



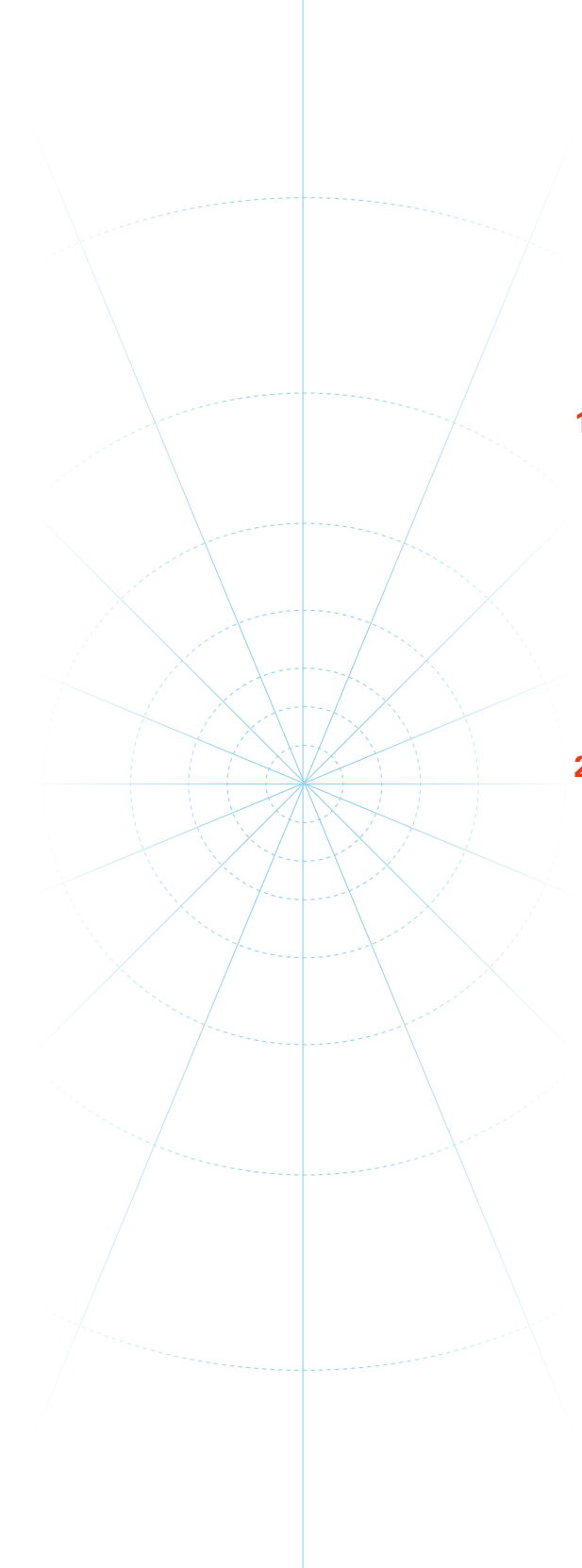
Archipelagos

De kunst van het organisatiedesign

Geert Van Hootehem
Christiane Sels

OWL PRESS





INHOUD

Voorwoord	13
1. Inleiding	17
Archipelagos: eenheid en toch verscheidenheid	17
Voor wie is dit boek?	18
Waarom is er nood aan dit boek?	20
Een vernieuwende blik	22
Wie zijn wij	23
Leeswijzer	24
2. Arbeidsorganisatie en organisatie(her)design	25
Wat is arbeidsorganisatie?	25
• Wat is arbeid?	25
Verwacht gedrag	26
Ten aanzien van een order	26
• Binnen een organisatie	28
• Met het oog op transformatie	28
• Wat is een organisatie?	29
Futureproof organisatiedesign	33
Een omgeving in beweging	35
• Een supercomplexe omgeving	35
Massaproductie	36
Efficiëntie en kostenbesparing	36
Specialisatie en silodenken	36
Werkbaarheid en mentaal welzijn	38
Transparantie en digitale veiligheid	38
VUCA	39

• Naar een superdiverse arbeidsmarkt	41
Het verloop van de bevolking	41
Wat twee babybooms deden met onze manier van organiseren	44
Laten we de norm consequent toepassen	46
De ampersand-aanpak	53
3. Kwaliteit van de arbeid	55
De vier A's	55
Meten is weten	58
• WEBA	60
• Nova-Weba_Fla_Sy	63
• Werkbaarheidsmonitor	64
• JD-R-model	64
• Het Werkdrukinstrument van Christis et al. (2019)	65
• Swimlane-methodiek	68
Kwaliteit van de arbeid verbeteren door redesign	69
• Het microperspectief: workdesign of functie(her)ontwerp	70
Het SMART Work Design-model van Sharon Parker	70
Jobcrafting	71
De CAP-matrix	73
• Het meso- en macroperspectief: (her)ontwerp van de organisatiestructuur	75
4. Niets zo praktisch als een goede theorie: de (moderne) sociotechniek	79
Een duurzame designstrategie	81
• Observeer structureel gedrag van de medewerkers	82
• Design los van personen	84
• Dempnen en versterken of de wet van Ashby	86
Een integrale designbenadering	89
• Missie en visie	90
• Leiderschap en strategie	90

