (Systemen) binnen het vak Organisatieontwerp. Dit thema vormt een belangrijke component binnen het grotere kader van organisatieontwerp, dat verder bestaat uit organisatiedesign, team design en job design. Deze elementen dragen gezamenlijk bij aan de kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van arbeid en kwaliteit van relaties.

Binnen de ontwerpstappen van organisaties vormt systeembouw de vijfde en laatste stap, na:

1. Grensafbakening
2. Missie, doelen en strategie
3. Ontwerpspecificaties
4. Structuurbouw

Dit thema past binnen de verhaallijn van het vak door te focussen op hoe systemen de eerder ontworpen organisatiestructuur moeten ondersteunen en complementeren. Het is cruciaal dat systemen in het verlengde liggen van de gekozen organisatiestructuur, en niet andersom.

1. Wat zijn Systemen?

1.1 Definitie en Principes

Systemen kunnen worden gedefinieerd als:

"Stelsels die voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten vastleggen in routines, ondersteunen of overnemen."

Verskillende soorten systemen binnen organisaties zijn onder andere:

- ICT-systemen
- Werkomgevingssystemen (gebouwen, kantoorinrichting)

- HR-systemen
- Planningssystemen
- Administratieve systemen

Elk van deze systemen heeft als doel om bepaalde activiteiten binnen de organisatie te ondersteunen, vast te leggen of over te nemen. Ze vormen essentiële bouwstenen van het organisatieontwerp.

1.2 Kernprincipes voor Systemen

Bij het ontwerpen en evalueren van systemen gelden belangrijke principes:

- 1. Systemen moeten regelcapaciteit en vlotte afstemming ondersteunen, niet in de weg staan**
 - Het principe van "Minimum critical specification" (Herbst, 1974): alleen vastleggen wat cruciaal is
 - Systemen moeten ruimte laten voor autonomie en beslissingen van medewerkers
 - Overspecificatie kan leiden tot rigiditeit en beperking van flexibiliteit
- 2. Systemen moeten de kwaliteit van de organisatie, arbeid en relaties ondersteunen**
 - Ze moeten bijdragen aan betere prestaties, arbeidsomstandigheden en samenwerking
 - De impact op alle drie deze dimensies moet worden meegewogen bij systeemontwikkeling
- 3. Systemen moeten in het verlengde liggen van de logica van de organisatiestructuur**
 - De organisatie moet niet aangepast worden aan de systemen, maar andersom
 - Systemen zijn ondersteunend aan de primaire processen en structuren

Deze principes vormen de toetssteen waaraan systemen binnen de organisatie moeten worden geëvalueerd.

1.3 Theoretisch Kader: Affordance Theory

Om systemen te analyseren kan men gebruik maken van de **affordance theory**:

Affordances zijn actiepotentiëlen: wat een individu of organisatie kan doen met een technologie of systeem. Een affordance is geen eigenschap van de technologie of van mensen/organisaties, maar van hun onderlinge relatie.

Constraints zijn manieren waarop mensen of organisaties tegengehouden kunnen worden om hun doelen te realiseren door een systeem.

Deze begrippen zijn belangrijk omdat ze benadrukken dat de waarde van systemen niet inherent is aan de systemen zelf, maar afhangt van hoe ze gebruikt worden in specifieke organisationele contexten. Dezelfde technologie of hetzelfde systeem kan verschillende affordances hebben in verschillende organisaties, afhankelijk van de missie, doelen, waarden, structuur en het personeel.

2. ICT-Systemen

2.1 Technology Affordances en Constraints

ICT-systemen bieden verschillende actiepotentiëlen (affordances) voor organisaties:

Technology affordances worden gedefinieerd als:

"Een actiepotentieel, m.a.w.: wat een individu of organisatie kan doen met een technologie of informatiesysteem."

Technology constraints zijn:

"Manieren waarop mensen of organisaties tegengehouden kunnen worden om hun doelen te realiseren wanneer ze ICT gebruiken."

Belangrijk hierbij is dat deze affordances en constraints niet inherent zijn aan de technologie of de gebruikers, maar ontstaan in hun onderlinge relatie. Dezelfde technologie kan in verschillende organisatiecontexten verschillende affordances bieden.

2.2 Affordances van ICT-Systemen

2.2.1 Affordance 1: Werktaken Verlichten/Overnemen

Voorbeelden:

- Collaboratieve robots (cobots) in productieomgevingen
- Artificiële intelligentie (AI) zoals digitale persoonlijke assistenten
- Automatisering van repetitieve taken
- AI-ondersteuning bij complexe besluitvorming (bijv. bij cardiologen)

Voordelen:

- Verminderen van aantal knooppunten in processen

- Kan groepering van activiteiten vergemakkelijken
- Afstemming wordt vlotter en overzichtelijker
- Verbetering van kwaliteit van organisatie, arbeid en relaties
- Vermindering van stressvolle of belastende taken

Concrete voorbeelden uit het studiemateriaal:

"Medewerkers kwamen niet relaxed bij hun volgende afspraak aan omdat ze in de auto klanten moesten terugbellen. Dat zorgde voor stress, terwijl ze zich eigenlijk zouden moeten focussen op het volgende klantgesprek."

"Klanten zijn kritisch. Krijgen zij niemand aan de lijn, dan is dat een reden om weg te gaan, zegt Sales-directeur Vincent Coussement van Worldline. Zeker in de betaalwereld waar vertrouwen een belangrijke factor is. Bereikbaar zijn is dus onze prioriteit en slimme technologie kan ons daarbij helpen."

