



29 maart 2023

# WERKBAAR WERKT!

#WERKBAARWERKT

WORKSHOPS  
IN  
PARALLELE  
SESSIES

HOE SLEUTELLEN AAN DE  
ARBEIDSORGANISATIE OM WERK  
WERKBAARDER TE MAKEN?

Hendrik Delagrang

Lieven Eeckelaert



# Ervaringen met Anders Organiseren

# PRIMAIRE PREVENTIE: VOORKOMEN VAN WERKSTRESS

WERKSTRESS ~ WERKDRUK ~ WERKTEMPO & HOEVEELHEID WERK



ARBEIDSORGANISATIE



FLEXIBILITEIT, EFFICIËNTIE, KOSTEN:  
LEER- EN AANPASSINGSVERMOGEN



[Home](#) ▶ [Praktische info](#) ▶ [Openstaande oproepen](#) ▶ Anders Organiseren 2.0

# Anders Organiseren 2.0

## Oproep 516

### WAT?

Deze oproep focust op het verhogen van het leer- en aanpassingsvermogen van organisaties en het v de werkbaarheid voor diens werknemers.

De acties in de projecten betreffen het herinrichten van de organisatiestructuur en/of het aanpassen cultuur binnen de organisatie. De projecten hebben hiervoor eigen budgetten die zij vrij kunnen best. de regels beschreven in de oproepfiche en in overeenstemming met afspraken met de Raad Van Wijze Van Wijzen zal worden aangesteld via een aparte overheidsopdracht en deze zullen de projecten omk inhoudelijk uitdagen tijdens de uitvoering.

### WIE?

Wij richten ons met deze projecten op alle organisaties, met rechtspersoonlijkheid, uit de profit en so

# 12

ondernemingen  
Intensief opgevolgd

Leer & -aanpassings-  
vermogen en  
werkbaarheid  
verbeteren

# ZELF- DETERMINATIE THEORIE

Motivatie  
Autonomie  
verBinding  
Competentie



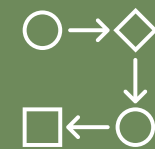
# HIGH RELIABILITY ORGANISATION

Gedrag  
Patronen  
Processen



# MODERNE SOCIOTECHNIEK

Productie-  
structuur  
Organisatie-  
structuur





FLOURISH  
**HERMINA VAN COILLIE**  
Zelfdeterminatietheorie

WORKITECTS  
**LAURA NURSKI, SETH MAENEN, FRANK DE  
CRAECKER, KAREN WOUTERS**  
Moderne Sociotechniek

APOLLO 13 CONSULT  
**ROBERT TAEN**  
High Reliability Organisation

SERV / STICHTING INNOVATIE & ARBEID  
**HENDRIK DELAGRANGE**  
Moderne Sociotechniek

EUROPA WSE  
**WOUTER VERDONCK, ANKE DE CRAEMER,  
SARAH SMEYERS**









Blusdeken

1 't Kasteeltje

9  
MAANDAG

Nieuwe Schiedamsche Dijs

AEG





# ZELF- DETERMINATIE THEORIE

Motivatie  
Autonomie  
verBinding  
Competentie



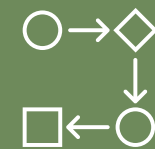
# HIGH RELIABILITY ORGANISATION

Gedrag  
Patronen  
Processen



# MODERNE SOCIOTECHNIEK

Productie-  
structuur  
Organisatie-  
structuur



# ZELF- DETERMINATIE THEORIE

# HIGH RELIABILITY ORGANISATION

# MODERNE SOCIOTECHNIEK

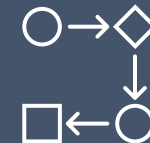
Motivatie  
Autonomie  
verBinding  
Competentie



Gedrag  
Patronen  
Processen



Productie-  
structuur  
Organisatie-  
structuur





# ZELF- DETERMINATIE THEORIE

# HIGH RELIABILITY ORGANISATION

# MODERNE SOCIOTECHNIEK

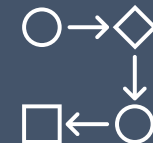
Motivatie  
Autonomie  
verBinding  
Competentie



Gedrag  
Patronen  
Processen



Productie-  
structuur  
Organisatie-  
structuur



# VERANDERPROCES

# Workitects

Samen naar **werkbaar werk** in **slagkrachtige organisaties**

- **Brengt** sectoren en (netwerken van) organisaties **in beweging**
- Staat voor **praktijkgericht innoveren van de arbeidsorganisatie**
- **Vertaalt** wetenschappelijke inzichten **naar de praktijk**



Warm **hart** voor medewerkers



Verwijzing naar de  
**structuur/architect**



Onderbouwde **methodiek**



**W** van  
Workitects

# Werkbaar werk organiseren



# Werkbaar werk: kwestie van balans



**Fysiek**



**Cognitief**

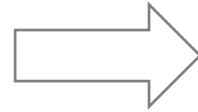
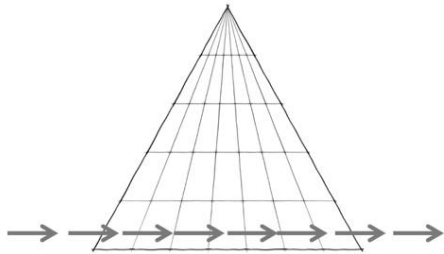


**Emotioneel**



# Werkbaar werk?

**Arbeids-  
organisatie?**



**Job-  
kenmerken?**

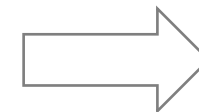
Cognitief



Fysiek



Emotioneel



**Werk-  
beleving?**



**Werken kost energie**



**Werken geeft energie**

Wat gedaan moet worden **voordat met de uitvoering kan begonnen worden**

Bv. verkoop, bestellingen, voorraadbeheer, aankoop, marketing, ...



Het werk op elkaar **afstemmen en coördineren**, samen met anderen werkprocessen verbeteren en vernieuwen

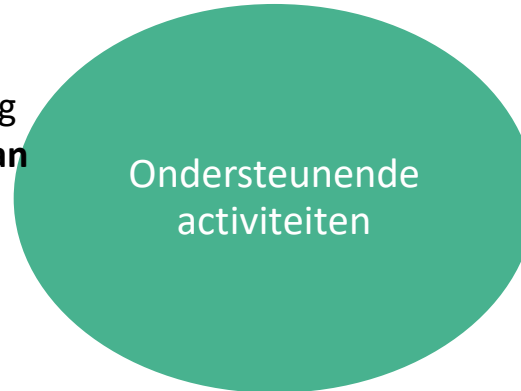


De uitvoering van het werk **opvolgen**  
Bv. kwaliteit, financieel, ...