• Mensen, cultuur, structuur en systemen	91
• Organisatiegedrag veranderen	92
• Alles hangt samen	94
5. Het designproces	97
Drang en dwang om te veranderen	97
Designprincipes	102
• Van grof naar fijn, van macro naar micro	102
• Van normaal naar uitzonderingen	103
• Van kwalitatief naar kwantitatief	104
• Mik zo hoog mogelijk	105
• Betrek van in het begin en tijdig de beslissers	106
• Stel het designteam systemisch samen	106
• Design ook het verandertraject	107
• Ontwikkel de ontwerpcompetenties (én -preferenties)	108
De designsequens	109
• Gebruik de missie en visie als kompas	110
• Bepaal de scope	110
• Definieer prestatie-eisen	111
• Breng de ontwerpeisen in kaart	111
• Bepaal het primaire proces	112
• Hoe onderhevig is dit primaire proces aan variatie en schommelingen?	113
• Bepaal relevante criteria voor het maken van deelverzamelingen	113
• Decentraal, tenzij...	114
• Ondersteunende en adequate systemen als sluitstuk	114

6. Teams als kleinste bouwsteen van organisaties

Wat is een zelforganiserend team?

Designprincipes voor effectieve teams

- Volledig takenpakket
- Onderlinge afhankelijkheid
- Brede inzetbaarheid
- Vier tot vijftien teamleden
- Voldoende regelmogelijkheden
- Gedeeld leiderschap: interne en externe coördinatie
- Eigen werkruimte en -tools
- Een helder kader en doelstellingen
- Always change a winning team

Van teamstart naar goed werkende teams

- Samenstelling en opdracht van een team: daar begint het
- De teamstart: focus op vakmanschap of professionaliteit
- Zelfstandigheid van het team ontwikkelen
- Onderlinge samenwerking groeit
- Ondernemerschap en resultaatgericht verbeteren

7. Het waardetoevoegend proces als basis voor organiseren

Transformatieprocessen

De twee oerkeuzes: functioneel of stroomsgewijs organiseren

- Functionele organisatiestructuur
- Verzachten van de negatieve effecten van de functionele structuur
- Stroomsgewijze organisatiestructuur
- Een bijzondere vorm van ordergebaseerd organiseren: tijdelijke projectgroepen

Laveren tussen de oervormen

- Combinatie van organisatiemodellen
- Afgeraden: de matrixstructuur
- Tussentijds gewetensonderzoek: waarom terugkrabbelen
- Combineren als juiste keuze

119
120
122
122
123
124
127
127
131
135
135
137
139
139
142
144
144
145

149
150
154
155

158
159

159
160
160
161
161
162

Sorteren

- Orderfamilies en sorteercriteria
- Denk na over wat er echt een impact heeft op het bewerkingsproces
- Homogeen of heterogeen sorteren?
- Parallelliseren
- Segmenteren

164
165
168
168
170
173

8. Besturings-, ondersteunings- en overlegstructuur

Het tekenen van een besturingsstructuur

- Definieer de aard van de gezagsrelaties binnen een organisatie
- Gedeeld leiderschap en autonomie van het team
- En hoe kijken we naar de aard en stijl van leiderschap? Denken in drie rollen

De ondersteunende processen en structuur

- Het belang en de rol van staf- en ondersteunende diensten
- Risico's verbonden aan centrale staf- en ondersteunende diensten
- Decentraal, tenzij...
- Maatregelen voor integratie staf- en ondersteunende diensten in de productie
- Hoe organiseer je samenwerking, afstemming en coördinatie?

178
179
180
181
182
185
185
187
188
191
192
193

9. Ontwerpen van netwerken of andere transformatiesystemen

Worstelen met het ontwerp van het netwerk
De grenzen van het te ontwerpen systeem: over ecosystemen en netwerken

Methodiek van organisatiedesign toegepast op netwerken

- Stap 1: Gemeenschappelijk doel, missie en visie, prestatiecriteria
- Stap 2: Proces in kaart brengen
- Stap 3: Bepalen van de reikwijdte en het doel van het primaire proces
- Stap 4: Ontwerpen van het transformatieproces op macro- en mesoniveau