Risico's:

- Kan regelcapaciteit van werknemers overnemen in plaats van ondersteunen
- Mogelijk verlies van vaardigheden bij medewerkers

Constraints:

- Vereist financiële investeringen
- Werknemers en managers moeten competenties hebben om met de technologie te werken
- Mogelijke weerstand bij werknemers en klanten

2.2.2 Affordance 2: Coördineren en Informeren

Voorbeelden:

- Intranet voor interne communicatie
- Planningssystemen voor resource-allocatie
- Cloud computing voor gedeelde toegang tot gegevens
- Digital screens voor realtime informatie
- Teamborden voor planning en voortgang

Voordelen:

- Vergemakkelijkt afstemming en biedt overzicht
- Verbetert kwaliteit van organisatie door betere prestaties en minder fouten

- Bevordert transparantie in de organisatie
- Verhoogt de toegankelijkheid van informatie

Risico's:

- Kan eenrichtingsverkeer in communicatie creëren
- Uitdagend om up-to-date te houden
- Mogelijkheid van information overload

Constraints:

- Vereist middelen en competenties
- Kan gehinderd worden door sterke centralisatie in de organisatiestructuur

2.2.3 Affordance 3: Vormen van Netwerken

Voorbeelden:

- Zoekplatformen
- Speciaal ontwikkelde apps voor netwerkvorming
- Online arbeidsmarktplatformen zoals Upwork, Toptal, Yellow
- Digitale platforms voor samenwerking met externe partners

Casus: Satellite Healthcare Een concreet voorbeeld hiervan is de case van Satellite Healthcare, beschreven door Winby & Mohrman (2018). Deze organisatie voor nierdialyse integreerde thuisdialyse met centrumgebaseerde diensten door middel van een digitale technologische applicatie.

De missie van Satellite Healthcare is "de levenskwaliteit van patiënten verbeteren" met focus op de hele persoon. Ze bieden twee diensten: (1) nierdialyse in centra en (2) nierdialyse thuis via nieuwe technologie. Een probleem was dat weinig patiënten gebruikmaakten van thuisdialyse en velen ermee stopten vanwege angst voor fouten en behoefte aan ondersteuning.

De gekozen verandering was om thuisdialyse niet langer als aparte service te beschouwen, maar te integreren in dialysecentra met hulp van een digitale applicatie. Deze app ondersteunt patiënten thuis (informeert, instrueert, monitort) en verbindt verschillende stakeholders (artsen, verpleegkundigen, apothekers, familieleden, medewerkers). De app hielp verschillende problemen op te lossen zoals inconsistentie in informatie tussen stakeholders.

Voordelen:

- Vergemakkelijkt afstemming en biedt overzicht

- Verbetert kwaliteit van organisatie, arbeid en relaties
- Vergroot bereik van de organisatie
- Faciliteert nieuwe samenwerkingsvormen

Risico's:

- Complexiteitsvergroting door extra relaties met knooppunten buiten de organisatie
- Uitdaging om betrokkenheid van externen te bewaken

Constraints:

- Vereist middelen en competenties
- Mogelijke weerstand tegen verandering

2.2.4 Andere Affordances

- Informatie produceren
- Verantwoordelijkheid vergroten
- Dichter bij klanten staan
- Innovatie faciliteren
- Kennisdeling verbeteren

2.3 De Toekomst van ICT-systemen in Organisaties

Volgens onderzoek (gebaseerd op een studie bij 1650 grote, kleine en middelgrote ondernemingen in Europa, de VS en China):

- 84% van de bedrijven plant om in de komende 10 jaar robotica in te voeren of gebruik uit te breiden
- 85% zegt dat COVID-19 investeringen in automatiseringsoplossingen heeft gestimuleerd
- 36% wil met robotisering kwaliteit van arbeid verbeteren
- 78% van managers geeft aan dat het moeilijk is personeel aan te trekken en te behouden voor repetitieve en fysiek veeleisende taken
- 43% wil robotica gebruiken om welzijn van werknemers te verbeteren

Deze cijfers wijzen op een groeiende rol van technologie in organisaties, niet alleen voor efficiëntie en kostenreductie maar ook voor verbetering van arbeidsomstandigheden.

Uit het studiemateriaal blijkt ook dat repetitief werk nog steeds veel voorkomt:

- 36% van werknemers rapporteert dat een belangrijk deel van hun werk minder dan 10 minuten duurt
- 61% rapporteert repetitieve hand-arm bewegingen
- Dit percentage is met 4% gestegen tussen 2000 en 2015 (European Working Conditions Survey)

Deze cijfers benadrukken de potentiële waarde van technologie om repetitieve taken over te nemen.

3. De Werkomgeving als Systeem

3.1 Affordances en Constraints van de Werkomgeving

Net als bij ICT-systemen heeft de fysieke werkomgeving ook affordances (actiepotentiëlen) en constraints:

Werkomgeving affordances:

"Een actiepotentieel, m.a.w.: wat een individu of organisatie kan doen in/dankzij die werkomgeving."

Werkomgeving constraints:

"Manieren waarop mensen of organisaties tegengehouden kunnen worden om hun doelen te realiseren door de werkomgeving."

Bij het ontwerpen van werkomgevingen is het belangrijk om vanuit verschillende "persona" te denken - verschillende types gebruikers hebben verschillende behoeften en interacties met de werkomgeving.

3.2 Affordances van de Werkomgeving

De werkomgeving kan verschillende affordances bieden die direct gekoppeld zijn aan de kernprincipes van organisatieontwerp:

| Affordances | Link met principes |
|---|---|
| Connectie faciliteren/bemoeilijken | Team structuur ondersteunen; afstemming faciliteren, regelcapaciteit vergroten |
| Overzicht bieden, informeren | Afstemming faciliteren, regelcapaciteit vergroten |
| Keuzemogelijkheid bieden waar te werken | Regelcapaciteit vergroten, kwaliteit van de arbeid |
| Concentratie faciliteren | Kwaliteit van de organisatie en arbeid |

| Affordances | Link met principes |
|--|--|
| Motivatatie en gezondheid ondersteunen | Kwaliteit van de organisatie en arbeid |
| Toegankelijk zijn | Kwaliteit van de organisatie en arbeid |
| Betekenis geven | Kwaliteit van de organisatie en arbeid |

3.3 Activity-Based Working (ABW)

Activity-based working is een werkconcept waarbij de fysieke werkomgeving is ingericht met verschillende soorten werkplekken die passen bij verschillende activiteiten.

