

Definitie



Vlaanderen  
is werk



OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Fiche oproep 516 Anders Organiseren 2.0

Prioriteit uit OP: 4 - 'Partnerschapsontwikkeling en Mensgericht ondernemen'

## Bijlage 1: Achtergrond visie A.O. 2.0 (versie 1.1)

### Inhoudelijk kader voor de ESF-oproep Anders Organiseren 2.0

0	Inleiding.....	2
1	Scope van de ESF-oproep Anders Organiseren.....	3
2	De doelstelling: Werkbaarheid en bevlogenheid als welzijn .....	4
2.1	Werkbaarheid en welzijn .....	4
2.2	Autonome motivatie als causaal mechanism .....	6
3	De interventie: Anders Organiseren .....	8
3.1	Moderne Sociotechniek .....	9
3.2	High Reliability Organizations en Organizational mindfulness.....	11
3.3	Belang van de omgeving .....	11
4	De impact: HRO, MST en werkbaarheid .....	15
5	Conclusie.....	17
6	Bibliografie.....	18
6.1	Aanbevolen literatuur .....	18
6.2	Referenties .....	18

## 0 Inleiding

Dit rapport dient als naslagwerk voor de ESF-oproep Anders Organiseren en is bedoeld voor organisaties en consultants die geïnteresseerd zijn in de theoretische en wetenschappelijke basis van de oproep. In het rapport wordt het inhoudelijke kader besproken omtrent thema's zoals werkbaarheid, welzijn, werkmotivatie en anders organiseren. Dit kader dient als basis voor de programmatheorie voor de ESF-oproep Anders Organiseren. De programmatheorie tracht causale verbanden tussen interventies op het vlak van organisatiestructuur en de gewenste outcome op het vlak van werknemerswelzijn met wetenschappelijk onderzoek te staven. Dit kader dient enerzijds als een verduidelijking van de scope ESF-oproep voor toekomstige indieners van projecten. Anderzijds dient dit kader als de basis voor een mogelijke empirische impactevaluatie.

ESF-Vlaanderen werkt samen met een panel van experts voor het begeleiden en adviseren van projecten en organisaties tijdens de looptijd van de ESF-oproep Anders Organiseren 2.0. Dit document zal doorheen de looptijd van de ESF-oproep Anders Organiseren 2.0 geüpdatet worden met nieuwe inzichten die we tijdens dit traject verwerven.

Het eerste deel beschrijft het algemene kader rond werkbaarheid en hoe deze oproep dit benadert vanuit autonome werkmotivatie en bevoegenheid als welzijn. Het tweede deel beschrijft twee theorieën rond organisatiestructuur die de basis vormen voor toekomstige projecten (cf. interventies). Het derde deel geeft een duiding van de manier waarop interventies op het vlak van organisatiestructuur impact kunnen hebben op werkbaarheid en welzijn.

Voor verdere informatie over dit rapport kan u contact opnemen met:

- [Steven.debock.wse@vlaanderen.be](mailto:Steven.debock.wse@vlaanderen.be)
- [Benedict.wauters@vlaanderen.be](mailto:Benedict.wauters@vlaanderen.be)

## 1 Scope van de ESF-oproep Anders Organiseren

De ESF-oproep “Anders organiseren” is gefocust op de ‘kwaliteit van arbeid’ en richt zich op de organisatie van werk door het wegnemen van werkbaarheidsrisico’s. Andere factoren naast organisatiestructuur die werkbaarheid beïnvloeden kunnen ook behandeld worden maar mogen niet tot de hoofdfocus van een project behoren. Het gewenste resultaat van de ESF-oproep Anders Organiseren is een structurele verbetering inzake werkbaarheid. Dit kan enkel door een organisatie in zijn geheel te bekijken en niet enkel in te zoomen op individuele jobs.

Op dit vlak onderscheidt deze ESF-oproep zich van de andere oproep DRIVE, waarin de focus ligt op het ontwikkelen van HRM-systemen (bv. feedback, verloning, aanwerving, interne communicatie) gericht op autonome werkmotivatie. De ESF-oproep DRIVE is complementair met de oproep Anders Organiseren gezien ze beiden gebaseerd zijn op hetzelfde inhoudelijke kader m.b.t. werkmotivatie en bevlogenheid. DRIVE wordt echter ook gezien als een belangrijk fundament voor de oproep Anders Organiseren. In hoofdstuk 4 van dit rapport wordt gesteld dat autonome werkmotivatie een belangrijke voorwaarde is om anders te *kunnen* organiseren.

## 2 De doelstelling: Werkbaarheid en bevlogenheid als welzijn

### 2.1 Werkbaarheid en welzijn

Een belangrijke maatschappelijke doelstelling van ESF-Vlaanderen is het verhogen van de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen. Het concept werkbaarheid heeft een geschiedenis binnen het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid dit dateert van begin deze eeuw. Het oorspronkelijke haalbaarheidsonderzoek van de werkbaarheidsmonitor van de SERV bevat een conceptuele toelichting waarin gangbare termen naast elkaar worden gezet (Van Ruysseveldt et al, 2002, p. 6-8). In dit onderzoek wordt 'werkbaarheid' gedefinieerd als een koepelbegrip dat verwijst naar twee verschillende aspecten, namelijk werkbaarheidsrisico's en werkbaarheidsgevolgen. **Werkbaarheidsrisico's** verwijzen naar de belastende aspecten van het werk die eigen zijn aan de functie die de werknemer uitvoert. Hierbij geldt dat hoe groter de aanwezigheid van dergelijke factoren in de arbeidssituatie van een werknemer, hoe meer belastend het werk is. Het concept '**werkbaarheidsgevolgen**' verwijst naar de invloed van werkbaarheidsrisico's op werknemerswelzijn zoals bijvoorbeeld stress reacties, burn-out, arbeidstevredenheid en herstelbehoefte. Belangrijk is dat de initiële benadering op 'werkbaarheid' hoofdzakelijk focust op de negatieve relatie tussen arbeidssituatie en werknemerswelzijn, namelijk de belastende werking van jobkenmerken.