Conclusie

Epiloog: Niet panikeren maar organiseren

Register

Bibliografie

195
197
198
200
200
201
202
203
206
209
215
221

VOORWOORD

Hoe kunnen we de talenten waar mensen over beschikken niet alleen maximaal laten ‘renderen’ op de werkvloer, maar er ook op de meest zorgvuldige en duurzame manier mee omgaan? Hoe zorgen we ervoor dat langer werken niet alleen mogelijk en haalbaar wordt, maar ook als zinvol en betekenisvol wordt ervaren? Zowat twintig jaar geleden overtuigde Geert Van Hootegegme me dat het antwoord op deze vragen ons dwingt om de manier waarop arbeid georganiseerd wordt kritisch te bekijken en grondig te vernieuwen. Een programma om innovatieve arbeidsorganisatie te bevorderen, gelanceerd in 2006, leidde zo in 2009 tot de oprichting van Flanders Synergy, een expertisecentrum dat arbeidsorganisatorische innovatie promootte, op gang bracht en ondersteunde in talloze organisaties en bedrijven en dat vandaag onder de naam Workitects verder gaat.

Twintig jaar later is de uitdaging nog even actueel. De schaarste aan beschikbare mensen voor de arbeidsmarkt is een structureel gegeven geworden. De auteurs van dit boek besluiten daaruit dat de klassieke ‘functie’ als een vastomlijnd takenpakket niet langer aansluit bij de noden van vandaag. Zij stellen dat de norm moet omgekeerd worden: organisaties moeten hun werkstructuur afstemmen op de mensen die ze hebben of kunnen krijgen, niet omgekeerd. Het is een aantrekkelijke maar ook een spannende gedachte dat we de organisatie van het werk alsmaar meer proberen af te stemmen op de mensen die er zijn, hun talenten en voorkeuren – zonder in te boeten op de kwaliteit van de diensten die uiteindelijk moeten geleverd worden. Ik denk dan natuurlijk ook aan het werk binnen de gezondheidssector, waarover dadelijk meer.

De aanwezigheid van een zeer grote groep mensen die wegens ziekte gedurende lange tijd niet meer gaat werken, of zelfs nooit meer terugkeert naar een werksituatie, maakt deze uitdaging vandaag nog meer prangend. Er is niet één oorzaak, en al helemaal niet één schuldige. Want achter elke langdurige ziekte schuilt een complex verhaal.

Ziekte en uitval zijn het resultaat van een samenspel van factoren: de manier waarop werk is georganiseerd, de fysieke en mentale belasting die mensen ervaren, persoonlijke en familiale omstandigheden, gezondheidsproblemen, maatschappelijke druk en soms ook het ontbreken van een passend vangnet. Maar het is wel onmogelijk om opnieuw kansen te creëren voor mensen die door langdurige ziekte getroffen zijn indien bedrijven en organisaties hun personeelsbeleid en arbeidsorganisatie niet willen aanpassen op maat van deze mensen.

Wanneer arbeidskrachten schaars zijn, is de druk op wie werkt daardoor vaak ook hoog. Dat dwingt ons om onze blik te verruimen: investeren in preventie, aandacht hebben voor werkbaar werk, inzetten op opleiding en begeleiding, maar ook op samenwerking tussen werkgevers, werknemers, zorgverleners en beleidsmakers. Alleen door die krachten te bundelen, kunnen we een arbeidsmarkt creëren die zowel productief als menselijk is.

Intussen is de realiteit wel dat veel mensen vanwege ziekte langdurig afwezig blijven. Omdat een vlotte re-integratie in de samenleving en in het werk voor veel mensen een belangrijk onderdeel is van hun herstelproces, is dat een *gezondheids*probleem bij uitstek. Sterker, langdurige afwezigheid is een van onze prioritaire gezondheidsproblemen. Zo bekeken, kan de wereld van het werk een krachtige bondgenoot zijn van de gezondheidszorg, net zoals goede gezondheidszorg belangrijk is voor de wereld van het werk. Wanneer behandelende artsen en andere zorgverleners aandacht hebben voor de mogelijkheden en wensen van patiënten om opnieuw actief te worden, en wanneer daar ook echt kansen voor gecreëerd worden, dan versterkt dat immers het herstelproces én de levenskwaliteit.

We mogen natuurlijk niet ontkennen dat die extra focus op re-integratie voor artsen en andere zorgverleners een bijkomende opdracht kan vormen. Een nieuwe opdracht op de agenda zetten is niet vanzelfsprekend in een zorgsector die zelf geconfronteerd wordt met grote uitdagingen: een groeiende zorgvraag door de veroudering van de bevolking en structurele personeelstekorten. Alles wijst erop dat dit nog lang zo zal blijven. Het antwoord kan niet zijn 'méér van hetzelfde'. Integendeel, door te innoveren in de arbeidsorganisatie en door gezondheidsberoepen te herdenken, kunnen we de zorg niet alleen werkbaar houden, maar ook aantrekkelijker maken.