Wat gedaan moet worden opdat de uitvoering **voortgang kan blijven vinden of verbeterd kan worden**

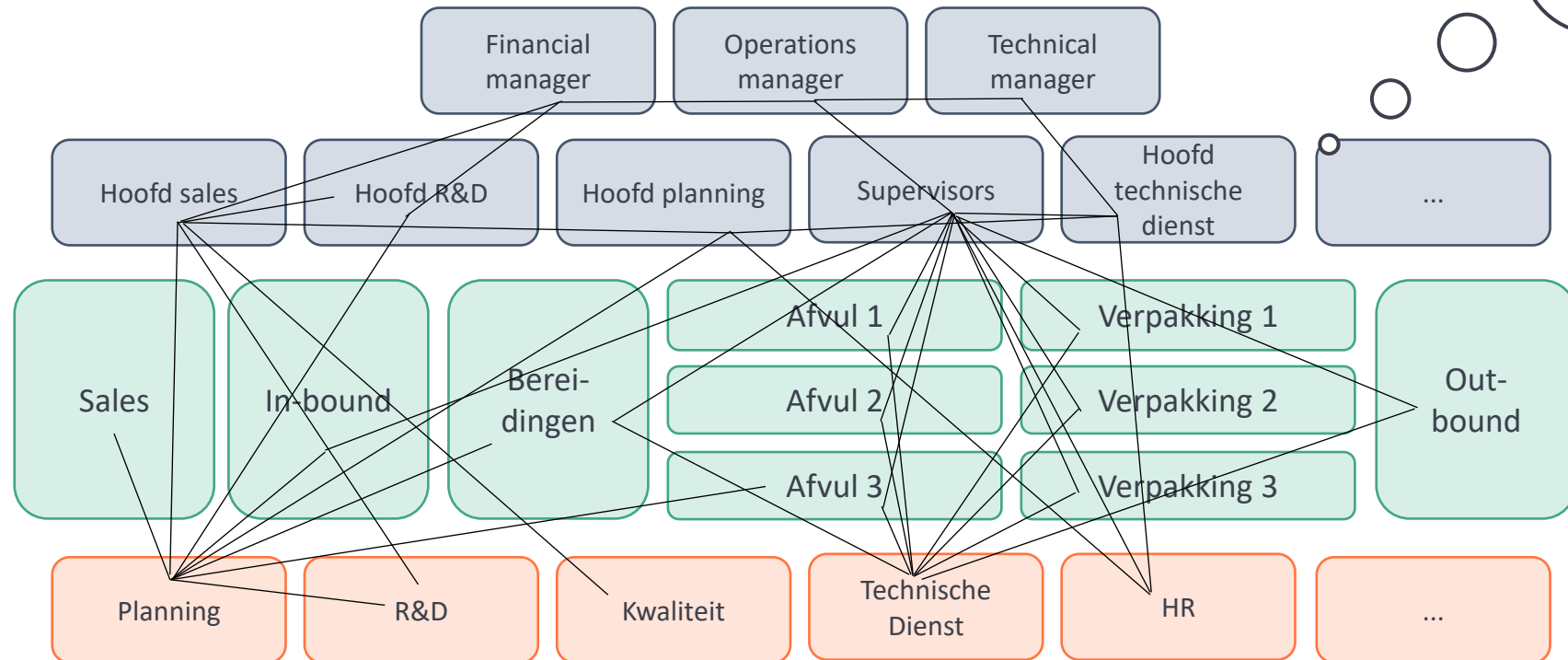
Bv. onderhoud, rekrutering, opleiding, IT, veiligheid/welzijn op het werk, ...



**Uitvoerende activiteiten:**  
de uitvoerende kern van een organisatie



# Functionele organisatie: voorbeeld voedingsbedrijf





logistiek

administratie

sociale dienst

verzorging

verpleging

kine-ergo

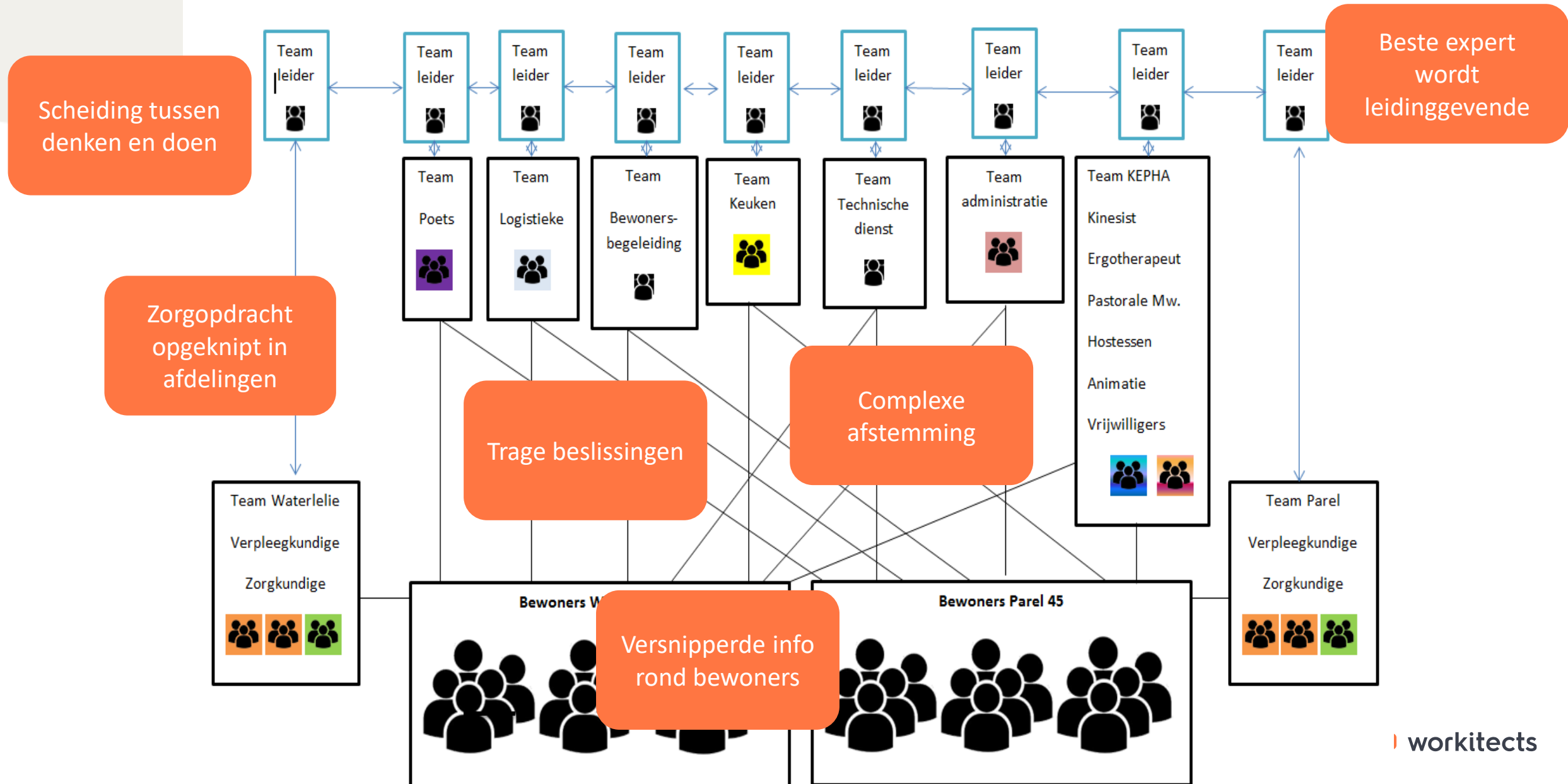
animatie

keuken

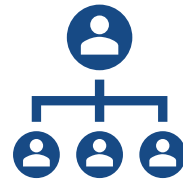
nacht

poets

# Functionele organisatie: voorbeeld woonzorgcentrum



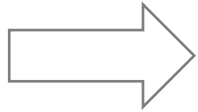
# Structuur bepaalt gedrag



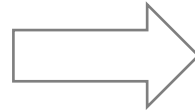
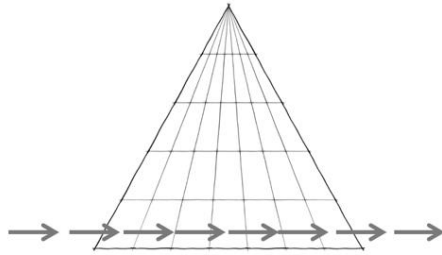


# Werkbaar werk?

Prestatie?



Arbeids-  
organisatie?



Job-  
kenmerken?

Cognitief



Fysiek



Emotioneel



Werk-  
beleving?