Koepelbegrip	Kwaliteit van de arbeid	Werkstress	Welzijn in het werk	Werkbaarheid
Oorzaken	Kenmerken van de arbeidssituatie (de 4 A's)	Stressoren	Welzijnsrisico's	Werkbaarheidsrisico's
Gevolgen	Gevolgen van het werk voor de werknemer	Stressreacties ('strains')	Welzijnsgevolgen	Werkbaarheidsgevolgen

*Figuur 1 Van Ruysseveldt et al. (2002, p.8)*

Een complementaire definitie van het begrip 'werkbaarheid' maken we op basis van het bekende **Job Demands-Resources model** (JD-R model; Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Taris, 2013), namelijk werkbaarheid als "de balans of afstemming tussen de eisen van het werk (cf. taakeisen of job demands) en de capaciteiten van de werknemer (cf. hulpbronnen of resources) (De Bock & Wauters, 2020: 159). Binnen taakeisen en hulpbronnen kunnen verschillende dimensies onderscheiden worden: een sociale, psychologische en fysieke dimensie (Bakker & Demerouti, 2006).

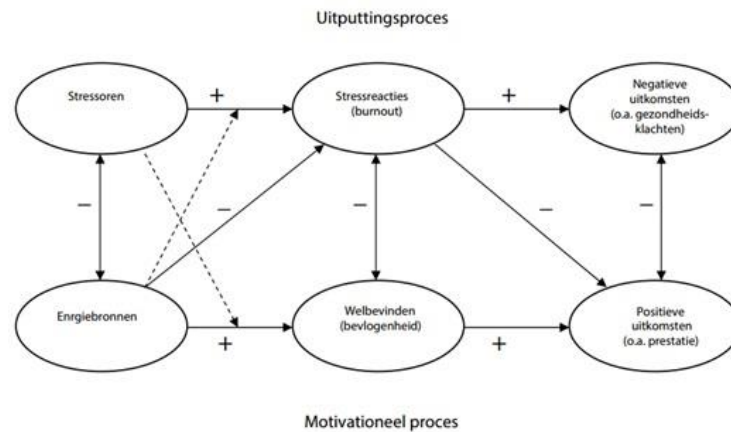
<b>Taakeis</b>	"Job demands refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs."
<b>Hulpbron</b>	"Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or: [1] functional in achieving work goals, [2] reduce job demands and the associated physiological and psychological costs, [3] stimulate personal growth, learning, and development."

*Tabel 1 Definitie van taakeisen en hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2006: 312)*

Het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Taris, 2013) onderscheidt verschillende mechanismen die zowel hulpbronnen als taakeisen verbinden aan positieve en negatieve welzijnsconcepten, namelijk welbevinden en burn-out. **Burn-out** wordt volgens het model geproduceerd

////////////////////////////////////

door twee processen: uitputting en een tekort aan energiebronnen. Uitputting treedt op wanneer een werknemer gedurende een lange periode hoge inspanningen moet leveren om het werkpeil op niveau te houden. Deze hoge inspanning vergt veel energie en heeft bepaalde psychologische en lichamelijke kosten. Indien de werknemer onvoldoende van deze inspanningen kan herstellen, kan dit leiden tot lichamelijke en/of psychologische uitputting zoals burn-out. Een gebrek aan energiebronnen heeft als resultaat dat een werknemer niet langer in staat is om goed om te gaan met de taakeisen en dat werkdoelen niet langer gehaald kunnen worden. Hierdoor ontwikkelt de werknemer een gevoel van cynisme en mentale distantie ten aanzien van het werk met demotivatie als gevolg.



Figuur 2 Het Job Demands-Resources model (Schaufeli & Taris, 2013)

**Bevlogenheid** wordt gedefinieerd als: “een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Bakker, 2009). Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding betreft een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie betekent op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken. Volgens het Job Demands-Resources model is bevlogenheid het resultaat van een motivationeel proces, namelijk de motiverende werking van hulpbronnen. Het aspect van motivatie wordt in de volgende sectie in detail besproken.

Inzetten op werkbaar werk focust op het zoeken naar **een optimale balans en/of combinatie** van taakeisen en hulpbronnen om beter met deze werkeisen om te gaan. Het aspect van combinatie verwijst naar de mate waarin hulpbronnen met ‘matchen’ met taakeisen (Daniels & de Jonge, 2010; Häusser et al., 2010). bijvoorbeeld, emotionele hulpbronnen (bv. emotionele ondersteuning door collega’s) zal het meest effectief zijn in het omgaan met emotionele taakeisen (bv. lastige klantencontacten). Onderzoek op basis van het ‘demand-induced strain model’ (DISC, Daniels & de Jonge, 2010) benadrukt het feit dat sommige taakeisen niet kunnen verminderd worden (bv. werktempo, risico’s verbonden aan bepaalde type jobs, enzoverder) ondanks hun risico voor welzijn. Het mitigeren van deze risico’s vereist geschikte hulpbronnen. Interventies vereisen bijgevolg kennis en reflectie over welke type hulpbronnen geschikt zijn voor welke taakeisen en tot op welke hoogte kunnen werken.



- **Competentie:** het gevoel hebben effectief te zijn en meesterschap te hebben, hetgeen je krijgt van iets te doen waar je goed in bent, je talenten en expertise te gebruiken en deze verder te ontwikkelen. Wanneer deze behoefte gefrustreerd wordt dan is er een gevoel van ineffectiviteit, falen en hulpeloosheid.