Kenmerken:

- Werknemers hebben geen vaste werkplekken ("non-territorial office")
- Ze worden geacht zich te verplaatsen tussen verschillende werkstations afhankelijk van hun taken
- Verschillende ruimtes zijn ontworpen voor verschillende activiteiten:
 - Stilteruimtes voor geconcentreerd werk
 - Landschapsbureaus voor routine-taken
 - Vergaderlokalen voor formele bijeenkomsten
 - Zoomruimtes voor virtuele meetings
 - Café/cafeteria voor informele uitwisseling

Voordelen:

- Biedt veel potentiële affordances (zie tabel hierboven)
- Kan ruimte- en kostenefficiënt zijn voor organisaties
- Kan werknemers meer autonomie geven
- Kan betere taak-ruimte match faciliteren
- Potentieel voor meer beweging en minder sedentair gedrag

Risico's:

- Minder natuurlijke connectie tussen teams
- Werknemers hebben nood aan "psychological ownership" van ruimte
- Te weinig plek op geliefde plaatsen (vergelijk het handdoekendilemma in hotels)

- Mensen verplaatsen zich niet altijd zoals bedoeld
- Moeilijkheden om collega's te vinden ("Waar kan ik X vinden?")
- Tevredenheid met ABW-werkplekken vaak lager dan verwacht

3.4 Telewerk

Telewerk betreft het werken op afstand (bijv. van thuis) met behulp van ICT. Dit is een belangrijk aspect van moderne werkomgevingen, zeker na de COVID-19 pandemie.

Affordances:

- Verhoogde regelcapaciteit voor werknemers
- Betere concentratiemogelijkheden
- Hogere motivatie
- Betere combinatie werk-privé
- Vermindering van pendeltijd

Risico's:

- Moeilijkere connectie en kennisuitwisseling met collega's
- Uitdagender om overzicht te behouden
- Mogelijk ergonomisch minder optimale werkomstandigheden
- Vervaging van grenzen tussen werk en privé
- Minder dagstructuur
- Professionele en sociale isolatie
- Mogelijke negatieve impact op carrièreontwikkeling

Constraints:

- Preferenties van werknemers (integratie versus segmentatie van werk en privé)
- Face-time cultuur in organisaties
- Wantrouwen van management
- Technologische beperkingen
- Thuissituatie die niet geschikt is voor telewerk

Onderzoek toont aan dat telewerk verschillende effecten kan hebben:

- Kleine maar betrouwbare negatieve associatie met werk-gezin conflict

- Curvilineair verband tussen telewerk-intensiteit en jobtevredenheid (optimum rond 15 uur per week)
- Gemengde effecten op prestaties (positief volgens supervisors, neutraal volgens zelfrapportage)
- Significante modererende factoren: autonomie, taakinterdependentie, ervaring met telewerk

4. Impact van Systemen op Organisaties

Systemen kunnen een significante impact hebben op verschillende kwaliteitsdimensies van organisaties:

4.1 Impact op Organisatiekwaliteit

- Verbeterde efficiëntie en effectiviteit
- Betere coördinatie en afstemming
- Verminderde fouten door betere informatie-uitwisseling
- Consistentere prestaties
- Verhoogde innovatiecapaciteit
- Flexibiliteit in het reageren op marktveranderingen

4.2 Impact op Arbeidskwaliteit

- Grotere regelcapaciteit voor werknemers (of juist beperking daarvan)
- Mogelijkheden voor concentratie en focus
- Motivatie en welzijn van werknemers
- Fysieke en ergonomische aspecten van werk
- Leermogelijkheden
- Stress en werkdruk
- Werk-privé balans

4.3 Impact op Relatiekwaliteit

- Verbeterde of belemmerde communicatie tussen teams
- Connectie en kennisuitwisseling tussen werknemers
- Relaties met externen (klanten, leveranciers, partners)
- Sociale ondersteuning

- Teamcohesie
- Vertrouwen tussen medewerkers en met management

5. Conclusie: Evaluatie van Systemen in Organisaties

Bij het evalueren van systemen in een organisatie is het essentieel om de volgende vragen te stellen:

- 1. In welke mate ondersteunen de systemen de organisatiestructuur?**
 - Zijn de systemen ontworpen om de structuur te volgen, of wordt de organisatie aangepast aan de systemen?
 - Versterken de systemen de logica van de gekozen organisatiestructuur?
- 2. In welke mate ondersteunen de systemen regelcapaciteit en faciliteren ze afstemming?**
 - Wat laten de systemen toe?
 - Wat laten ze niet toe?
 - Vergroten of verkleinen ze de autonomie van medewerkers?
- 3. Hoe beïnvloeden de systemen de kwaliteit van de organisatie, arbeid en arbeidsrelaties?**
 - Dragen ze bij aan betere prestaties, werkomstandigheden en samenwerking?
 - Hebben ze onbedoelde negatieve effecten op bepaalde kwaliteitsdimensies?
- 4. Kunnen we zonder? (Minimum critical specification)**
 - Zijn alle elementen van het systeem noodzakelijk, of is er sprake van overspecificatie?
 - Wat is het minimale dat vastgelegd moet worden?

Door systemen kritisch te evalueren aan de hand van deze vragen, kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun systemen daadwerkelijk bijdragen aan de gewenste organisatiedoelen en een positieve impact hebben op alle aspecten van het organisatiefunctioneren.

Het principe van het verlengde blijft cruciaal: systemen moeten in het verlengde liggen van de organisatie, niet andersom. Ze moeten de gekozen structuur ondersteunen, regelcapaciteit en afstemming faciliteren, en bijdragen aan de kwaliteit van organisatie, arbeid en relaties.

4. Entrepreneurial Change Agency

McDermott et al. (2013) bieden een nieuwe kijk op veranderingsagentschap in de context van beleidsimplementatie. Hun onderzoek verschuift de focus van de traditionele dichotomie tussen veranderingsagenten en veranderingsontvangers naar een meer genuanceerd begrip van hoe 'first-order' ontvangers kunnen optreden als 'second-order' veranderingsagenten.

4.1 Van receptieve ontvangers naar ondernemende agenten

Deze verschuiving in perspectief erkent dat personen die oorspronkelijk ontvanger zijn van verandering (bv. beleid) proactief kunnen handelen om dit beleid te vertalen en te verrijken voor hun lokale context. Deze 'second-order' veranderingsagenten gebruiken hun contextuele kennis om:

1. **Te adapteren (adaptors):** Het aanpassen van beleidsimplementatie om beter aan te sluiten bij de lokale context
2. **Toe te voegen (extrapreneurs):** Het toevoegen van extra dimensies aan het opgelegde beleid

Dit proces gaat verder dan 'productieve weerstand' naar persoonlijk veranderingsagentschap en het werven van anderen om verandering te bevorderen.