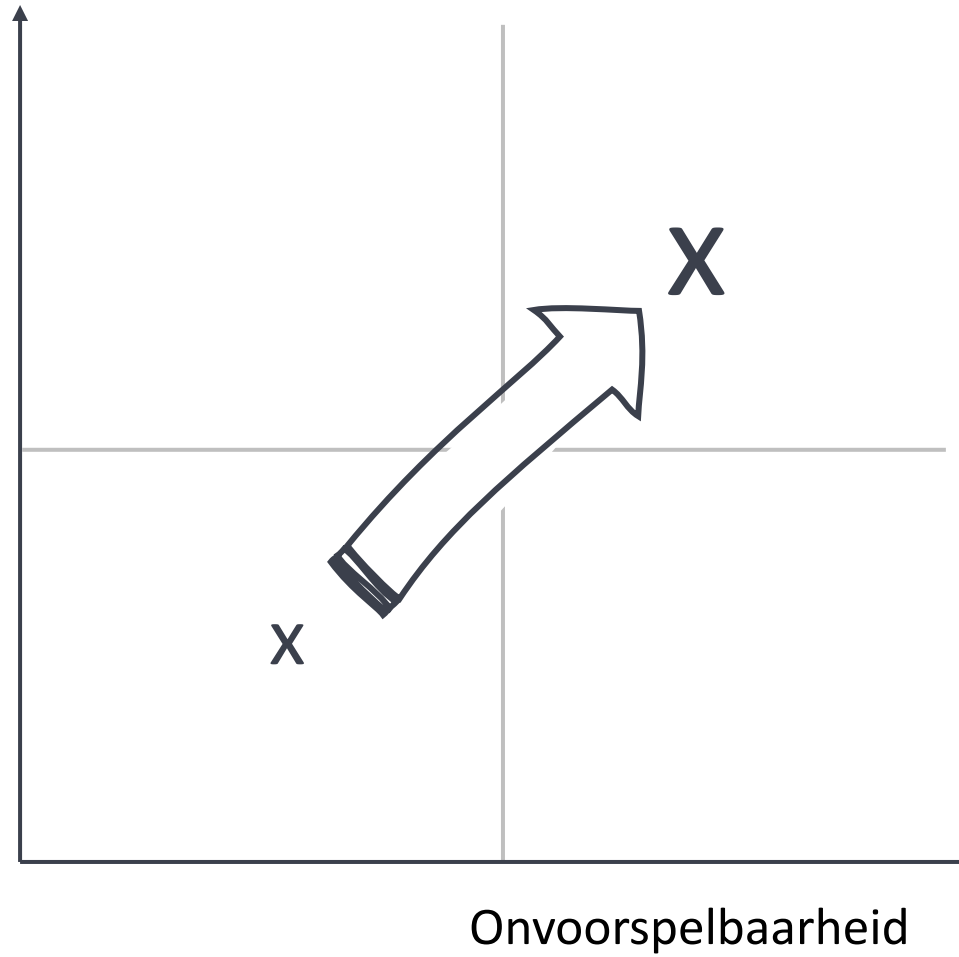


# Prestatie-eisen zetten druk ...

(voorbeeld productiebedrijf)

## Variatie

- Meer producten, verpakkingen, ...
- Kleinere series
- Spanningsveld tussen (recurrente) volumeproducten en niet-recurrente producten
- ...



- Onduidelijk welke producten, welke aantallen en/of wanneer klant zal bestellen
- Schommelingen in het seizoen (piek-/dalmomenten)

# Prestatie-eisen zetten druk ...

'Onze medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid niet op, al kennen ze hun taken en opdrachten maar al te goed.'

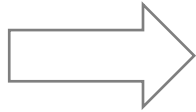
KMO met overwerkte baas:  
'Ik verlies me in het regelen, controleren en brandjes blussen, en kan me niet bezighouden met de essentie van de bedrijfsvoering.'

'Enkele sleutelfiguren dragen de productie en zijn overbelast. We zijn hierdoor erg kwetsbaar.'

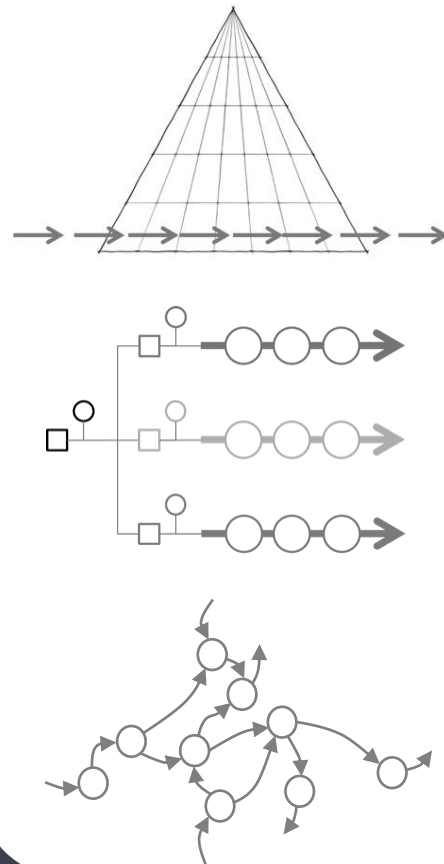
'Het zijn altijd dezelfde mensen die de extra taakjes opnemen.'

# Werkbaar werk: anders organiseren?

Prestatie?



Arbeids-  
organisatie?



Job-  
inhoud?

Cognitief



Fysiek



Emotioneel



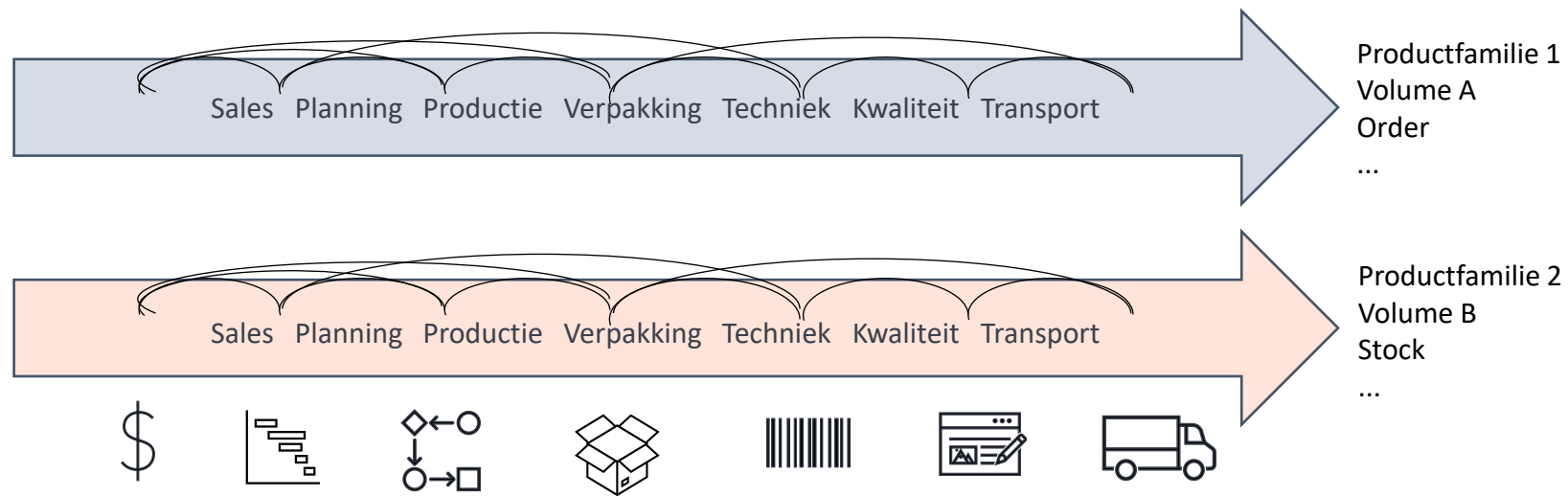
Werk-  
beleving?