Zelf-determinatie theorie onderscheidt extrinsieke en intrinsieke redenen of motivaties voor gedrag (Deci & Ryan, 2000). Intrinsieke redenen spruiten voort uit de eigenschappen of kwaliteiten van de taak zelf zoals bijvoorbeeld persoonlijke interesse en zingeving en impliceren afwezigheid van enige vorm van externe versterking (bijvoorbeeld macht of incentives). Externe redenen bronnen uit externe stimuli, hierbij ligt de nadruk op redenen buiten de taak. Algemeen kan werk beschouwd worden als een extern gemotiveerd gedrag. Bijvoorbeeld de jobvoorwaarden en -inhoud liggen veelal vast en niet elk aspect van werk is altijd even interessant. Belangrijk hierbij is dan het natuurlijke proces van psychologische internalisering waarbij externe redenen of doelen worden omgevormd tot persoonlijke waarden en leiden tot zelf-gereguleerd gedrag (Deci & Ryan, 2000).

De mate waarin externe redenen of motivaties, bijvoorbeeld werkdoelen, door een persoon geïnternaliseerd worden, resulteert in **verschillende kwalitatieve types van motivatie**, namelijk gecontroleerde en autonome motivatie (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Deci & Ryan, 2000). Gecontroleerd gemotiveerd gedrag impliceert het uitvoeren van een taak of activiteit met het oog op het bevredigen van een externe vraag. Dit gaat in vele gevallen gepaard met een vorm van controle waaraan een beloning of straf gekoppeld is waarbij de waardering van het werk door een derde gebeurt en primeert over eigenwaardering. Autonom gemotiveerd gedrag wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. Dit type motivatie impliceert dat een persoon doelen en waarden nastreeft die persoonlijk betekenisvol zijn. In deze situatie komen de persoonlijke doelen van het individu en die van de werkorganisatie samen, met andere woorden een persoon kan zich positief identificeren met haar of zijn taak en is bereid deze uit te voeren. Internalisering vereist een gevoel van effectiviteit (cf. competentiebevrediging), wil (cf. autonomie-bevrediging) en verbondenheid met de personen in de organisatie die de taken en doelen aanmoedigen. Als een van de psychologische basisbehoeften gefrustreerd worden dan wordt de internalisering gehinderd.

Zelf-determinatie theorie maakt een onderscheid tussen kwalitatief verschillende types van motivatie terwijl vele andere theorieën variatie kwantitatief benaderen, namelijk de sterkte van motivatie. Deci et al. (2017) maken duidelijk dat zowel behoeftebevrediging als actieve frustratie van deze behoeften, samen met de resulterende kwaliteit van motivatie, zich gedragen als mediators voor zowel werk gerelateerd gedrag als gezondheids- en welzijnsuitkomsten. Zie Gagné & Deci (2005) voor een vergelijking van de zelf-determinatie theorie met andere motivatietheorieën en Van den Broeck et al. (2016) en Deci et al. (2017) voor een overzicht van studies en bewijs met betrekking tot de psychologische basisbehoeften van zelfdeterminatie en verschillende uitkomsten met betrekking tot welzijn en performantie.

Algemeen worden twee categorieën van factoren onderscheiden die de bevrediging en frustratie van psychologische basisbehoeften verklaren, namelijk persoonsgebonden eigenschappen en factoren uit de werkomgeving (Van den Broeck et al., 2016; Weinstein & Ryan, 2011). Het JD-R model spreekt ook van persoonlijke hulpbronnen en hulpbronnen uit de werkomgeving. Op **individueel niveau** beschrijven Weinstein & Ryan (2011) *beïnvloedbare* persoonsgebonden karakteristieken van 'veerkrachtige werknemers', namelijk motivationele oriëntatie, het type doelen dat men nastreeft en individuele mindfulness. 'Veerkrachtige individuen' worden verondersteld weerbaarder te zijn voor werkdruk en beter om te kunnen gaan met stress. Deze persoonsgebonden karakteristieken zijn *beïnvloedbaar* en kunnen dus extern positief gestimuleerd worden. Weinstein & Ryan (2011) benadrukken het ondersteunend vermogen van de werkomgeving dat bepaald wordt door o.a. job autonomie en sociale ondersteuning door leidinggevenden en collega's.

### 3 De interventie: Anders Organiseren

De kern van *organiseren* is het coördineren van de activiteiten van mensen binnen de organisatie. De manier waarop die coördinerende werking wordt vormgegeven heeft invloed op tal van gebieden zoals job design, besluitvorming, organisatieperformantie, samenwerking tussen medewerkers en teams, enzoverder. Een belangrijke functie van organiseren is ‘arbeidsdeling’ of de toewijzing van taken en activiteiten aan personen binnen de organisatie.

De ESF-oproep Anders Organiseren 2.0 zet het concept ‘kwaliteit van de arbeidsinhoud’ centraal. ‘Arbeidsinhoud’ wordt omschreven als de concrete taken die men moet uitvoeren: de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop arbeidstaken verricht worden (Van Ruysseveldt et al, 2002, p. 6). De ‘kwaliteit’ van de arbeidsinhoud wordt bepaald door de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die men krijgt om zelf de werkwijze te bepalen of mee essentiële beslissingen over het werk te nemen... (Van Hootegem et al., 2008: 86). De (kwaliteit van de) arbeidsinhoud wordt zeer sterk bepaald door de arbeidsdeling in organisaties of “[...] het proces waarbij een organisatie het volledige pakket van werkzaamheden dat moet worden verricht, opdeelt in verschillende functies.” (Van Hootegem et al., 2008: 19). Een functie of arbeidsplaats bestaat uit een samenstelling van verschillende taken die verricht worden door een persoon. Verwijzend naar het concept werkbaarheid en het Job Demands-Resources model in de vorige sectie, is een lage kwaliteit van de arbeidsinhoud in een organisatie het resultaat van een arbeidsdeling waarbij medewerkers frequent worden geconfronteerd met werk gerelateerde problemen (cf. taakeisen) die ze met hun toegewezen taken (cf. hulpbronnen) niet kunnen oplossen (Christis, 1998: 39). Binnen de ESF-oproep Anders Organiseren 2.0 onderscheiden we verschillende vormen van organiseren of arbeidsdeling.