4.2 Kenmerken van entrepreneurial veranderingsagenten

Entrepreneurial veranderingsagenten beschikken over:

1. **Gecontextualiseerde kennis:** Een combinatie van domeinkennis (klinisch/management) en organisatiekennis (expliciet en impliciet) die hen in staat stelt geschikte interventies te evalueren voor een specifieke context.
2. **Beïnvloedingsvaardigheden:** Ze gebruiken hun kennis van:
 - Strategische context: Beleid en organisatieprioriteiten
 - Normatieve context: Hoe dingen worden gedaan en machtsverhoudingen
 - Relatieve context: Wie te betrekken en hoe hen te motiveren
 - Evidence-based context: Benchmarking en lokaal bewijs
3. **Contextvormend vermogen:** Ze beïnvloeden actief zowel hun externe als interne context:
 - Extern: Verwerven van middelen, relaties aangaan met belanghebbenden
 - Intern: Management en collega's betrekken, productieve werkrelaties opbouwen

4.3 Typologie van beleidsimplementatie veranderingsagentschap

McDermott et al. (2013) stellen een vijfdelige typologie voor:

1. **Vermijden (Avoid):** Zich verzetten of ondermijnen van het beleid
2. **Onthouden (Abstain):** Afstand houden van de implementatie, delegeren
3. **Adoptereren (Adopt):** Implementeren en managen zoals voorgeschreven
4. **Aanpassen (Adapt):** Op maat maken en implementeren van beleid
5. **Toevoegen (Add):** Toevoegen, op maat maken en implementeren

Deze typologie vervangt de traditionele dichotomie tussen acceptatie en weerstand, en erkent de proactieve en ondernemende rol die 'ontvangers' van beleid kunnen spelen in het vormgeven van verandering.#### 2.3 Strategische continuüm voor verandering (Kotter & Schlesinger, 2008)

Bij het benaderen van organisatieverandering maken managers strategische keuzes met betrekking tot de snelheid van de inspanning, de mate van voorplanning, de betrokkenheid van anderen en hun benadering van weerstand. Deze keuzes kunnen worden gezien als bestaande op een continuüm:

Snel

- Duidelijk gepland
- Weinig betrokkenheid van anderen
- Poging om weerstand te overwinnen
- Meer gericht op dwang en minder op participatie

Langzamer

- Niet duidelijk gepland in het begin
- Veel betrokkenheid van anderen
- Poging om weerstand te minimaliseren
- Meer gericht op participatie en minder op dwang

De keuze waar een veranderingsinspanning op dit continuüm moet worden gepositioneerd, hangt af van vier situationele factoren:

1. **De verwachte hoeveelheid en soort weerstand:** Hoe groter de verwachte weerstand, hoe moeilijker het zal zijn om deze te overweldigen, en hoe meer men naar rechts moet bewegen op het continuüm.

2. **De machtspositie van de initiator ten opzichte van de weerstand:** Hoe minder macht de initiator heeft, hoe meer deze naar rechts moet bewegen op het continuüm.
 3. **De beschikbaarheid van relevante informatie voor het ontwerpen van de verandering en de benodigde energie voor de implementatie:** Hoe meer men anticipeert informatie en commitment van anderen nodig te hebben, hoe meer men naar rechts moet bewegen.
 4. **De belangen die op het spel staan:** Hoe groter het risico voor organisatieprestaties en overleving op korte termijn als de huidige situatie niet wordt veranderd, hoe meer men naar links moet bewegen.
- # SAMENVATTING
ORGANISATIEONTWERP: EEN RELATIONELE KIJK OP
ORGANISATIEVERANDERING

Inleiding en Context

Deze samenvatting behandelt het materiaal van het vak "Organisatieontwerp" met betrekking tot organisatieverandering, waarbij de nadruk ligt op de relationele benadering. Het vak kent de volgende leerdoelen:

- De diverse organisatiestructuurtypes begrijpen en gevolgen voor de beheersbaarheid van organisatieprocessen beoordelen
- De bijdrage begrijpen van theorieën voor het juist inschatten van de effecten van ontwerpkeuzes van organisatie-, groeps- en functiestructuren
- De regelcapaciteit, stressrisico's en leermogelijkheden voor jobs inschatten op basis van de aangereikte ontwerptheorieën en analysekaders
- De diverse modellen inzake (planmatige) organisatieverandering begrijpen en toepassen
- De voornaamste ontwikkelingen in het wetenschappelijk onderzoek op de vermelde terreinen weergeven en op hun belang inschatten

Organisatieverandering is een cruciaal onderdeel van organisatieontwerp, waarbij het niet alleen gaat om het ontwerpen van een nieuwe structuur, maar ook om het proces om daar te geraken. Deze samenvatting behandelt twee hoofdperspectieven op verandering:

1. De traditionele visie op verandering (Deel 1)
2. Een relationele kijk op organisatieverandering (Deel 2)

DEEL 1: TRADITIONELE VISIE OP VERANDERINGSMANAGEMENT

1. Stappenplan voor Organisatieverandering

1.1 Vijf Stappen van Organisatieverandering

Organisatieverandering volgt typisch vijf stappen:

1. Definieer de reikwijdte van de verandering
2. Definieer missie, doelen, strategie
3. Breng het huidige proces in kaart
4. Herontwerp de structuur
5. Herontwerp de systemen

Deze stappen vormen samen het "herontwerpen" van de organisatie. De implementatie van deze veranderingen vormt een aparte uitdaging.

1.2 Kotter's 8 Stappen voor Succesvolle Transformatie

John Kotter (2007) heeft op basis van onderzoek naar meer dan 100 bedrijven een invloedrijk model ontwikkeld dat acht kritische stappen voor succesvolle organisatieverandering omvat:

1. **Creëer een gevoel van urgentie**
 - Door markt- en concurrentierealiteiten te onderzoeken
 - Zorg dat minstens 75% van de managers ervan overtuigd is dat de status quo gevaarlijker is dan het onbekende
2. **Vorm een krachtige leidende coalitie**
 - Stel een groep samen met voldoende macht om de verandering te leiden
 - Moedig hen aan als team te werken buiten de normale hiërarchie
3. **Creëer een visie**
 - Ontwikkel een visie die richting geeft aan de veranderingsinspanning
 - Ontwikkel strategieën om die visie te realiseren
4. **Communiceer de visie**
 - Gebruik alle mogelijke kanalen om de nieuwe visie te communiceren
 - Leer nieuwe gedragingen door het voorbeeld van de leidende coalitie
5. **Verwijder obstakels voor verandering**
 - Verwijder of pas systemen of structuren aan die de visie ondermijnen
 - Moedig risiconemend gedrag en niet-traditionele ideeën en activiteiten aan