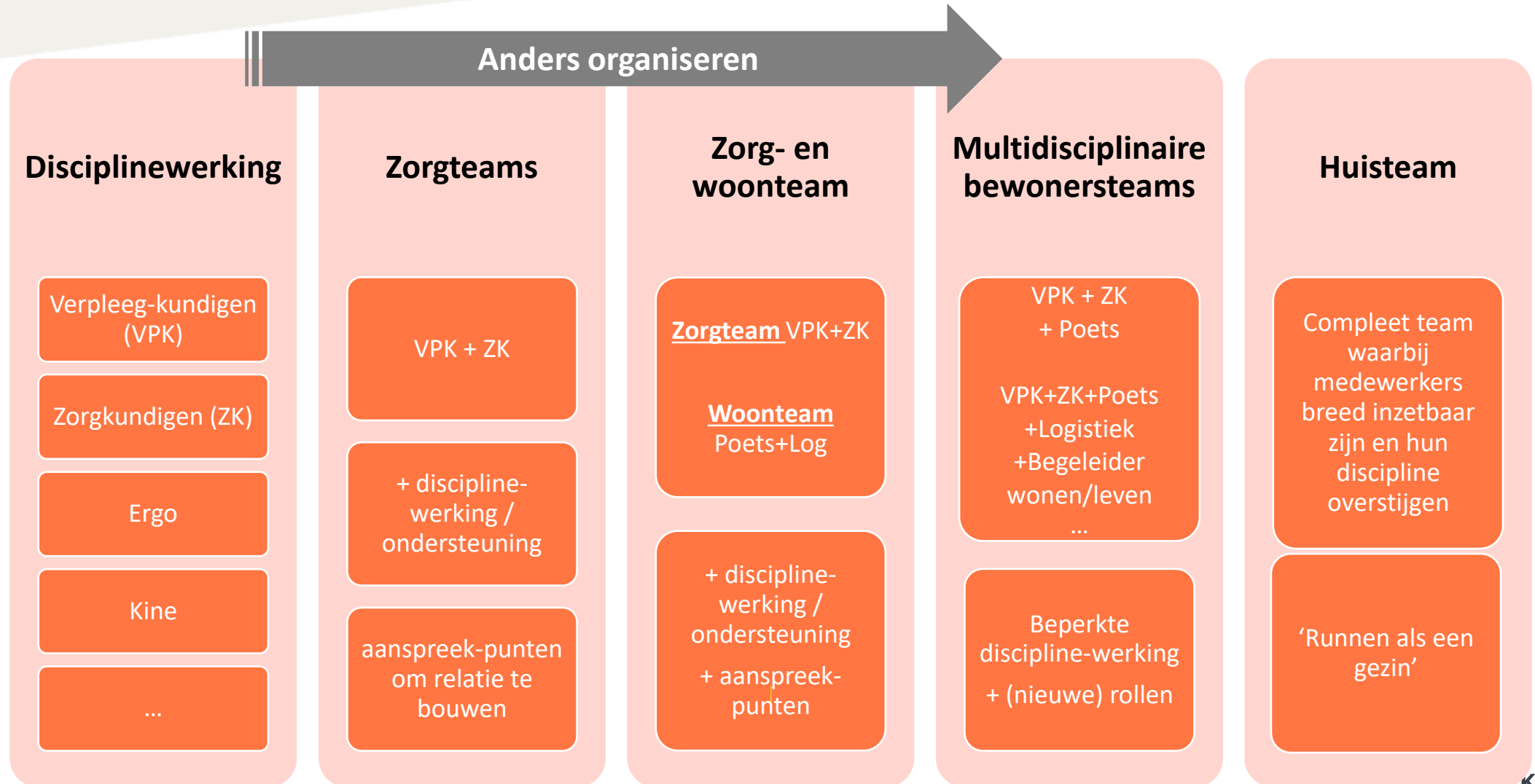


# Stroomsgewijze organisatiestructuur

(minifabriekjes, end-to-end teams)



# Woonzorgcentra: organisatietypes



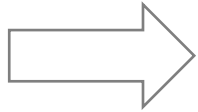
**Teams zijn  
geen doel op zich**



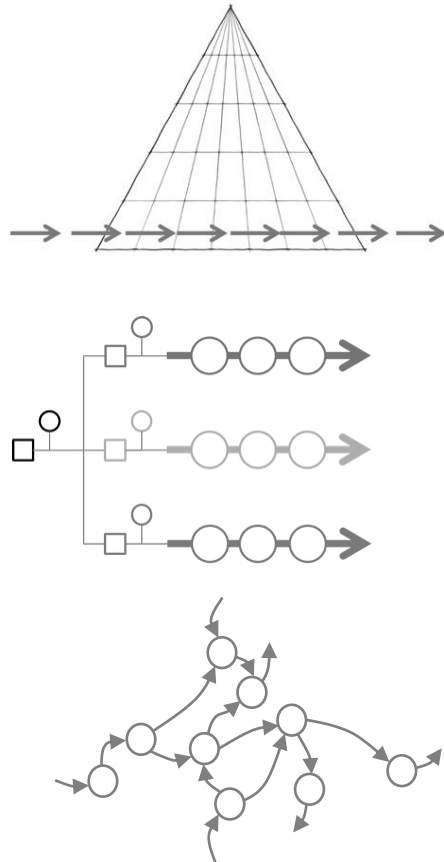
**Wel een middel  
om flexibeler en  
klantgerichter te werken**

# Werkbaar werk?

Prestatie?



Arbeids-organisatie?



Job-inhoud?



Cognitief



Fysiek



Emotioneel



Werk-beleving?