Een centraal concept binnen organisatiestudies is het aspect van *interafhankelijkheid* als coördinerend mechanisme van ‘organiseren’. Raveendran et al. (2020) onderscheidt drie types interafhankelijkheden, namelijk taak, doel en kennis interafhankelijkheid.

	<b>Task interdependence</b>	<b>Goal interdependence</b>	<b>Knowledge interdependence</b>
<b>Ethos</b>	<b>Who does what?</b>	<b>Who wants what?</b>	<b>Who knows what?</b>
<i>Our proposed definition</i>	Two tasks are interdependent if the value generated from performing each is different when the other task is performed versus when it is not. (cf. Puranam et al., 2012: 421).	Two agents are goal interdependent if they share a common goal, whether or not they actually work together (adapted from Mitchell & Silver, 1990: 186).	Two agents are knowledge interdependent if the value they could generate from combining their knowledge differs from the value they could obtain from applying their knowledge separately.

*Figuur 3 Types interafhankelijkheid (Raveendran et al., 2020: 77)*

De ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0 maakt gebruik van twee theoretische benaderingen op organiseren, namelijk Moderne Sociotechniek (MST) en High Reliability Organizations (HRO). Beide theorieën leggen elk de nadruk op een ander type interafhankelijkheid als primair coördinerend mechanisme voor het organiseren van werk. MST focust op taak interafhankelijkheid of taakstructuur en stelt dat kennis en doel interafhankelijkheid hiervan een weerspiegeling zijn. HRO stelt dat de werkstructuur van een organisatie volgt uit doel en kennis interafhankelijkheid. In de volgende secties worden beide theorieën meer in detail besproken.

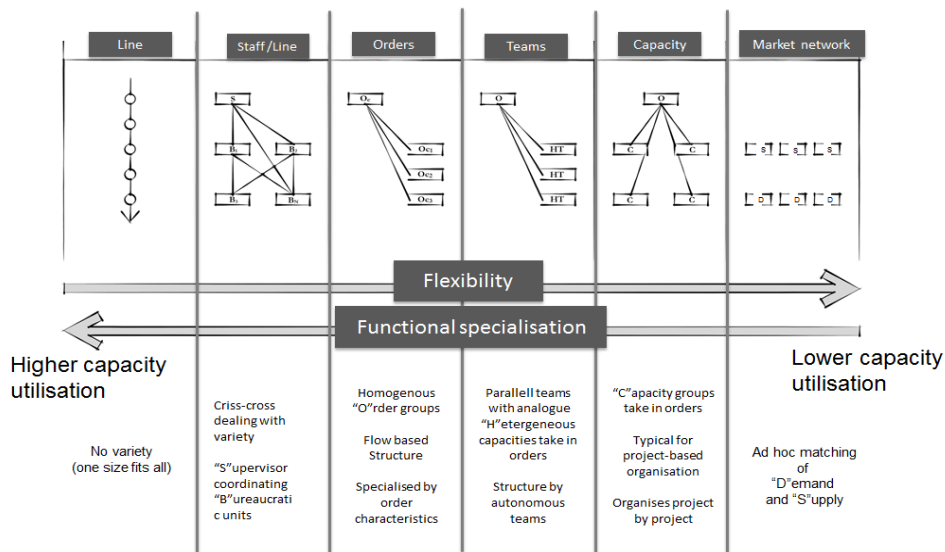


### 3.1 Moderne Sociotechniek

De Moderne Sociotechniek (MST: De Sitter, 1998; Kuipers et al., 2012) biedt een structureel functionalistisch perspectief op *organiseren*. Binnen dit perspectief wordt organiseren primair gezien als een kwestie van **arbeidsdeling**, namelijk het verdelen van een proces in taken en deeltaken en het toewijzen aan een of meerdere organisatie-eenheden, zoals bv. medewerkers, teams, afdelingen. MST is een theorie die zich uitsluitend focust op *taak interafhankelijkheid*. In de volgende paragrafen trachten we de kern van de theorie samen te vatten:

MST beschouwt organisaties als **een netwerk** van *knooppunten* en *interfaces of uitwisselingsrelaties* tussen knooppunten. Een knooppunt is een organisatie-eenheid waaraan bepaalde taken worden toegewezen. De koppeling van taken tussen organisatie-eenheden in functie van het produceren van een product of dienstverlening vormen de *uitwisselingsrelaties* tussen de knooppunten in het netwerk. Dit netwerk is synoniem voor *organisatiestructuur*. De complexiteit van het netwerk is afhankelijk van het aantal uitwisselingsrelaties tussen knooppunten.

MST maakt onderscheid tussen de productie- en de besturingsstructuur. De **productiestructuur** is de verdeling en koppeling van uitvoerende taken. De **besturingsstructuur** is de verdeling of koppeling van bestuurlijke of regelende activiteiten binnen het netwerk. Een structuur heeft een sterke taakspecialisatie wanneer het primaire proces is opgesplitst in relatief kleine taken verdeeld over vele organisatie-eenheden zoals bv. de klassieke lijnproductie. Een organisatie is sterk *gespecialiseerd* wanneer verschillende eenheden een zelfde (heterogeen) pakket van uitvoerende taken krijgt toegewezen zoals bv. een teamstructuur. In een meest extreme vorm is er geen *vaste* structuur en wordt deze op tijdelijke basis vastgelegd op basis van een specifieke order of vraag, bv. de netwerkstructuur.