6. Plan voor en creëer korte-termijn overwinningen

- Definieer en ontwerp zichtbare prestatieverbeteringen
- Erken en beloon medewerkers die bijdragen aan deze verbeteringen

7. Consolideer verbeteringen en produceer nog meer verandering

- Gebruik toegenomen geloofwaardigheid om systemen, structuren en beleid te veranderen
- Werf, promoveer en ontwikkel medewerkers die de visie kunnen implementeren
- Vernieuw het veranderingsproces met nieuwe projecten en veranderingsagenten

8. Verankeren van de nieuwe aanpak in de bedrijfscultuur

- Articuleer verbanden tussen nieuw gedrag en organisatiesucces
- Ontwikkel leiderschapsontwikkeling en opvolgingsplanning consistent met de nieuwe aanpak

Kotter benadrukt dat organisatieverandering een proces is, geen gebeurtenis. Het doorloopt fasen die op elkaar voortbouwen en het duurt jaren. Stappen overslaan of proberen te versnellen werkt contraproductief.

1.2 Kotter's 8 (+2) Stappen tot Transformatie

John Kotter (2007) heeft een invloedrijk model ontwikkeld met acht stappen voor succesvolle organisatieverandering, later aangevuld met twee extra stappen:

1. Creëer een gevoel van urgentie

- Communiceer breed en dramatisch over de noodzaak tot verandering
- Schakel eventueel externe experts in (academici, consultants, klanten)
- De status quo moet als gevaarlijker worden gezien dan het onbekende

2. Vorm een krachtige leidende coalitie

- 6 tot 8 personen (multidisciplinair; met diverse functies)
- Opereer buiten de hiërarchie (management kan, maar hoeft geen deel uit te maken van deze coalitie)
- Organiseer "offsite retraites"
- Plan vergaderingen ongeveer elke drie weken

- Zorg voor een gecommiteerde gezaghebbende persoon op een centrale positie

3. Creëer een visie voor verandering

- Ontwikkeld door de leidende coalitie
- Gecontroleerd door het management
- Moet in 5 minuten uit te leggen zijn

4. Communiceer!

- Gebruik elk mogelijk kanaal
- Betrek niet alleen leidinggevenden, maar ook werknemers ('train the trainer principe')
- Geef communicatie prioriteit om weerstand te verminderen

5. Verwijder hindernissen voor verandering

- Bepaal of het echte hindernissen zijn: 'hoofd in de wolken, dan voeten op de grond'
- Empower niet alleen het management
- Verwijder eerst de grootste hindernissen
- Bied bestaanszekerheid
- Laat de organisatie zelf ontwerpen, maar leer de organisatie ook hoe te ontwerpen

6. Boek kortetermijnwinst

- Zonder zichtbare successen kunnen medewerkers:
 - Opgeven
 - Naar concurrenten vertrekken (verloop)
 - Weerstand gaan vertonen

7. Verklaar de overwinning niet te snel

- Zie overwinning in verschillende stappen
- Realiseer dat er niet één grote overwinning is, maar meerdere kleinere

8. Veranker veranderingen in de bedrijfscultuur

- Heb oog voor zowel de harde als zachte kant van de organisatie

- Verankeringen moeten geworteld zijn in normen en waarden
- Toon hoe de verandering de prestaties verbetert

9. Zuiver in de leer maar soepel in de uitvoering

- Wees creatief met belemmeringen
- Houd perspectief op lange termijn

10. Bijt je niet stuk op tegenstanders

- Maak duidelijk wat bediscussieerbaar is en wat niet
- Overtuig en betrek twijfelaars (niet enkel idealisten in het veranderteam)
- Wees niet onzeker als leidinggevende

2. Weerstand en Verandering

Een belangrijk inzicht is dat niet iedereen die het oneens is met de verandering per definitie tegen de verandering is. McDermott et al. (2013) beschrijven een continuüm van reacties op verandering, van "vermijden" tot "toevoegen":

- **Vermijden (Resisters):** Verzetten zich tegen of ondermijnen de verandering
- **Onthouding (Refrainers):** Blijven afzijdig, delegeren verantwoordelijkheid
- **Adoptie (Implementers):** Voeren de verandering uit en managen deze
- **Adaptatie (Adapters):** Passen de verandering aan en implementeren deze
- **Toevoegen (Extrapreneurs):** Voegen waarde toe aan de verandering, passen aan en implementeren

2.1 Vier Hoofdvormen van Weerstand (Kotter & Schlesinger, 2008)

1. Parochiaal eigenbelang

- Focus op eigen belangen
- Gevoel van oneerlijke behandeling
- Verlies van focus op de totale organisatie
- Komt voor in zowel ontwerp- als implementatiefase
- Voorbeeld: Een oudere werknemer die vreest dat zijn expertise in een team minder belangrijk wordt

2. Misverstand & gebrek aan vertrouwen

- Gebrek aan inzicht in implicaties van de verandering

- Verkeerd begrip van de verandering
- Perceptie van hoge kosten versus lage opbrengsten
- Gebrek aan vertrouwen tussen initiator en medewerkers
- Voorbeeld: Herontwerp dat leidt tot minder taken voor het management

3. Verschillende beoordelingen

- Verschillen in hoe de situatie wordt beoordeeld
- Kan positief zijn wanneer degenen met weerstand over meer informatie beschikken
- Voorbeeld: Conflict tussen patiëntgerichte zorg en emotionele belasting voor medewerkers

4. Weinig tolerantie voor verandering

- Onvermogen om te veranderen
- Moeite met het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en gedrag
- Verandermoeheid
- Voorbeeld: Een organisatie die constant veranderingen doorvoert

2.2 Aanpak van Weerstand (Kotter & Schlesinger, 2008)

Er zijn vijf hoofdstrategieën voor het omgaan met weerstand:

1. Opleiden & communiceren

- Communiceer over de gewenste veranderingen en de redenen
- Toepassen wanneer: Er gebrek aan informatie is over de implicaties
- Voordeel: Eenmaal overtuigd, helpen mensen vaak bij de implementatie
- Nadeel: Tijdrovend bij veel betrokkenen