Dat vraagt om meer soepele samenwerking in multidisciplinaire teams en over organisaties heen, het verschuiven en verdelen van taken op basis van talent en competenties, en het loslaten van te rigide lijsten van 'toegelaten handelingen', maar altijd met oog voor de noodzakelijke kwaliteit van de zorg. Daarbij is het nodig om digitalisering en nieuwe technologieën – van het elektronisch patiëntendossier tot AI-toepassingen – zorgvuldig te integreren in de manier van organiseren, zodat ze daadwerkelijk ondersteunend zijn, leiden tot meer zinvol en werkbaar werk en de kwaliteit van de zorg versterken.

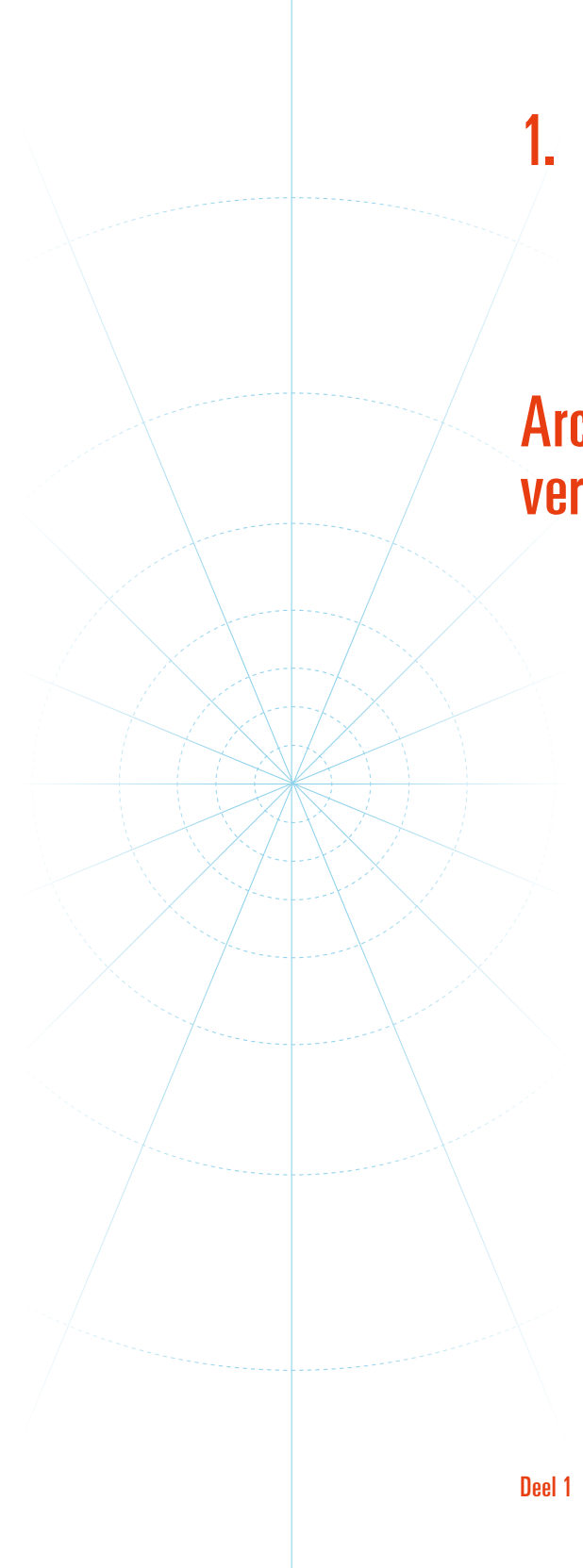
De uitdagingen zijn groot maar er zijn ook kansen als we durven vernieuwen en hervormen: meer ruimte voor zorgverleners om hun expertise maximaal te benutten, voor patiënten om sneller en beter te herstellen, en voor de sector als geheel om veerkrachtig de toekomst tegemoet te gaan.

In dit boek verdiepen Geert Van Hootegeem en Christiane Sels het inzicht in deze kwesties, ze maken de fundamenteen duidelijk, en dat is welkom. Arbeidsorganisatorische innovatie is immers geen kookboek met een reeks van hapklare recepten. Het is innovatie geïnspireerd door een visie op wat arbeid betekent voor mensen en hoe moderne organisaties daar gestalte aan kunnen geven. Zoals de auteurs het zelf aangeven: 'anders organiseren' gaat niet om een technische kwestie, maar om een maatschappelijke opdracht.

Ik nodig u daarom uit om dit boek niet alleen te lezen, maar er ook mee aan de slag te gaan. Want de toekomst van onze arbeidsmarkt is, net zoals die van de gezondheidszorg, geen vanzelfsprekendheid. Ze wordt elke dag opnieuw gemaakt, door de keuzes die wij samen aandurven.