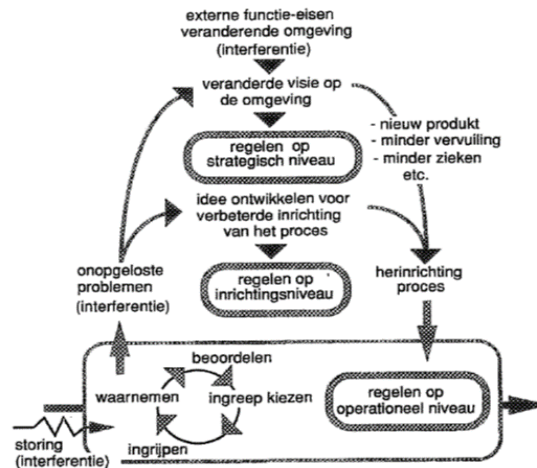


Figuur 4 Van Hooetegem (2015, p. 239)

MST onderscheidt verschillende structuurniveaus (Kuipers et al., 2012: 21, 322-323). De **macrostructuur** is de indeling van de organisatie in relatief grote eenheden van ongeveer 200 personen. De **mesostructuur** is de indeling van de organisatie in eenheden van maximum 20 personen. De **microstructuur** is de indeling van taken op het niveau van individuele werkplekken of jobfuncties. MST is een *integrale ontwerptheorie* waarbij de volledige organisatiestructuur wordt bekeken. Hierdoor onderscheidt MST zich van andere benaderingen op het vlak van taakontwerp zoals taakverrijking en verbreding die zich beperken tot het aanpakken van geïsoleerde taken of individuele jobfuncties. Gezien deze benaderingen op individueel

taakniveau de interafhankelijkheden op hogere structuurniveaus niet in vraag stellen kan slechts een beperkt effect bereikt worden.

MST stelt dat naarmate het netwerk complexer wordt ook **de kans op verstoringen of werkproblemen** toeneemt. De mate waarin organisaties effectief met verstoringen of werkproblemen kunnen omgaan is afhankelijk van **de regelcapaciteit** op de verschillende locaties in het netwerk. *Interne regelcapaciteit* is de mogelijkheid om problemen op te lossen of *te regelen* op het eigen knooppunt. *Externe regelcapaciteit* is het vermogen om problemen op te lossen met andere knooppunten in het netwerk zoals collega's of andere teams. Algemeen stelt MST dat de regelcapaciteit in verhouding moet zijn met de uitvoerende taken. MST onderscheidt verschillende types van regelen, namelijk operationeel, tactisch (cf. inrichting) en strategisch regelen. Bij **operationeel regelen** zijn het probleem en de te nemen actie beiden gekend. De uitdaging hier gaat over het kiezen van de juiste actie voor het specifieke probleem. Het gaat hier om routinematig regelen of single-loop learning. **Tactisch regelen** heeft betrekking op chronische problemen die niet opgelost geraken binnen de bestaande routines en bijgevolg een aanpassing van de manier van werken (en dus ook afstemmingsrelaties) vereisen. Dit gaat over non-routinematig leren of double-loop learning. **Strategisch regelen** betreft de uitwisselingsrelatie tussen de organisatie en haar omgeving. Hier wordt dus de transformatie (product of dienst) zelf veranderd. Het gaat dan weer om niet-routinematig regelen.



Figuur 5 Operationele, tactische en strategische regeling (De Sitter, 1998: 102-105)

### 3.2 High Reliability Organizations en Organizational mindfulness

HRO's zijn organisaties die erin slagen om disruptieve werkproblemen te vermijden ondanks dat ze in een complexe en onzekere omgeving opereren. HRO's zijn veerkrachtig in de zin dat ze zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen en schokken. Cruciaal is dat HRO's flexibel zijn, met name dat ze hun structuur of manier van werken snel kunnen aanpassen aan de specifieke situatie. Het concept "reliability" of betrouwbaarheid wordt vaak verward met standaardisatie van processen en het inbouwen van routines. Echter, HRO-theorie stelt net dat routines en vaste procedures de flexibiliteit en dus veerkracht van organisaties sterk doet verminderen. Net als bij MST staat ook in HRO-theorie de relatie tot de omgeving centraal, met name dat dynamische omgevingen van organisaties vereisen dat ze flexibel zijn en zich snel kunnen aanpassen. Deze veerkracht wordt in HRO-theorie ook *organizational mindfulness* genoemd: "*the extent to which an organization captures discriminatory detail about emerging threats and creates a capability to swiftly act in response to these details*" (Vogus & Sutcliffe, 2012: 723).<sup>2</sup>

HRO-theorie focust op de *cognitieve (denk)processen* van medewerkers en groepen bij de uitvoering van hun werk. Omgaan met onverwachte gebeurtenissen of werkproblemen impliceert het herzien van eerder opgestelde beoordelingen, tactieken, plannen, enzoverder. Dit vereist op zich een mate van stabiliteit en systematiek van onderliggende cognitieve processen van bewustzijn, detecteren, interpreteren, redeneren, enzoverder. De veerkracht van HRO's is het resultaat van de stabiliteit of betrouwbaarheid van deze cognitieve processen binnen de organisatie. Volgens HRO zijn cognitieve processen gestoeld op vijf principes gericht op het anticiperen van en het beperken van de impact van problemen eens ze gebeurd zijn (Weick & Sutcliffe, 2015). De onderstaande tabel geeft een voorbeeld hoe deze principes in wetenschappelijk onderzoek gemeten worden.<sup>3</sup>

1. **Alert zijn op het onverwachte:** in het werken doet zich altijd iets onverwacht of afwijkend voor (verwachtingen worden niet vervuld). De uitdaging is om "fouten" snel op te pikken en op te lossen voor de problemen groter worden;
2. **Niet simplificeren:** voorkom te denken in termen van etiketten en stereotypen en voortdurend zoeken naar andere perspectieven (waarbij men vaardig is in het omgaan met onvermijdelijke meningsverschillen) om routine en over-simplificering tegen te gaan;
3. **Stel het operationele proces centraal:** focus op wat hier en nu binnen het operationele proces gebeurt en besteed veel aandacht aan het maken van een gezamenlijk overzicht en een gedeeld inzicht;
4. **Engagement voor veerkracht:** vergroot het herstelvermogen, stuur in geval van afwijkingen direct bij, reageer niet routinematig maar wees daadkrachtig en vasthoudend. Dit vereist grote aandacht voor het improvisatievermogen van mensen;
5. **Benutten van expertise:** raadpleeg mensen die de juiste expertise en ervaring bezitten, laat mensen die het echt kunnen weten beslissen en handelen. Voorkom een afhankelijkheidsrelatie van autoriteit en gezag.