2. Participeren & betrekken

- Betrek potentiële tegenstanders bij het ontwerpen en implementeren
- Toepassen wanneer: Initiators onvoldoende informatie hebben
- Voordeel: Mensen voelen zich meer betrokken
- Nadeel: Tijdrovend en risico op ongeschikte verandering

3. Faciliteren & ondersteunen

- Bied vaardigheidstraining en emotionele steun

- Toepassen wanneer: Mensen weerstand bieden uit angst voor aanpassingsproblemen
- Voordeel: Kan zeer effectief zijn bij aanpassingsproblemen
- Nadeel: Tijdrovend, duur en kan toch mislukken

4. **Onderhandelen & afspraken maken**

- Bied stimulansen voor medewerking
- Toepassen wanneer: Mensen nadeel ondervinden en macht hebben om te weerstaan
- Voordeel: Relatief eenvoudige manier om grote weerstand te verminderen
- Nadeel: Kan duur zijn en chantage mogelijk maken

5. **Expliciteren & impliciete dwang**

- Dreig met baanverlies of promotiekansen; ontslag of overplaatsing
- Toepassen wanneer: Snelheid essentieel is en initiators veel macht hebben
- Voordeel: Werkt snel en kan alle weerstand overwinnen
- Nadeel: Kan intense weerstand tegen initiators veroorzaken

Deze strategieën moeten doorgaans gecombineerd worden voor optimaal resultaat.

3. **Leiderschap en Verandering**

Leiderschap speelt een cruciale rol bij veranderingsprocessen. Er zijn twee belangrijke leiderschapsrollen:

1. **Leidinggevenden als veranderingsagenten:** Direct betrokken bij het initiëren en doorvoeren van de verandering
2. **Combinatie van coaching en supervisie:** Ondersteunen van medewerkers tijdens de transitieperiode

Bij het leiden van verandering is het belangrijk om:

1. Verschillende leiderschapsstijlen te combineren
2. Passende beslissingen te maken voor de specifieke situatie
3. Streng te zijn indien nodig
4. Zo participatief mogelijk te werken

Er bestaat een continuüm van leiderschapsgedrag, van baas-gecentreerd naar medewerker-gecentreerd leiderschap, waarbij de mate van autoriteit van de manager en de vrijheid voor medewerkers in balans moeten zijn.

DEEL 2: EEN RELATIONELE KIJK OP ORGANISATIEVERANDERING

1. Cultuur en Subcultuur

1.1 Wat is (Organisatie)cultuur?

Volgens Schein (1996) is cultuur "the set of shared taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about and reacts to its various environments."

Andere definities benadrukken dat organisatiecultuur bestaat uit gedeelde overtuigingen, waarden, normen en symbolen die het karakter van een organisatie bepalen en het gedrag binnen de organisatie beïnvloeden.

Cultuur functioneert als de persoonlijkheid of het karakter van een organisatie dat gedrag bepaalt maar vaak niet bewust wordt opgemerkt door leden van de organisatie - vergelijkbaar met hoe "een vis het water niet opmerkt" (Linton, 1936).

1.2 Schein's Ui-model van Cultuur

Schein's ui-model onderscheidt drie lagen van cultuur:

1. **Artefacten:** Zichtbare organisatiestructuren en processen (moeilijk te ontcijferen)
2. **Beleden waarden:** Strategieën, doelen, filosofieën (uitgesproken rechtvaardigingen)
3. **Basisveronderstellingen:** Onbewuste, vanzelfsprekende overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (ultieme bron van waarden en actie)

1.3 Culturele Waardendimensies (Hofstede)

Geert Hofstede identificeerde vijf dimensies van nationale culturen:

1. **Machtsafstand** (hoog vs. laag): Mate waarin minder machtige leden van een samenleving accepteren dat macht ongelijk verdeeld is
2. **Individualisme vs. Collectivisme:** Focus op individu of groep
3. **Masculiniteit vs. Femininiteit:** Competitieve oriëntatie vs. zorgzame oriëntatie
4. **Onzekerheidsvermijding** (hoog vs. laag): Mate waarin mensen zich oncomfortabel voelen met onzekerheid
5. **Lange- vs. Kortetermijnoriëntatie:** Focus op toekomst vs. heden en verleden

1.4 Concurrerende Waarden en Cultuur (Quinn)

Quinn's model identificeert vier organisatieculturen langs twee dimensies (flexibiliteit-stabiliteit en intern-extern):

1. **Clan cultuur** (flexibel, intern)

- Werknemersparticipatie in besluitvorming
- Teamwerk
- Empowerment

2. **Adhocratie** (flexibel, extern)

- Verandering en aanpassingsgerichtheid
- Creatief denken
- Ondernemend gedrag

3. **Hiërarchie** (stabiel, intern)

- Regels en autoriteit
- Controle en procedurele efficiëntie
- Interne efficiëntie

4. **Markt** (stabiel, extern)

- Doelgerichtheid
- Competitie
- Producent- en competitierollen

1.5 Schein's Professionele Subculturen

Edgar Schein identificeerde drie universele subculturen die in elke organisatie aanwezig zijn:

1. **Operator cultuur**

- Interne cultuur gebaseerd op menselijke interactie en operationeel succes
- Ontwikkelt zich binnen de organisatie

2. **Engineering cultuur**

- Cultuur van denkers en ontwerpers, ondersteunende diensten, ontwikkelaars, planners
- Wortels vaak buiten de organisatie

3. Executive cultuur

- Cultuur van CEO, directie, managementteam
- Gedreven vanuit een financiële resultaatlogica
- Wortels vaak buiten de organisatie

Deze subculturen kunnen leiden tot misalignment binnen organisaties:

- Operators en engineers zijn vaak niet afgestemd op executives
- Engineers en executives (met wortels buiten de organisatie) zien mensen vaak als 'middelen' of 'resources' voor efficiëntie
- De minimale afstemming tussen subculturen valt uiteen wanneer de organisatie verandert of ontwikkelt, wat leidt tot:
 - Frustratie
 - Lage productiviteit
 - Mislukte verandering/innovatie

1.6 Oplossingen volgens Schein

Schein stelt twee belangrijke oplossingsrichtingen voor:

1. Organisatorisch leren

- Zoeken naar nieuwe organisatievormen
- Continu reflecteren op het proces
- De meeste organisaties falen hierin

2. Cross-culturele dialoog

- Continu elkaars perspectief als geldig zien en 'vertalen' naar elke subcultuur
- Geïntegreerde oplossingen ontwikkelen
- Erkennen dat elke subcultuur gelijk heeft vanuit hun perspectief

Bij organisatieverandering is het cruciaal om zowel te denken aan wat verandering brengt als aan wat stabiliteit biedt. Hiervoor is inzicht nodig in de organisatiecultuur, nationale cultuur, en de drie subculturen die de situatie verschillend beleven.