Frank Vandenbroucke

Vice-eerste minister en minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid



1. INLEIDING

Archipelagos: eenheid en toch verscheidenheid

‘Dat gaapt toch als een oven?’

Dr. Jürgen De Fruyt legt het nieuwe design van de Psychiatrische Afdeling van het Algemeen Ziekenhuis (PAAZ) voor aan zijn medewerk(st)ers. Jürgen is departementshoofd van de PAAZ van AZ Sint-Jan in Brugge. In de zaal knikken ervaringsdeskundigen elkaar toe. Ze fluisteren in koor: ‘Eindelijk!’

Het overkomt ons bijna altijd. Medewerkers, klanten en hun leiders zijn verbaasd over hoe logisch en evident het nieuwe design aanvoelt. Tegelijkertijd vragen ze zich af hoe ze de structuur van werken in het verleden zo verdraaid gekregen hebben. Die verbazing is makkelijk te verklaren. We organiseren vandaag vaak in de wereld van gisteren. Door de complexiteit en onzekerheid waarin we nu leven en organiseren, hebben we nood aan snel, adequaat en dus lokaal regelvermogen. Dat moeten we duurzaam zien te realiseren zonder in te boeten op de schaalvoordelen die onze samenleving en economie kenmerken. Dat vergt nieuw organisatiedesign.

Om het nieuwe design van de PAAZ te duiden, projecteert Jürgen een historische kaart, uit hout gesneden door Benedetto Bordone (1528). De kaart toont de Egeïsche Zee en de daarin gesitueerde archipel met onder meer Cyprus, Rhodos en Kreta. De keuze voor zee en eilanden is niet toevallig. Door uit te zoomen op het geheel, de *archipelagos*, legt Jürgen de klemtoon op de bedoeling van het nieuwe ontwerp. De

opdracht was immers om opnieuw meer aandacht te hebben voor het verbindende grotere geheel van de dienst, niet langer alleen voor de verschillende afdelingen op zich. Het nieuwe ontwerp straalt eenheid uit. Dat integrale perspectief is missie-, visie- en strategiegedreven. Tegelijkertijd laat het ontwerp lokale verscheidenheid toe.

Voor wie is dit boek?

Wanneer we (een deel van) een organisatie of een netwerk (her)ontwerpen, kan dat zonder meer met de top van de organisatie. We beleggen een onderonsje, in de boardroom of ver weg van alle operaties op een residentiële plek. Dat doen we echter zelden. Meestal stellen we met onze opdrachtgever een designteam samen. Omdat het wellicht geen toeval is dat voetbal met elf gespeeld wordt, nodigen we een elftal organisatiebetrokkenen (medewerkers, directie, klanten, bestuursleden) uit. Onze selectieslogan luidt daarbij: 'Haal het systeem in de zaal.' We proberen alle mogelijke perspectieven aan boord te krijgen. Persoonskenmerken zoals gender, leeftijd en herkomst kunnen uiteraard relevant zijn. Maar ook functies en/of beroepen, afdelingen, worden in rekening gebracht. Ook de houding tegenover het project, overtuigd of niet overtuigd van de verandernood, zijn mogelijke criteria om opgenomen te worden.

Een uitgebalanceerde mix van deze criteria zal via een selectieproces leiden tot een nominatie. Waarom zoveel consultatie? De doelstelling is tweeledig. Enerzijds verrijkt en nuanceert deze participatieve benadering het designproces. Anderzijds zal deze aanpak de implementatie vergemakkelijken en versnellen.

Stel dat we op dezelfde manier een team van uitverkoren lezers mochten samenstellen. Wie zou er dan begroet mogen worden? Uiteraard mikken we op de (aspirant-)leidinggevende op alle niveaus die ervan overtuigd is dat de organisatie waarvan zij/hij de touwtjes in handen heeft, meer moet kunnen of willen. Op zich is ontwerpen en veranderen niet zo moeilijk. Maar omdat alles met alles samenhangt, lijkt er wel geen beginnen aan. Met dit boek willen we daar graag verandering in

brengen. We laten de leidinggevende graag vergezellen door medewerkers uit de personeelsdienst. Die dienst wordt ook wel hrm genoemd. Wij hebben het echter liever over personeel en organisatie. We willen de human resources immers niet per se managen maar wel mobiliseren.

Wie we ook graag aan de ontwerp- of leestafel willen krijgen, zijn bestuurders. Ontwerpen en veranderen gaat meestal niet zonder slag of stoot. Richting zoeken en geven, steun, enthousiasme en vastberadenheid zijn uitingen van goed bestuur.