---

<sup>2</sup> Zie ook Sutcliffe et al. (2016) voor een bespreking van het verschil tussen individuele (meditatieve) mindfulness en 'organizational mindfulness'.

<sup>3</sup> Zie Ray et al. (2011) en Vogus & Sutcliffe (2007) voor alternatieve of aangepaste meetschalen voor het meten van de vijf HRO principes in organisaties.



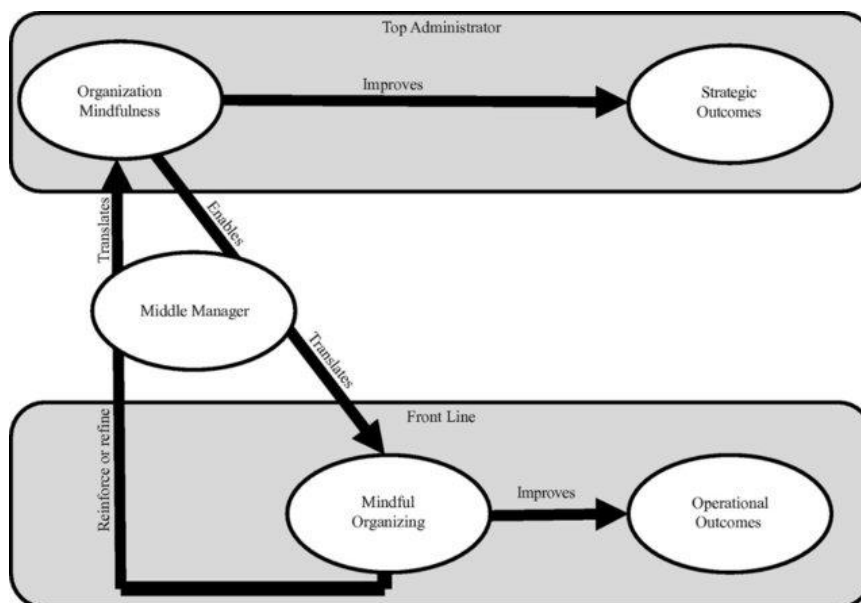
Concept	Definition	Survey Item(s)
Preoccupation with failure	Operating with a chronic wariness of the possibility of unexpected events that may jeopardize safety by engaging in proactive and preemptive analysis and discussion.	When handing off an activity to another employee, we usually discuss what to look out for. We spend time identifying activities we do not want to go wrong.
Reluctance to simplify interpretations	Taking deliberate steps to question assumptions and received wisdom to create a more complete and nuanced picture of ongoing operations.	We discuss alternatives as to how to go about our normal work activities.
Sensitivity to operations	Creating and maintaining an up-to-date understanding of the distributed of tasks and expertise, so that these are appropriately utilized in the face of unexpected events.	We have a good "map" of each other's talents and skills. We discuss our unique skills with each other so we know who on the unit has relevant specialized skills and knowledge.
Commitment to resilience	Discussing errors and deriving lessons learned, such that a collective is able to extract the most value from the error data they have to prevent more serious harm.	We talk about mistakes and ways to learn from them. When errors happen, we discuss how we could have prevented them.
Deference to expertise	During high-tempo times (i.e., when attempting to resolve a problem or crisis), decision making authority migrates to the person or people with the most expertise with the problem at hand, regardless of their formal authority.	When attempting to resolve a problem, we take advantage of the unique skills of our colleagues. When a crisis occurs, we rapidly pool our collective expertise to attempt to resolve it.

Adapted from Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007a). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46-54, with permission of Wolters Kluwer Health.

Figuur 6 Definities van en meetschaal voor de HRO principes (Vogus, 2011: 666)

De praktijk binnen HRO's is volgens Weick et al. (1999) een tegengestelde van praktijken binnen op efficiëntie-gefoceerde organisaties (EFO's). EFO's trachten standaard procedures te handhaven ook al gebeuren er verstoringen. Onverwachte gebeurtenissen of werkproblemen worden niet gedetecteerd, genormaliseerd en weggezet als uitzonderingen, gaan verloren in het besluitvormingsproces en/of vertrouwt men op routine om ze op te lossen.

HRO-theorie maakt een onderscheid tussen 'organizational mindfulness' als organisatiecapaciteit en 'mindful organizing' als proces (Vogus en Sutcliffe, 2012: 723-725). 'Organizational mindfulness' als een organisatiecapaciteit verwijst naar organisatiecultuur en de verschillende organisatiesystemen (bv. leiderschap, HRM, communicatie, normen en waarden...) die *mindful action* op de werkvloer trachten te stimuleren en in stand te houden. 'Organizational mindfulness' is een top-down proces en is het resultaat van een intentioneel organisatiebeleid waarbij het management binnen de organisatie een belangrijke rol heeft. 'Mindful organiseren' daarentegen verwijst naar het gedrag van en de interacties tussen medewerkers binnen de organisatie, met name de concrete toepassing van de vijf HRO principes in praktijk. Zoals figuur 6 toont, creëert 'mindful organizing' op de werkvloer een feedback loop naar het organisatieniveau. De werkelijke praktijk op de werkvloer versterkt (of verzwakt) de structuren die opgezet worden door het management.



*Figuur 7 Organizational mindfulness en Mindful organizing (Vogus and Sutcliffe, 2012: 728)*

Mindfulness is belangrijk op locaties in de organisatie waar risico's vroeg ontdekt kunnen worden vooraleer ze problemen worden (Vogus & Sutcliffe, 2012). Bijvoorbeeld, het detecteren van nieuwe spelers op de markt vereist 'mindful organizing' aan de top van een organisatie. Uitdagingen zoals hoog verloop van personeel vereist eerder mindfulness door directe leidinggevenden. Het detecteren van technische risico's of veranderende behoeften van klanten kunnen in sommige organisaties dan weer het beste opgepikt worden door medewerkers.