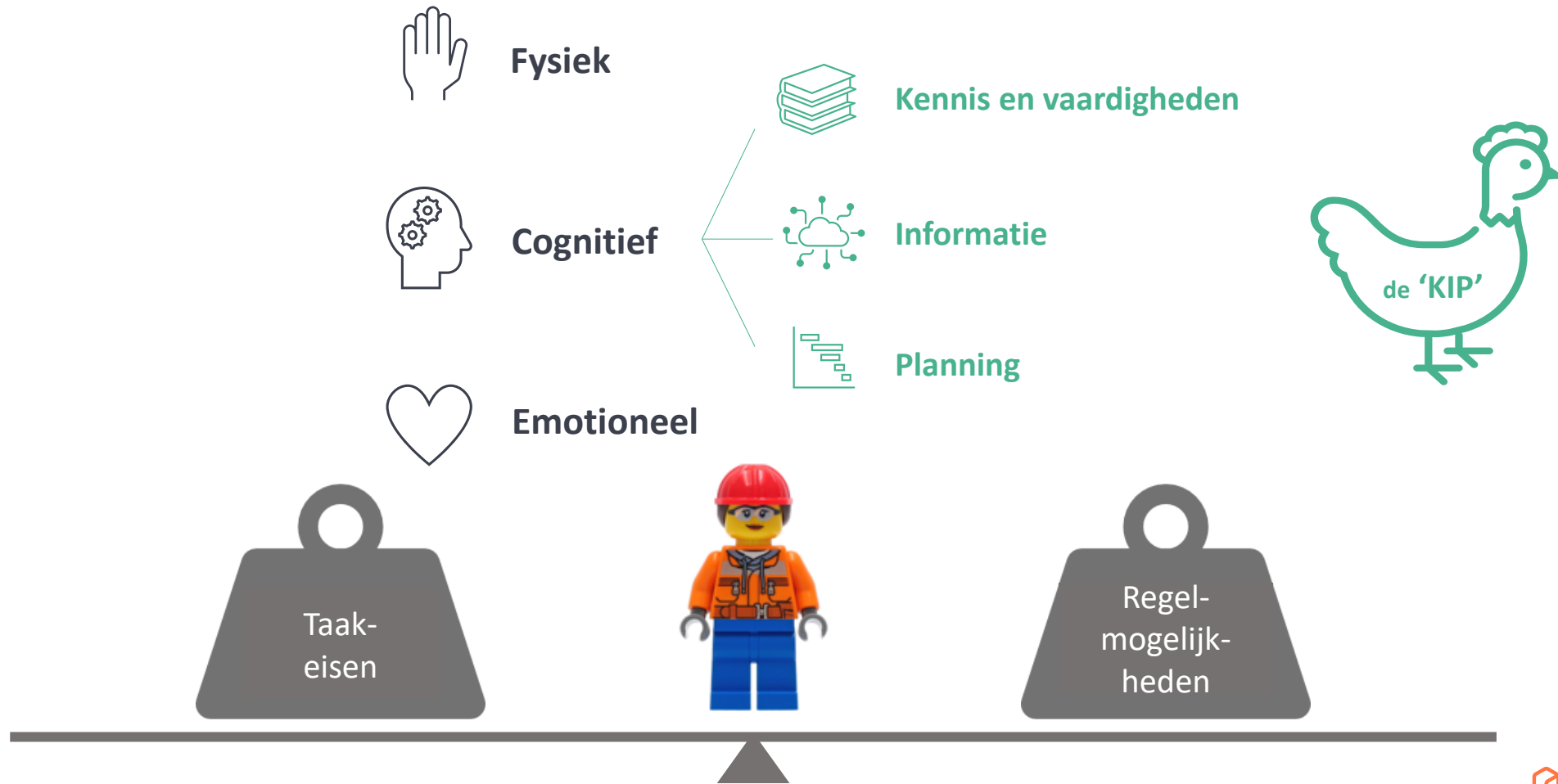




**“Door medewerkers meer autonomie te geven,  
zorg je voor meer werkbare jobs”**

- Akkoord of niet?
- En waarom?

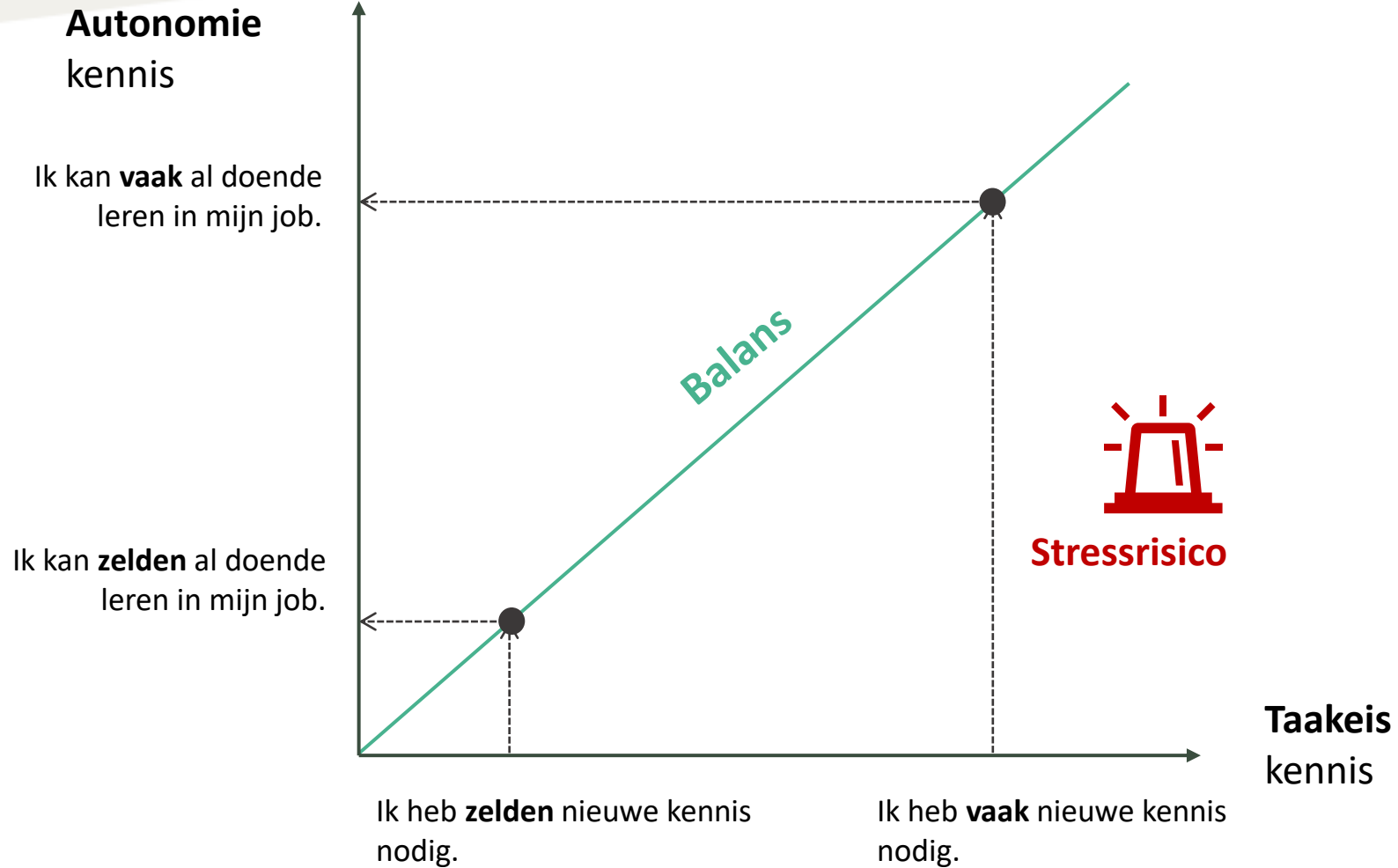
# Werkbaar werk: de juiste regelmogelijkheden (autonomie) voor de juiste taakeisen



# Werkbaarheid, een kwestie van balans

(verfijning van werkstressmodel van Karasek)

Kennisautonomie is een belangrijke bron van motivatie!



## Gemeten met Werkmeter (werkbaarheidsbevraging): voorbeeld planning

“Mijn werkdag verloopt vaak niet zoals in de planning staat”



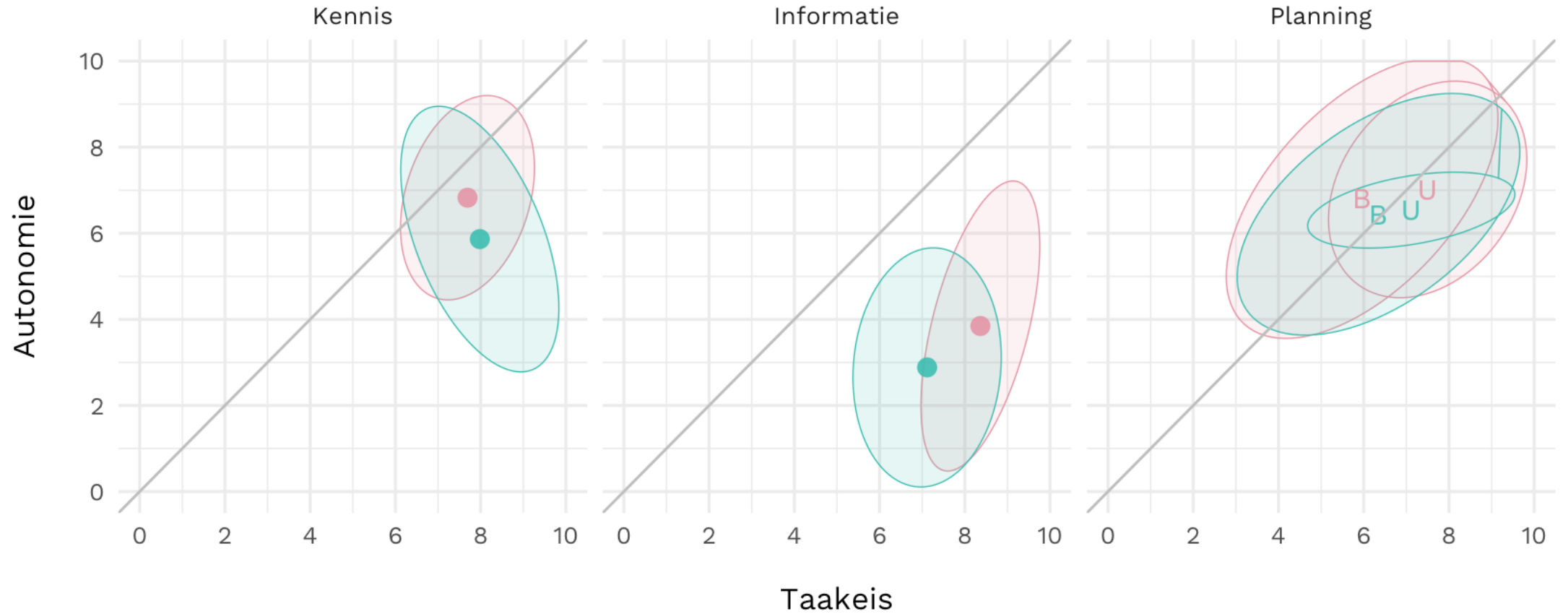
“Binnen een werkdag kan ik zelf de volgorde van mijn taken veranderen.”