De voorbije decennia zijn organisaties steeds slanker en zuiniger geworden. Sommige zijn al besmet door magerzucht, bij andere loert de ziekte om de hoek. Er is grondig gesnoeid in interne organisatie-ontwerpers en -ontwikkelaars. Zij die er nog zijn, willen we met dit boek sensibiliseren en empoweren. De gereedschapskist van externe consultants willen we graag vullen met op wetenschap gebaseerde, praktische tips en tools.

Met hen nemen we ook de klant mee in onze ontwerpreis. In zowat elke missie- of visietekst staat de klant centraal. Maar die weet wel beter. Klantenreizen zijn helaas zelden prettige ervaringen. Mondige, geïnformeerde en geïnspireerde klanten kunnen helpen om het beoogde designproces rust te verschaffen. De vakbondsman/-vrouw mag ook niet ontbreken. Vakbonden hebben immers een cruciale rol gespeeld in de wijze waarop we vandaag organiseren. In veel organisaties hebben ze grip op de sleutelbos voor een redesign. Vaak wordt hen een weerstandsrol toegedicht. Uit ervaring weten we dat die kanarie-in-de-mijnrol, mits er voldoende ondersteuning en participatie is, kan omgebogen worden tot een constructieve meerwaarde.

We nemen ook graag onze collega-functie- en organisatieontwerpers mee. Onze leermeesters en inspiratoren van de ST-groep, onze collega's van Flanders Synergy – nu Workitects – en de community van het Ulbo de Sitter Kennisinstituut. We zijn benieuwd wat ze van dit boek zullen vinden. Ze gaan ongetwijfeld heel veel (h)erkennen. We willen een synthese in de echte zin van het woord brengen. We herkauwen of herschikken inzichten van hen en voegen ons voortschrijdend inzicht en onze designervaring daaraan toe. We dragen uiteraard alleen de verantwoordelijkheid voor wat hier staat. We hopen dat de nieuwe inzichten en alternatieve kijk hen zullen verwonderen en tot debat zullen uitdagen.

Tot slot willen we elke, al dan niet revolutionaire, wereldverbeteraar in onze ontwerpkring betrekken. In de boekhandel wemelt het van kritische maatschappijanalyses die vervolgens de zelfhulpptoer opgaan. Die boeken maken volgens ons een kapitale (ecologische) fout: ze vergissen zich van analyiseniveau. Macro-analyse en (vermeende) micro-oplossing worden té naadloos verbonden. Het meso- of organisatieniveau wordt genegeerd. Terwijl precies daar de kansen voor oplossingen liggen, ook voor individueel welzijn.

We willen iedereen die wakker ligt van deze wereld (haalbare) hoop aanbieden. Onze analyse is immers dat heel veel maatschappelijke problemen (ecologische crisis, politiek wantrouwen, mentale gezondheid) veroorzaakt, en dus opgelost, kunnen worden door de wijze waarop organisaties ontworpen zijn en de wijze waarop werk georganiseerd wordt. We hopen dat het boek dit bonte gezelschap inspireert, faciliteert en aanzet tot actie. Maar onze ambities reiken verder. We hopen vooral dat het een opstap kan zijn naar de uitbouw van een community van iedereen die aan de slag is of wil met anders organiseren en beter werken.

Waarom is er nood aan dit boek?

Onze arbeidsmarkt is ziek. Meer dan een half miljoen Belgen en meer dan 800.000 Nederlanders werken niet door arbeidsongeschiktheid of werkgerelateerde aandoeningen. Als we deze mensen niet opnieuw aan het werk krijgen, dreigen we met een ernstig maatschappelijk probleem te kampen en riskeren we onze opgebouwde welvaart te verliezen. Belangrijk om meteen te vermelden: we kijken hierbij niet vanuit een individueel schuldmodel. De oorzaken liggen veeleer bij de manier waarop werk georganiseerd is. Het is niet vijf voor twaalf, maar al halfeen.

Het probleem is dat steeds meer aspecten van ons samenleven onder curatele van organisaties zijn komen te staan. Niet alleen zijn er almaar meer organisaties, ze worden ook groter en invloedrijker. We

worden letterlijk geboren in ziekmakende organisaties, we werken erin, sterven erin – en vaak regelen ze ook onze begrafenis.

Vreet de arbeidsmarkt stilaan onze kwalitatieve en voor iedereen toegankelijke verzorgingsstaat op? En belangrijker nog: wat kan het tij keren? Voor het eerst in zestig jaar zien we een diverse, multi-internationale workforce op de werkvloer. Een bonte mix van mensen met uiteenlopende vaardigheden en kennis. De uitdaging is: kunnen we organisaties bouwen op maat van wie we in huis hebben, in plaats van andersom?