2. Verandering en Relationeel Leiderschap

2.1 Succesratio van Veranderingsprocessen

Volgens Boonstra et al. (2000, 2018) en andere auteurs heeft slechts een beperkt percentage van alle veranderingsprocessen succes. De oorzaak ligt niet zozeer bij wat er veranderd wordt, maar bij hoe de verandering wordt aangepakt.

Veel managers (executive culture) schrijven mislukking toe aan omstandigheden of individuen:

- "Onduidelijk beleid"
- "Tekort aan middelen"
- "Hiërarchische structuur en machtsverhoudingen"
- "Mensen hebben (altijd) weerstand tegen verandering"
- "Bestaande cultuur houdt verandering tegen"

2.2 Mismatch tussen Veranderingsaanpak en Context

Boonstra (2000, 2018) verklaart mislukkingen door een mismatch tussen veranderingsaanpak en de context waarin de verandering plaatsvindt:

| Change context | Approach | Metaphor |
|---|---|-----------------------|
| Stabiele en voorspelbare omgeving met duidelijke technische oplossingen | Planned change | Remodeling |
| Transitie van A naar B, meerdere standpunten | Organization Development | Moving |
| Co-creatie door interne en externe actoren | Continuous learning, co-creating the change | Together on adventure |

In de VUCA-wereld (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zijn de traditionele benaderingen vaak niet toereikend:

- De meeste veranderingsprocessen volgen een top-down strategie of overtuigings-/verleidingsstrategie
- De VUCA-context vraagt echter om een meer relationele aanpak van co-creatie
- Resultaat van een mismatch: cascade van aparte veranderpogingen, verwarring, onzekerheid, geen eigenaarschap, geen gedeelde doelen, motivatieverlies

2.3 Twee Perspectieven op Verandering en Leiderschap

1. Planned change (instrumenteel)

- Bureaucratie, hiërarchie, controle, procedures, meten
- Top-down benadering

- Veronderstelling: Organisatie (en verandering) kan gepland, gecontroleerd en gemanaged worden

2. Co-creatie van verandering (relationeel)

- Connectiviteit, diversiteit, minder machtsverschillen, vertrouwen, aannames bevragen
- Relationele praktijken
- Veronderstelling: Leiderschap en verandering zijn inherent relationeel

2.4 Implicaties voor Leiderschap

De verschuiving van een instrumenteel naar een relationeel perspectief heeft belangrijke implicaties voor leiderschap:

- Van "één waarheid en anderen overtuigen" naar een relationele kennisopvatting: kennis ontstaat in interactie
- Van een enkelvoudig kader ("zo is het!") naar meerdere kaders ("zo zie ik het, zo zie jij het") en overbruggende kaders ("zo kan het ook")
- "Knowledge is not only between ears, also between noses" (R. Bouwen)

2.5 Van Sense-Giving naar Sense-Making

Effectief relationeel leiderschap verschuift van:

Sense-GIVING:

- Telling, directing, convincing, instructing, diagnosing...

Naar **Sense-MAKING:**

- Questioning, listening, dialoguing, searching, creating together...

3. Drie Bouwstenen voor Sense-Making

3.1 Humble Leadership (Schein)

Edgar Schein beschrijft drie modellen van 'helpen' (als consultant of leider):

1. **Purchase of expertise model:** Expert biedt informatie of diensten
2. **Doctor-patient model:** Consultant of leider diagnosticeert een probleem en schrijft behandeling voor
3. **Process consultation model:** Helpen van de cliënt in hun eigen omgeving om verbetering te bereiken

In de VUCA-wereld is process consultation met humble inquiry het meest effectief:

- Eigen oplossingen en antwoorden opschorten
- Samen zoeken naar het achterliggende probleem en oplossing
- Cliënt of medewerker mede-eigenaar maken van het proces
- Wederzijds proces van luisteren en vragen stellen
- "Personaliseren" van de relatie en statusevenwicht creëren

Een belangrijke uitspraak van Schein (2008, p.44): "The willingness to listen to what the client (or co-worker) is really saying and give up preconceptions of what the problem might be is one of the most effective ways of equilibrating the relationship. [...] you can only influence someone else if you are willing to be influenced yourself."

3.2 Psychologische Veiligheid (Edmondson)

Amy Edmondson's onderzoek naar teams en leiderschap toont het belang van psychologische veiligheid:

- Onderzoek in ziekenhuizen naar implementatie van nieuwe technologie (MICS)
- Sommige teams slaagden, andere faalden
- Succesvolle chirurgen als teamleiders vertoonden specifiek gedrag:
 - Creëerden een 'leerkader' in plaats van 'performantiekader'
 - Werkten met intrinsiek gemotiveerde vrijwilligers
 - Personaliseerden relaties (voornamen, samen eten)
 - Oefenden offline met simulators
 - Nodigden uit tot tweezijdige communicatie tijdens eerste trials
 - Reflecteerden met het team op het proces

Dit leiderschapsgedrag verhoogt de psychologische veiligheid, wat op zijn beurt het leergedrag in teams bevordert:

- Vragen en geven van informatie en feedback
- Openlijk bespreken van fouten

3.3 Psychologisch Eigenaarschap (Pierce)

Psychologisch eigenaarschap is het gevoel dat "dit project of idee", "deze manier van werken", "dit team of deze organisatie" "VAN MIJ/ONS IS".

Gevolgen van psychologisch eigenaarschap:

- Mensen ondersteunen veranderingsinitiatieven

- Engagement en actiebereidheid
- Verantwoordelijkheidsgevoel voor het organisatiebelang

Drie routes naar psychologisch eigenaarschap:

1. Gedeelde controle
2. Gedeelde kennis
3. Samen creëren

Voorwaarde voor collectief psychologisch eigenaarschap is psychologische veiligheid.