“Om de planning van mijn werk te veranderen, moet ik overleggen met mijn baas.”



“Mijn baas overlegt met mij welke taken voorrang krijgen.”

# Werkmeter



● Team 1 ● Team 2

B Beslissing U Uitvoering

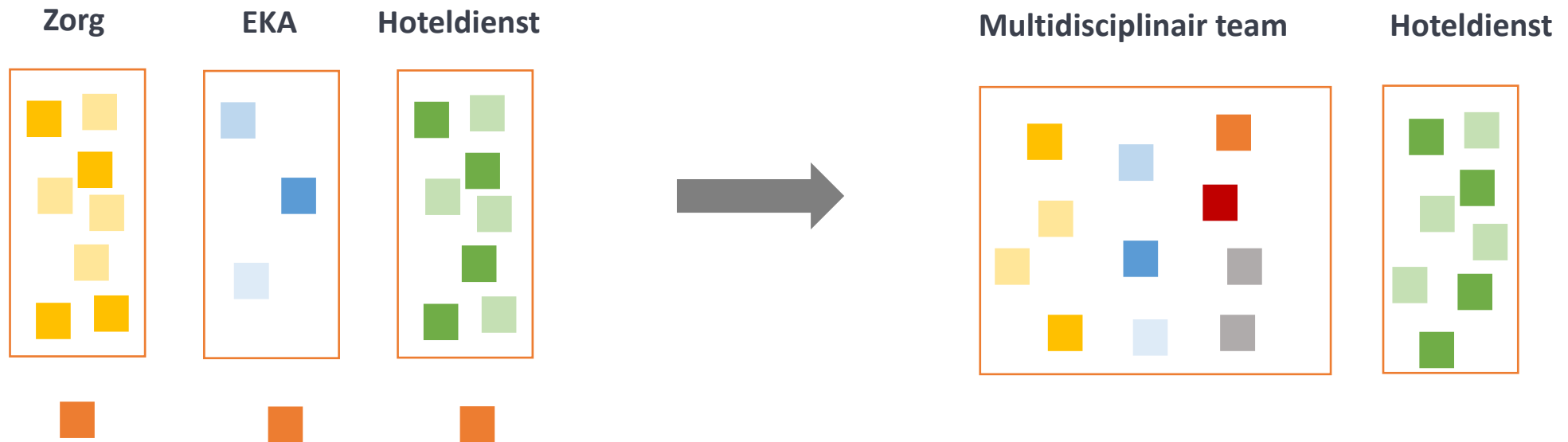


**Het gaat niet om  
'zelfsturing'**



**Wel om de juiste (graad  
van) van autonomie**

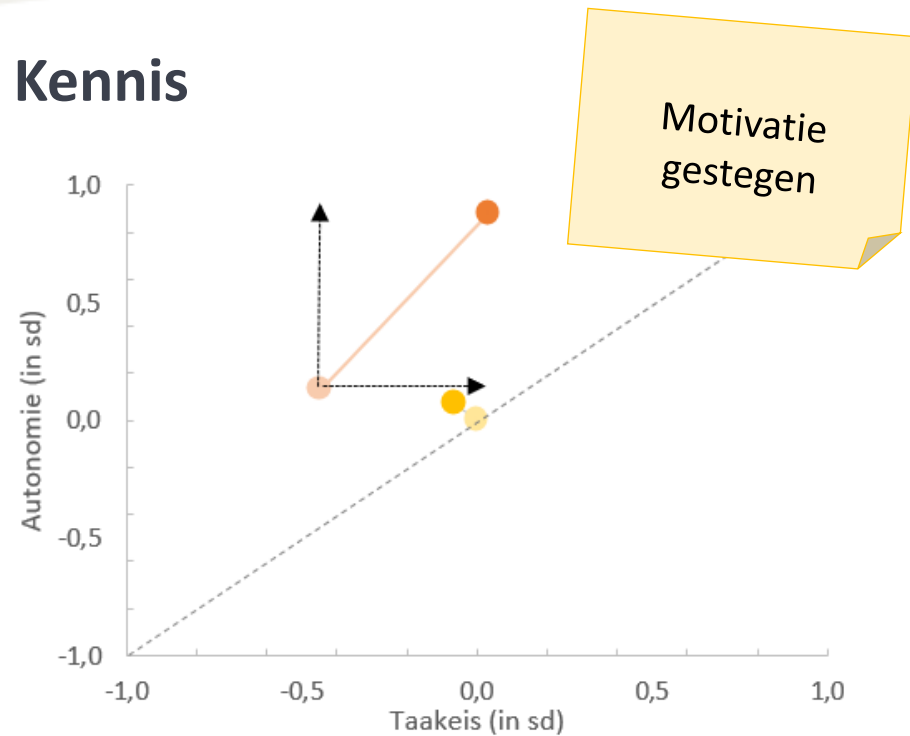
# Voorbeeld: woonzorgcentrum



# Voorbeeld: woonzorgcentrum

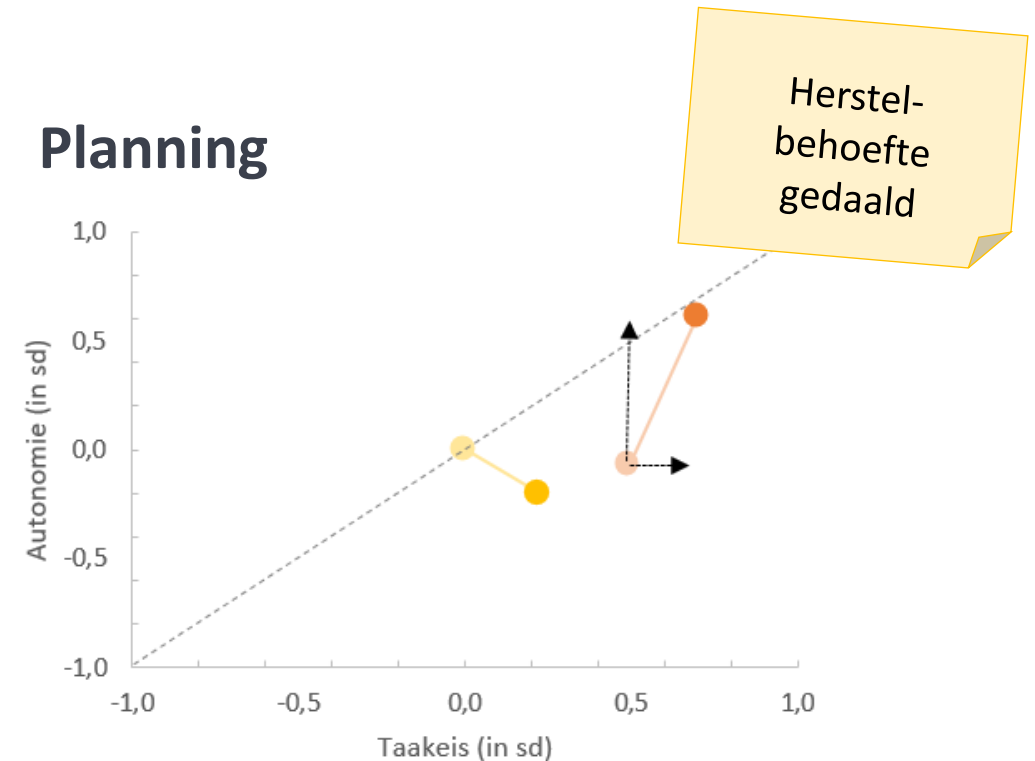
## Jobinhoud en werkbeleving verpleegkundigen (2019–2021)