### 3.3 Belang van de omgeving

Raveendran et al. (2020) stellen dat in een traditionele omgeving, waar werkstromen relatief voorspelbaar zijn, technologie eerder determinerend is en managers de aard van het werk nog goed kunnen vatten. In een traditionele omgeving kan het werk a priori in sub-taken ingedeeld worden om vervolgens gegroepeerd te worden in afdelingen/ teams (organisatiedesign). Vervolgens kunnen deze taken dan ook aan medewerkers toegewezen worden (cf. job design). De doelen en specialisatie (cf. kennis) van de medewerkers zijn daarbij nauw verbonden met de taken zelf. Taakomschrijvingen, die de job expliciet maken in termen van doelstellingen, positie in de organisatie via rapporteringslijnen en vereiste kennis en vaardigheden om de job te kunnen uitvoeren, liggen zo goed als volledig vast.

Volgens Raveendran et al. (2020) worden werkstromen echter steeds meer onvoorspelbaar als het gevolg van constant veranderende eisen uit de omgeving en meer faciliterende technologie waardoor men het werk op zeer diverse wijze kan organiseren. Dit maakt het moeilijk a priori de taakstructuur vast te leggen in een organisatie/job design omdat die ofwel nog niet gekend is, ofwel zo snel verandert dat het niet de moeite loont om vast te leggen. Integendeel, het werk wordt dan eerder ontworpen terwijl men het uitvoert, als reactie op nieuwe elementen en informatie die constant opduiken.

Deze evolutie heeft geleid tot bredere taakomschrijvingen met meer algemene verantwoordelijkheden. Dit geeft medewerkers meer vrijheid om bredere doelstellingen na te streven en hun kennis meer volgens hun eigen voorkeuren en inzicht toe te passen in plaats van volgens vooraf vastgelegde eisen. Dit komt erop neer dat het eerder doelen -en kennis interafhankelijkheid zijn die coördinerend werken in het organiseren

////////////////////////////////////

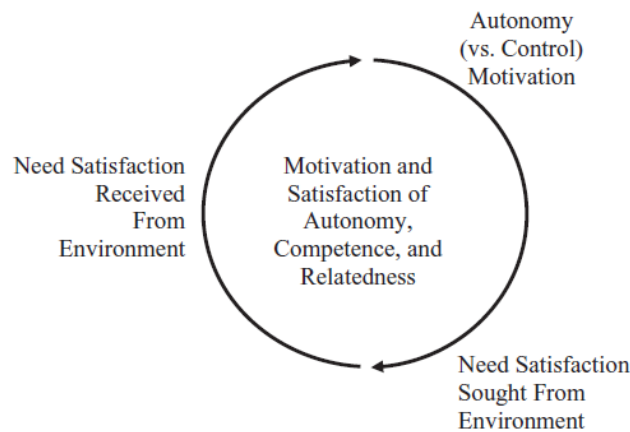
van werk en dat de taakstructuur hieruit voortvloeit. Medewerkers gaan dan immers in onderlinge interactie hun taken zelf bepalen en creëren, terwijl ze betekenis geven aan het werk dat ze doen. Deze 'structuur als proces' wordt geschaagd door gemeenschappelijke doelen en individuele expertise die de formele rol of taak overstijgt. Zowel kennis als doelen moedigen dan samenwerking aan tussen medewerkers, die de formele verantwoordelijkheden overstijgt.

	<b>Classic context</b>	<b>Contemporary context</b>
Nature of work	Well understood.	Ill defined.
Task structure	Known or a good estimate is available.	Unknown, poorly estimated, or frequently changing.
Design process	Manager designs the organization structure, then agents perform the work.	Agents are directly involved in the design process because their knowledge and actions are needed to inform task division and task (self-)allocation.
Role of task interdependence	Task interdependence is generated by the division of labor (task division and task allocation), which in turn is informed by the task structure. It is taken as exogenously given. Task interdependence is viewed as the basis for organization design, which aims to minimize task interdependence across agents while using coordination mechanisms to manage any residual task interdependence.	Task interdependence is secondary because the lack of a clearly defined task structure precludes the <i>ex ante</i> task division and allocation that would traditionally generate task interdependence. Other types of interdependence are designed to facilitate the design process. Task interdependence is the final outcome of that process, but neither the associated subtasks nor their allocations are known initially.
Role of goal interdependence	Goal interdependence is presumed to support and conform with the organization structure already implemented for managing task interdependence. It is assumed to be congruent with task interdependence.	Goal interdependence is manipulated via incentive and reward structures and used as one of the main design tools to create "buy-in" among workers. By creating common goals, the manager or designer can engage those agents needed for the organization design process.
Role of knowledge interdependence	The clear organization structure generates prescriptive job descriptions that closely link the requisite expertise and skills to tasks that have been clustered to maximize within-agent task interdependence. As a result, knowledge interdependence and task interdependence are practically isomorphic.	Knowledge interdependence is a key criterion when selecting individuals to participate in the sensemaking and design process. It is critical to ensure that the required expertise and skills are present and engaged in the organization design process itself, since the individuals involved in the process will shape the outcome through their idiosyncratic knowledge and perspectives on the goal to be accomplished.