4. Positieve Verandering

4.1 Assumpties in Dominante Veranderingstheorieën

Traditionele veranderingstheorieën gaan vaak uit van specifieke assumpties:

- Urgentie en crisis zijn katalysatoren voor verandering
- Dominante logica is terugkijken op wat fout liep
 - Dit geeft niet de energie voor beweging, innovatie, creativiteit
 - Zoekt naar 'verantwoordelijken'
 - Maakt afhankelijk van experts
- Deze assumpties zijn diepgeworteld in ons dagelijks leven (management by exception, schoolsysteem, media)

4.2 Positief Veranderen (Cooperrider et al.)

Een alternatieve benadering focust op:

- Managen van mogelijkheden, vertrekkend vanuit sterktes naar een positieve toekomst
- "Strengths connect, engage, create positive emotions and actions"
- Ondersteund door wetenschappelijk onderzoek (bijv. Frederickson)
- Leidt tot meer capaciteit voor creativiteit en innovatie, in relatie

4.3 Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry is een benadering gebaseerd op waarderen en bevragen:

- Zoeken naar 'life-giving factors'
- Kracht van het delen van verhalen en waarderende gesprekken

Appreciative:

- Waarderen
- Herkennen van het beste in mensen
- Focus op successen
- Mogelijkheden
- Levengevende factoren (energie, gezondheid)

Inquiry:

- Verkennen
- Ontdekken
- Vragen stellen
- Open zijn
- Zoeken

4.4 Affirmatieve Thema's en Vragen Formuleren

Bij Appreciative Inquiry is het belangrijk:

- Thema's of vraagstellingen in positieve richting te formuleren
- Te focussen op waar men naartoe wil, niet waar men vanaf wil
- Relevant en aansprekend te zijn voor alle actoren
- Geen vooropgestelde oplossing te hebben, maar mogelijke wegen open te laten

"Change begins at the moment you ask the question. Inquiry creates change."

Voorbeelden van affirmatieve vragen:

- "What are the possibilities?"
- "What would be the smallest change with the biggest impact here?"
- "How would you like to wake up in 2025?"
- "What gives you energy?"

Het "heliotropisch principe" stelt dat menselijke systemen bewegen in de richting waarover je vragen stelt: "Words create worlds" (Wittgenstein).

4.5 De 5D's van Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry volgt een cyclisch proces met vijf fasen:

1. **Define:** Bepalen van het affirmatieve thema

2. **Discovery:** Ontdekken en waarderen van wat werkt
3. **Dream:** Creëren van een visie van wat kan zijn
4. **Design:** Co-construeren van hoe het kan worden
5. **Destiny:** Verankeren en volhouden

4.6 Appreciative Inquiry Summit

Een Appreciative Inquiry Summit is een methode om de kracht van het systeem en relaties te benutten:

- "Get the whole system in one room"
- Vertrek vanuit een affirmatief thema, met de 5D's als structuur
- Participatief ontwerp met diversiteit aan interne en externe stakeholders
- Inclusie van de "more-than-human world" als stakeholder
- Configuratie van sterktes: "strength touches strength"
- Representatief design team (niet hiërarchisch)

Conditie voor een succesvolle AI-summit:

- Er is geen (één juiste) methode, let vooral op de relatie
- Belang van subgroepen en procesbegeleiding
- Voorbeeldgedrag en ondersteuning van leiderschap
- Authenticiteit (geen schijnparticipatie)
- Goede voorbereiding en follow-up: design team
- Cultuur gericht op flexibiliteit en mensen, niet enkel op controle
- Ruimte voor negatieve emoties (die kunnen worden herijkt naar gewenste toekomst)

Conclusie

Traditionele Visie (Deel 1)

- 'Ontwerpen' is niet gelijk aan veranderen: Ontwerpen is gebaseerd op hoe de organisatie eruit zou moeten zien na de verandering; veranderen is het proces om daar te geraken.
- Kotter's 8-stappenmodel biedt een gestructureerde aanpak voor organisatieverandering, met nadruk op het proces en de juiste volgorde.

- Weerstand tegen verandering kent verschillende vormen (eigenbelang, misverstand, verschillende beoordelingen, lage tolerantie) die elk een specifieke aanpak vereisen.
- Kotter en Schlesinger bieden zes strategieën voor het omgaan met weerstand, variërend van participatie tot dwang, die situationeel moeten worden toegepast.
- De keuze voor een veranderingsstrategie moet gebaseerd zijn op de machtspositie, de verwachte weerstand, de beschikbare informatie en de urgentie van de situatie.
- Effectief leiderschap combineert verschillende stijlen en is zich bewust van het belang van leiderschap en leiderschapsstijl.

Relationele Visie (Deel 2)

- Cultuur en subculturen spelen een cruciale rol in veranderingsprocessen, waarbij professionele subculturen (operators, engineers, executives) verschillende perspectieven hebben.
- Relationeel leiderschap is essentieel in een VUCA-context, waarbij co-creatie centraal staat.
- Humble leadership, psychologische veiligheid en psychologisch eigenaarschap zijn sleutelbouwstenen voor succesvolle co-creatie.
- Appreciative Inquiry biedt een positieve benadering die de kracht van waardering en vragen stellen benut.

Entrepreneurial Change Agency (Aanvulling)

- Het continuüm van reacties op verandering (vermijden, onthouden, adopteren, aanpassen, toevoegen) biedt een genuanceerder beeld dan de traditionele acceptatie/weerstand dichotomie.
- Ontvangers van verandering kunnen optreden als second-order veranderingsagenten die beleid contextualiseren, aanpassen en verrijken.
- Entrepreneurial veranderingsagenten gebruiken gecontextualiseerde kennis en beïnvloedingsvaardigheden om zowel interne als externe contexten te vormen.
- Deze benadering erkent dat niet alle afwijkingen van voorgeschreven beleid 'weerstand' zijn, maar constructieve bijdragen kunnen zijn die de effectiviteit vergroten.

Organisatieverandering is meer dan een technisch of structureel proces; het is een relationeel proces waarbij culturele, psychologische en leiderschapsfactoren bepalend zijn voor succes. Door een combinatie van de traditionele, relationele en entrepreneurial

benaderingen kunnen organisaties effectieve veranderingen doorvoeren in een steeds complexere omgeving.