De symptomen van een zieke organisatie lijken opvallend veel op die van een ziek lichaam. Net zoals we streven naar een gezonde geest in een gezond lichaam, moeten we ook streven naar een gezonde organisatiecultuur en -structuur. Stressklachten kunnen zich uiten in fysieke symptomen: hoofdpijn, stramme nekspieren, eczeem... terwijl de oorsprong vaak mentaal is. En wat doen we? We nemen een pijnstiller, gaan weer aan de slag en denken dat het opgelost is. Maar de hoofdpijn komt terug, want het probleem zit dieper.

Door die voelbare verandering op de arbeidsmarkt, lijken organisaties meer dan ooit open te staan om zich anders te gaan structureren. Nochtans knelt de schoen al langer dan de huidige schaarste. De performantie van heel wat organisaties staat al decennia onder druk. Het lijkt wel of de gouden jaren 60 nooit meer terugkomen. Ondanks de inzet van steeds meer technologie en de immens toegenomen scholingsgraad van de medewerkers, lijkt het steeds moeilijker om de gestelde doelen te realiseren. Bovendien lijken heel wat organisaties gaandeweg hun bedoeling kwijtgeraakt te zijn. *Organisaties zijn vandaag verdraaid*, titelt Wouter Hart. Afgaande op de verkoop van zijn boek (meer dan 60.000 exemplaren) raakt hij een herkenbare, gevoelige snaar.

Organisatiedesign is dus een performantie- en een werkbaarheidsvraagstuk. Het zijn twee kanten van eenzelfde medaille. Die bilateraliteit is lang ontkend geweest. Het was het een of het ander. In dit boek tonen we aan dat het een én-énopdracht is. We betogen het waarom en demonstreren het hoe.

Een vernieuwende blik

Het is dringend tijd voor een andere manier van kijken naar organiseren. Meer actoren moeten ermee aan de slag kunnen gaan. Daarom zochten we naar een insteek die toegankelijk, herkenbaar, direct en concreet is. Deze uitgave is dan ook geen louter theoretisch werk – het is ook en vooral een praktische handleiding, gebaseerd op veel recent wetenschappelijk onderzoek.

Het boek is het resultaat van lezingen, lessen en designsessies die we de voorbije jaren gaven in organisaties, onderwijsinstellingen en beleidscontexten. Onze ervaring als docent, adviseur en onderzoeker vormt de voedingsbodem voor deze aanpak. We weten wat werkt in een klas, in een organisatie of netwerk en op de werkvloer.

Wat is er anders aan dit boek? Klassiek startte het denken over organiseren vanuit het macroperspectief: grote theorieën, historische lijnen, abstracte modellen. Interessant, maar vaak te ver van de (eigen) praktijk. In dit boek draaien we het om: we vertrekken vanuit de herkenbare microvraagstukken waar mensen dagelijks mee worstelen. Denk aan re-integratie van medewerkers, autonomie binnen teams, administratieve overlast of burn-outsignalen. Thema's die tastbaar zijn, concreet, en waarmee je als medewerker of leidinggevende echt te maken krijgt. Door vanuit deze micro-ervaringen te vertrekken, bouwen we stap voor stap op naar het bredere systeemdenken. Van de kikker naar de vogel, in plaats van andersom.

Dat is geen toevallige, maar een bewuste keuze. De maatschappelijke nood vandaag – met een zieke arbeidsmarkt, toenemende complexiteit en een groeiend aantal conflicten en polarisatie – vraagt om een andere kijk. Veel designvraagstukken presenteren zich als microdesignvraagstukken. En dus is het logisch om daar ook het ontwerpdenken te beginnen. Gaandeweg zullen we ontdekken dat van wat zich micro aandient, de oorzaak en oplossing hogerop moeten worden gezocht. Als het gaat over organiseren, dan zijn perspectiefwissels geboden. De organisatiedesigner vindt zichzelf terug in het werk van Escher: voortdurend itereren tussen schaal en korrel – om het in fototaal te stellen.

Deze aanpak is niet alleen menselijker, maar ook didactisch sterker. Het maakt het makkelijker om mensen mee te nemen, om samen te bouwen aan een nieuw soort organisatie. Geen revolutie, maar een herontwerp. Geen abstract model, maar een concreet kompas.

Wie zijn wij

Geert is ervan overtuigd dat de toekomst dwingt om 'anders te organiseren en beter te werken'. Dat was overigens de titel van een handboek dat hij samen met collega's schreef naar aanleiding van de oprichting van Flanders Synergy. Deze competentiepool werd door hem opgericht op vraag van de Vlaamse regering. Het is in dat kader dat hij, op vraag van toenmalig viceminister-president en minister van Werk, Onderwijs en Vorming Frank Vandenbroucke, de term 'innovatieve arbeidsorganisatie' in het organisatieleven lanceerde. Als professor aan de KU Leuven neemt Geert zowel oudere als jongere studenten mee op die reis. Als organisatiefluisteraar ondersteunt hij organisaties met sensibilisering en advies. Hij bepleit dat organisatiedesign de sleutel is voor duurzame groei van organisaties, medewerkers en hun leiders.