Figuur 8 Klassieke en huidige omgeving (Raveendran et al., 2020: 77)

#### 4 De impact: HRO, MST en werkbaarheid

In de volgende paragrafen trachten we te duiden hoe HRO-theorie en MST gelinkt kunnen worden aan werkbaarheid en welzijn in het Job Demands-Resources model. HRO-theorie stelt dat *“to encourage mindfulness is to tap into intrinsic motivation and increase performance-enhancing perceptions of efficacy and control”* (Weick et al., 1999: 58). Een omgeving waarin ingezet wordt op autonome motivatie is een belangrijke voorwaarde om HRO toe te passen. HRO (en ‘mindful organizing’) komt ook tegemoet aan de psychologische basisbehoeften van competentie (via self-efficacy) en autonomie (via control) en kan op die manier leiden tot meer performantie. Weinstein en Ryan (2011) stellen dat autonome motivatie en psychologische behoeftenbevrediging zelfversterkend werken. Personen met hogere niveaus van autonome motivatie zullen meer op zoek gaan naar behoeftebevrediging vanuit de omgeving. Bijgevolg wordt de kans groter dat hun behoeften ook effectief verkregen wordt, en op die manier de autonome motivatie opnieuw versterkt wordt). Daarentegen ervaren gecontroleerde individuen vaak meer stress daar zij moeilijker motiverende hulpbronnen (cf. JD-R model) in de werkomgeving zullen identificeren of zichzelf in stressproducerende situaties plaatsen.



*Figuur 9 (Weinstein & Ryan, 2011)*

Collectieve mindfulness (cf. ‘organizational mindfulness’) kan beschouwd worden als een hulpbron om beter met werkproblemen om te gaan (Sutcliffe et al., 2016). Hier is het belangrijk te vermelden dat collectieve mindfulness in een context waar weinig problemen ervaren worden, belastend kan werken. Sutcliffe et al. (2016) wijzen ook op de relatie tussen collectieve en individuele mindfulness, dewelke door zelfdeterminatie-onderzoek heeft aangetoond een stress reducerend effect te hebben. Een interessante piste voor verder onderzoek is de mate waarin collectieve mindfulness bevorderlijk is voor individuele mindfulness en bijdraagt aan ‘veerkrachtige individuen’. Omgekeerd kan het stimuleren van individuele mindfulness een goede strategie zijn in een ondersteunen van collectieve mindfulness.

Vanuit MST wordt ingegaan op de relevantie van werkmotivatie via het concept ‘gemotiveerde verantwoordelijkheid’ (Kuipers et al., 2012: 95-96) dat sterke overeenkomsten toont met het concept autonome motivatie in zelf-determinatie theorie.

Er wordt hierbij ook gesteld dat van bovenaf opgelegde zinsconstructies in het beste geval leiden tot ondergeschiktheid maar niet tot commitment. ‘Gemotiveerde verantwoordelijkheid’ wordt gekenmerkt door drie mentale staten:





## 5 Conclusie

De psychologische basisbehoeften en kwaliteit van motivatie zijn centrale elementen in het nastreven van minder stress en meer bevlogenheid (cf. JD-R model) voor individuele medewerkers. Dit kader wordt ondersteund door twee complementaire organisatietheorieën Moderne Sociotechniek (MST) en High Reliability Organizations (HRO):

- MST beschouwt structuur als een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor het ten volle mobiliseren van intrinsieke of extrinsieke motivatie. Hierbij is het van belang het begrip van structuur te verruimen van enkel taakstructuur naar kennis en doelen;
- Volgens HRO is intrinsieke motivatie zowel een conditie voor en het gevolg van HRO, in een zichzelf versterkende relatie, tenminste in zeer dynamische en ambigue omgevingen, waar taak interafhankelijkheid minder doorweegt bij het organiseren, vergeleken met kennis en doelen.



de Sitter, U. (1998). *Synergetisch Produceren. Human Resources Mobilisation in de Productie: een Inleiding in Structuurbouw*. Van Gorcum: Assen.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4, 19-43.

De Bock, S., & Wauters, B. (2020). Autonome motivatie als focus voor te subsidiëren HRM-interventies. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 157-166. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Häusser, J., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, Vol. 24, No. 1, 1-35.

Kuipers H., Van Amelsvoort P., Kramer E-H. (2010). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de Bureaucratie*. Acco: Leuven.

Raveendran, M., Silvestri, L., Gulati, R. (2020). *The Role of Interdependence in the Microfoundations of Organization Design: Task, goal, and knowledge interdependence*. UC Riverside. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/4qd2j3xz>

Ray, J., Baker, L., Plowman, D. (2011). Organizational Mindfulness in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 2 (June 2011), pp. 188-203.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands- Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.

StiA. (2004). *Informatiedossier Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor – Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Brussel: SERV.

Sutcliffe, K., Vogus, T., Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2016. 3:55–81.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

Van den Broeck, A. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(2), 67-74. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.

Van Hoetegem, G. (2015). Total workplace innovation. In Pattyn, B. & d'Hoine, P. (eds.) *Lessons for the 21st Century*, Universitaire Pers Leuven: Leuven.

Vogus, T., Sutcliffe, K. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 4, 722–735.

Van Hootegem, G., van Amelsfoort, P., Van Beek, G., Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Acco: Leuven.

Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Janssens, F. (2002). *Welzijn in het werk op de weegschaal. Onderzoek naar mogelijke invullingen van het concept 'werkbaarheidsgraad' en de haalbaarheid van een monitoringsysteem voor Vlaanderen*. Leuven: HIVA – KU Leuven.

Vansteenkiste, M., Soenens, B. (2019). *Vitamines voor groei. Ontwikkeling voeden vanuit Zelf-Determinatie Theorie*. Acco. Leuven.

Vansteenkiste, M., Ryan, R., Soenens, B. (2020). Basic Psychological need theory: Advancements, critical themes and future directions. *Motivation and Emotion*, 44:1-31.

Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). The safety organizing scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, 45: 46–54.

Vogus, T. (2011). CH 50 - Mindful Organizing Establishing and Extending the Foundations of Highly Reliable Performance. in Spreitzer & Cameron (eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford Handbooks.

Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (1999). Organising for high reliability: processes of collective mindfulness. in Sutton and Staw (eds.) *Research in Organisation Behaviour*, vol. 1., Elsevier.

Weick, K., Sutcliffe, K. (2015). *Managing the unexpected (3de ed.)*. Wiley & Sons Inc.: New Jersey.

Weinstein, N., Ryan, R. (2011). A Self-determination Theory Approach to Understanding Stress Incursion and Responses. *Stress and Health* 27: 4–17.