### Kennis



- Meer nieuwe kennis nodig
- ↑ Meer kansen om al doende te leren

### Planning



- Meer verstoringen tijdens de dag
- ↑ Meer schuifmogelijkheden in de planning

# Organisaties integraal benaderen

**Organisatiecanvas als raamwerk**

# Volgorde van 4 organisatievraagstukken

**BASISIDEE 1:**  
Er is een logische volgorde  
bij het uittekenen van een  
organisatie



## Prestatie

Wat moet onze organisatie kunnen  
klaarspelen?



## Organisatie

Wat voor organisatie hebben  
we daarvoor nodig?



## Relatie

Hoe zien we mensen  
resultaatgericht samenwerken?



## Job

Wat is er nodig om de job gedaan  
te krijgen?





# Volgorde van 4 organisatievraagstukken

**BASISIDEE 2:**  
Een organisatie is opgebouwd uit zowel mensgerichte als technische bouwstenen



## Prestatie

Wat moet onze organisatie kunnen klaarspelen?

## Organisatie

Wat voor organisatie hebben we daarvoor nodig?

## Relatie

Hoe zien we mensen resultaatgericht samenwerken?

## Job

Wat is er nodig om de job gedaan te krijgen?

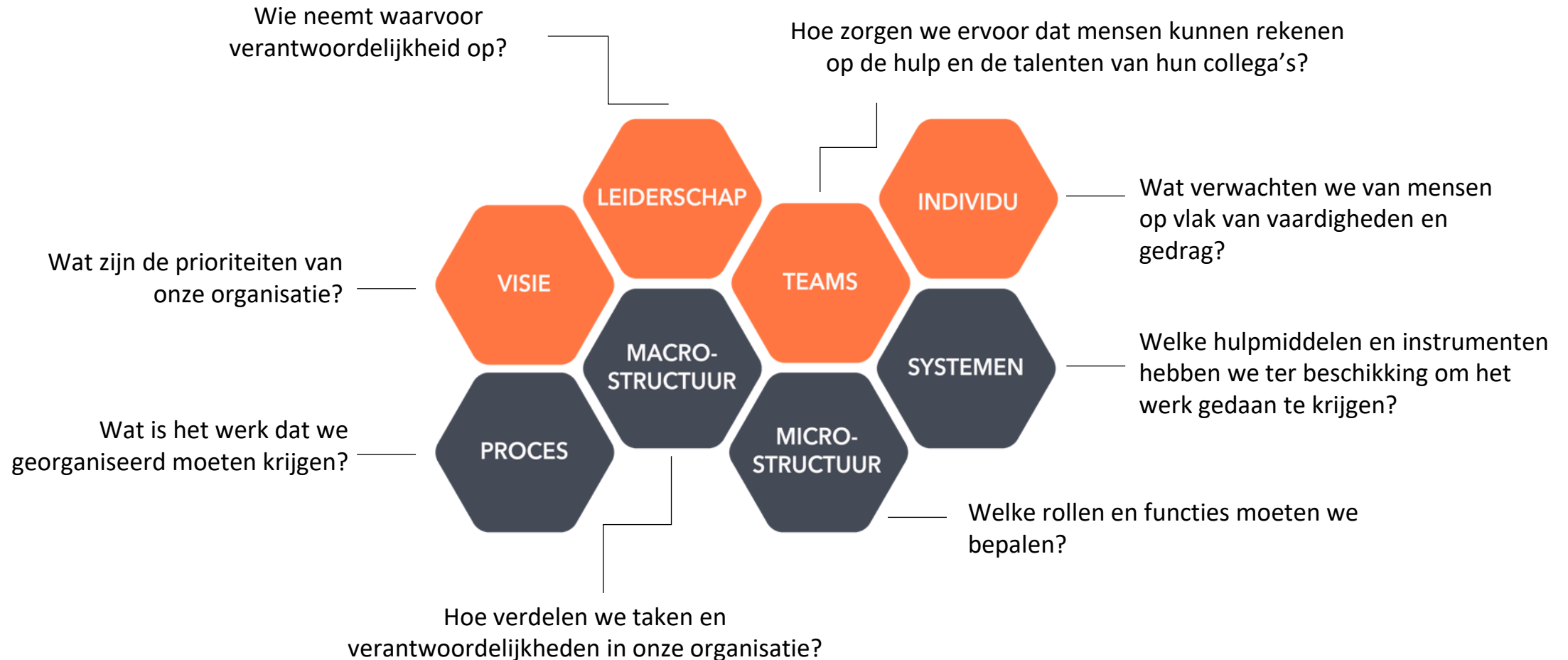


**Mensen en cultuur** (mensen motiveren om het beste van zichzelf te geven)



**Proces en structuur** (de technische kant van het werk geregeld krijgen)

# Workitects organisatiecanvas

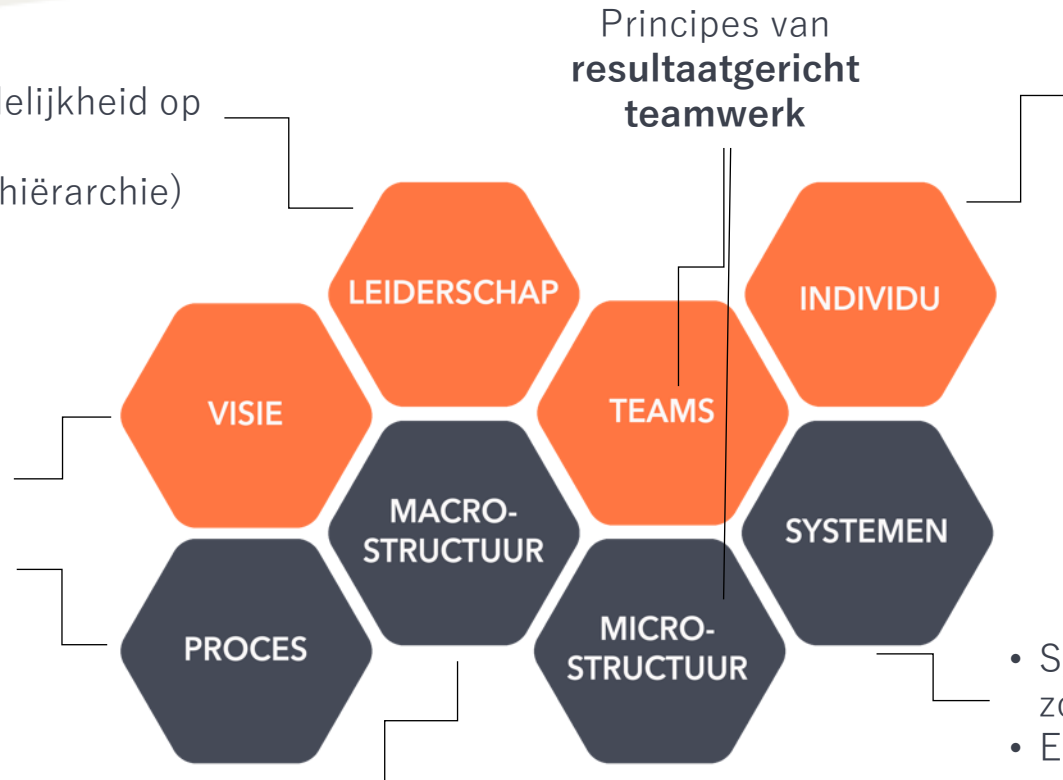


# Principes van innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) (moderne sociotechniek, workplace innovation)

## Gedeeld leiderschap:

iedereen neemt verantwoordelijkheid op vanuit eigen functie/rol(len)  
(en dus niet enkel vanuit de hiërarchie)