Als socioloog is Chris gebeten door de theorie van systeemdenken, meer in het bijzonder van Sociotechnical Systems Thinking. Ze bekwaamde zich in dit domein in binnen- en buitenland en past de inzichten toe in de praktijk. Als consultant in organisatiedesign begeleidt ze succesvol organisaties en netwerken in verschillende sectoren, de laatste jaren vooral in zorg en welzijn. Chris heeft een goed ontwikkeld gevoel voor de onderstroom van organisaties en zoekt van daaruit naar de balans tussen de beste conceptuele oplossing en de pragmatische mogelijkheden van mensen en teams. Een echte uitdaging vindt ze in het begeleiden van netwerken, waar meerdere partijen tot een gezamenlijk doel en werking moeten komen. Chris is tevens sinds 2024 voorzitter van het Belgisch-Nederlandse Ulbo de Sitter Kennisinstituut.

We hebben sinds 2008 honderden interne en externe consultants opgeleid in deze materie. We hebben het werk van duizenden werknemers herontworpen. Dat is wat we het liefste doen. Organisatiedesign is immers wetenschap en ambacht in actie. Het is begrijpen waarom verandering nú nodig is, en vooral hoe je die kunt realiseren.

Leeswijzer

Wat mag je verwachten van dit boek? We geven lezers inzicht in de snel veranderende omgeving waarin organisaties vandaag opereren. We leren je analyseren welke verschuivingen er plaatsvinden en hoe die de manier van werken beïnvloeden. Daarbij duiken we ook in een van de meest prangende vragen van deze tijd: waarom is er plots zo'n grote schaarste op de arbeidsmarkt, en waarom mogen we niet verwachten dat dit probleem snel verdwijnt?

Om beter met die uitdagingen om te gaan, is het essentieel dat we een gedeelde taal ontwikkelen over werk, organisaties en verandering. Alleen zo kunnen we elkaar begrijpen wanneer het gaat over ontwerp, herstructurering en transitie. Dit boek helpt je om symptomen van organisatiefalen niet alleen te herkennen, maar ook te begrijpen en op te lossen. We reiken wetenschappelijke inzichten aan, maar vertalen die telkens naar concrete, bruikbare tools waarmee je in de praktijk aan de slag kunt. Je leert hoe je functies en teams op een doordachte manier kunt ontwerpen, met oog voor werkbaar werk en duurzame re-integratie van medewerkers.

Tot slot kijken we ook vooruit: hoe bouw je organisaties, netwerken of waardeketens die klaar zijn voor de toekomst? Hoe blijf je relevant en wendbaar in tijden van digitale transformatie? Met dit boek willen we je helpen om met vertrouwen en kennis van zaken mee te bouwen aan die toekomst.

Kortom: dit boek is een uitnodiging om anders te kijken – en met meer inzicht, precisie en menselijkheid te (her)ontwerpen.

2. ARBEIDSORGANISATIE EN ORGANISATIE(HER)DESIGN

Dit boek gaat over arbeidsorganisatie en organisatiedesign. Voor veel mensen zijn dat vage begrippen, dus beginnen we met een beknopte uitleg van wat wij hieronder verstaan. Wat is arbeid precies? Wat definieert een organisatie? Zijn onze hedendaagse organisaties ook nog futureproof?

Wat is arbeidsorganisatie?

Wat is arbeid?

Laten we bij de basis beginnen: wat is arbeid eigenlijk? Dat is een simpele vraag, maar toch duiken we meteen in een theoretisch debat dat in algemene zin moeilijk te beslechten is. We zijn immers geneigd de vraag te beantwoorden door te denken in termen van activiteiten of werkwoorden. Tijdens zo'n discussie wordt al snel duidelijk dat het niet de activiteit is die gedrag tot arbeid verheft, maar de context waarin deze plaatsvindt. Wie daar nog aan twijfelt, hoeft maar het oudste beroep ter wereld als voorbeeld te nemen.

De context waarin we ons in dit boek bewegen, is gedrag dat binnen organisaties wordt gesteld. Dat is althans ons vertrekpunt. Wanneer onze reis door onze Archipelagos bijna voltooid is, onderzoeken we ook gedrag buiten loonarbeid: zoals zelfstandig werk of vrijwilligerswerk. Wij hanteren een specifieke definitie: we spreken van arbeid wanneer er sprake is van verwacht gedrag binnen een organisatie. Dat gedrag wordt specifiek gesteld met het oog op een transformatie. We