Het **primaire proces** vormt de basis voor het organiseren

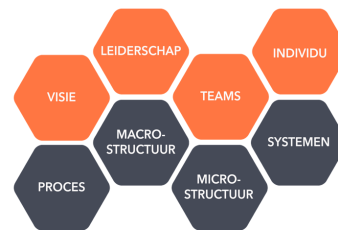


- Vertrekken vanuit een **positief mensbeeld**, met **vertrouwen** in alle medewerkers
- Streven naar werkbare **jobs op maat** van de capaciteiten en competenties van medewerkers
- Gaan voor **brede(re) inzetbaarheid** van medewerkers (wat niet wil zeggen dat iedereen alles moet kunnen)

- Organisatiestructuur moet zo goed mogelijk met visie en prestatie-eisen matchen
- **Autonomie zo laag mogelijk** in de organisatie leggen (wat daar niet kan geregeld worden, komt op een hoger niveau)
- We streven naar **minimale hiërarchie**, met voorrang van horizontale op verticale coördinatie (tussen teams in plaats van tussen leidinggevenden)

- Systemen moeten de organisatie en medewerkers zoveel mogelijk ondersteunen
- Enkel het strikt noodzakelijke in regels, procedures en standaarden

# Organiseren = maatwerk



Geen blauwdruk-  
denken

# Organisatiecanvas gebruiken voor ...



## Analyse

- Welke problemen?
- Type uitdagingen?
- Focus?



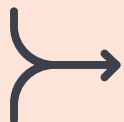
## Dialogoog

- Eenheid van taal
- Integraal denken



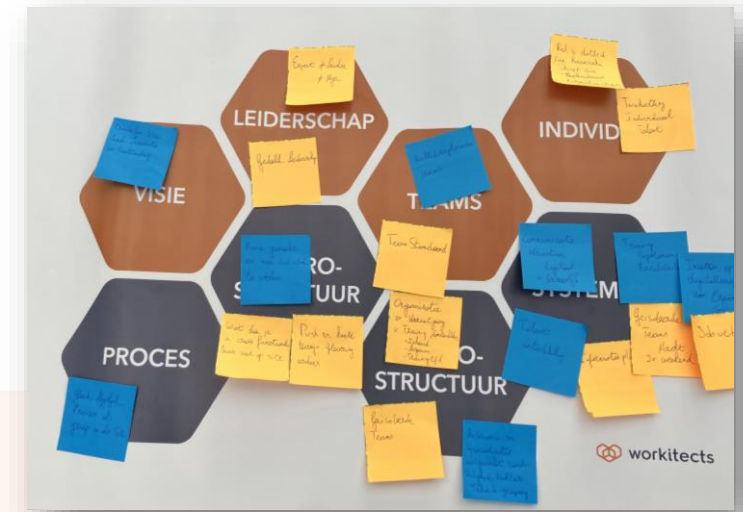
## Opvolging

- Ontwerplogica - Veranderlogica
- Voortgang bewaken



## Consolidatie

- Veelheid aan lopende initiatieven verankeren
- Rode draad en linken scherp stellen





# Organisaties helpen veranderen

# Werkbaarheid en arbeidsorganisatie

Langs welke deur kom je hierrond binnen bij een organisatie?

1. HR?
2. Preventie?
3. Operationeel management?
4. ...

**Koppel welzijn  
aan performantie**



**Wendbaarheid  
én werkbaarheid**

A decorative border in shades of blue and white, featuring stylized flowers, leaves, and swirling vines, framing the central text.

# **Verander vanuit een leidende coalitie**



**Gedeeld leiderschap aan de  
top**

# Voorbeeld: Innovatielab 'Anders organiseren'

- **Doel?**
  - Per bedrijf samen nagaan wat innovatieve arbeidsorganisatie kan bijbrengen
    - *Hoe werken we vandaag?*
      - *Wat loopt goed? Waar lopen we tegenaan?*
    - *Hoe kijken we naar onze organisatie van morgen?*
      - *Eenheid van taal!*
      - *Hoe gaan we dit nu aanpakken?*
- **Resultaat?**
  - Een integrale analyse van de eigen organisatie
  - Een actieplan om te evolueren naar een efficiëntere organisatiestructuur



## Innovatielab: anders organiseren

Voel je druk op je organisatie en de behoefte om het anders aan te pakken? In dit innovatielab krijg je inzichten, tips en voorbeelden mee over hoe je het werk anders en slimmer kan organiseren en medewerkers beter kan laten samenwerken.

| OPLEIDINGSEVENT

[Meer informatie](#)



Innovatielab 'Anders organiseren'  
<https://workitects.be/opleidingen>





# Simulatiespel

[www.workitects.be/werkinstrumenten/werkblokken](http://www.workitects.be/werkinstrumenten/werkblokken)

Final Assembly

ORDER MR	GO CART	RACE CAR	SNOW PLOW	SET SKI	ORDER TJD	VERWACHT TJD	
1	2				10.45	11.05	√ 10.49
2	4				10.48	11.08	√ 10.52
3	2			2	10.50	11.10	√ 10.57
4	3	2	2		10.54	11.20	√ 10.58
5					10.58	11.15	√ 11.03
6					11.00	11.20	√ 11.05
7							
8							
9							

PROTOTYPE PICKUP

ORDER MR	GO CART
①	2
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	
⑧	
⑨	



## BASICS

LUISTER EN LEER

- Gratis webinar: anders organiseren ←
- Webinarreeks: anders organiseren ←
- Ten huize van... ←



## EXPERIENCE

ERVAAR EN LEER

Experience-dagen:

- ➔ werkbaar organiseren
- ➔ leiderschap organiseren
- ➔ teams organiseren
- ➔ digitaal organiseren

NEW

## LAB

LEER EN EXPERIMENTEER

Innovatielab:

- anders organiseren ←
- anders organiseren XL ←





Onderzoek

Thema's

Tools

Kennisdeling

Opleidingen

Aanmelden

Workitects helpt de **slagkracht** van organisaties en de **werkbaarheid** van jobs verhogen.

## Word slagkrachtig met het Workitects-organisatiecanvas.

Als expertisecentrum zagen we in onze [onderzoeksprojecten](#) enkele veelvoorkomende problemen:

- leidinggevend en spurtten van brandje naar brandje,
- teams worden gevormd maar missen doelgerichtheid,
- de werkstress en -druk stijgt...



## Met zorg organiseren

Magazine met inspirerende verhalen en verworven inzichten over anders organiseren in woonzorgcentra



# SAMEN OP SMAAK GEBRACHT

Over het organiseren van arbeid  
in voedingsfabrieken van de toekomst

Lieven Eeckelaert & Frank De Craecker

## Datagedreven **organiseren**

Inspiratiegids voor het ontwerpen  
en ondersteunen van productieteams



Te lezen en bestellen via: <https://workitects.be/boeken>

Lieven Eeckelaert

[lieven.eeckelaert@workitects.be](mailto:lieven.eeckelaert@workitects.be)

Website: [www.workitects.be](http://www.workitects.be)

