

# Werk van betekenis

**Mieke Van Gramberen**  
**Algemeen directeur Flanders Synergy,**  
**Innovatieplatform voor 'innovatieve arbeidsorganisatie'**

*'Work is and always has been one of the most defining aspects of our lives. It is where we meet our friends, excite ourselves and feel at our most creative and innovative. It can also be where we can feel our most frustrated, exasperated and taken for granted. Work matters - to us as individuals, to our family and friends and also to the communities and societies in which we live'*  
(Gratton L., 2011)

26

*Werk is en kan een belangrijke vorm van zingeving zijn, nu én in de toekomst. Of we in de toekomst erin slagen om werk van betekenis te creëren voor elkeen is in grote mate afhankelijk van de keuzes die we maken inzake arbeidsdeling - zeg maar inzake arbeidsorganisatie.*

Tijdens de Eerste en Tweede Industriële Revolutie, en de daarmee gepaard gaande technologische doorbraken, ontstond een organisatiemodel dat gericht was op standaardisering, massaproductie en een daaruit voortvloeiende scherpe scheiding tussen denken en doen. Het organisatiemodel vertrok vanuit een mensbeeld waarin een diep wantrouwen ingebakken zat. De mens was 'lui' en moest worden gecontroleerd (Van Hootegem G., 2008). Mensen werden gedictieerd wanneer ze moesten werken (*nine to five*), waar ze moesten werken (op de bedrijfssite) én hoe ze moesten werken (voorgeschreven tot in de kleinste details).

Met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid kan men stellen dat deze manier van organiseren in 2030 niet langer zal bestaan. Om de eenvoudige reden dat de omgeving veel turbulenter wordt. De snelheid van de wereldwijde verandering is indrukwekkend. Ze doet de oude manier van organiseren op haar grondvesten daveren.

## VIJF TRENDS

Het 'future of work' onderzoeksconsortium (Gratton, 2011) identificeerde *vijf trends* die de manier van organiseren uitdagen. Het zijn vijf ontwikkelingen die elke organisatie nauwgezet moet volgen zodanig dat ze haar eigen toekomst mee kan vormgeven.

1/ Een *eerste* belangrijke trend is de mogelijkheid van technologische toepassingen. Die hebben een grote invloed gehad op de werkorganisatie (denk aan de invoering van de lopende band), en zullen dat ook in de toekomst blijven hebben. We doen er goed aan om technologische ontwikkelingen op korte termijn in te schatten (wat is de impact van 5 miljard mensen die geconnecteerd zijn?) en een vooruitziendheid te ontwikkelen (bijvoorbeeld het ontstaan van virtuele assistenten, de impact van 3D op distributie- en het maakproces, enzovoort).

2/ Een *tweede* belangrijke wijziging ligt in de kracht van 'globalisering' - het feit dat goederen en diensten wereldwijd geproduceerd worden en een wereldwijde afzetmarkt kennen. Een aantal ontwikkelingen die een impact kunnen hebben, zijn o.a. de 24/7-economie, de grote en toenemende afzetmarkten in BRIC-landen, de 'global educational powerhouses' van India en China, enzovoort.

3/ Een *derde* impact wordt verwacht van demografische factoren, in het bijzonder de vergrijzing en de langere levensduur - vooral in Europa.

4/ Ten *vierde* spelen een aantal wijzigingen in de brede samenleving een rol, waaronder de groei van nieuw samengestelde gezinnen en het toenemend aantal vrouwen die topposities in het bedrijfsleven krijgen.

5/ Tot *slot*, worden we geconfronteerd met de schaarsheid van energiebronnen, met milieurampen en met de noodzaak om een meer energiezuinige manier van leven en produceren te ontwikkelen.

## NAAR EEN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

De oude 'bureaucratische' manier van organiseren, gekenmerkt door sterke arbeidsdeling met formele protocollen en regels gestuurd tot op het microniveau, kan onvoldoende inspelen op deze turbulente omgeving. Het ontbreekt zulke organisaties aan wendbaarheid en veerkracht, aan het noodzakelijke vermogen om organisch en spontaan in te spelen op de gewijzigde omstandigheden.

Organisaties zijn dus genoodzaakt om zich op een andere manier te organiseren. Binnen het netwerk van Flanders Synergy spreken we over 'innovatieve arbeidsorganisatie'. Het kenmerk van deze organisaties is dat ze vertrekken vanuit de klant en zich organiseren van buiten naar binnen (stroomsgewijs). Men vertrekt van een minimale arbeidsdeling en van min of meer vaste macro- en meso-eenheden (de zogenaamde flexibele structuur) dan wel eerder een netwerkstructuur met kleinere eenheden en kleine teams (Van Amelsvoort P., 2010).

De keuze inzake organisatiemodel - minder arbeidsdeling, minder hiërarchie, de creatie van logisch samenhangende eenheden - heeft een verregaande invloed op het soort werk dat ontstaat. In een stroomsgewijze manier van organiseren, met teams die een duidelijk herkenbare opdracht hebben, krijgen werknemers de kans om opnieuw betekenisvol werk te vinden (Van Gramberen, M. en Maenen S., 2014; Van Gramberen M., 2014). Deze '*experienced meaningfulness*' ontstaat doordat

werknemers opnieuw zien wat ze bijdragen aan het grotere geheel (bijvoorbeeld een leerkracht geeft geen vak maar draagt bij aan de ontwikkeling van jongeren). Ze krijgen ook alle hefboomen in handen om er samen keuzes te maken. Binnen deze werkvormen kunnen ze opnieuw genieten van autonomie, in combinatie met resultaten en feedback, en opnieuw beslissen hoe, wanneer en van waaruit ze werken - daarbij hun doelstelling scherp voor ogen houdend.

## EEN PRELUDE

In de klassieke muziek kent men de 'prelude' als een soort van improvisatie vooraleer het echte werk wordt gespeeld. De opwarmer voor de virtuositeit wordt getoond. Het laat toe om het instrument te stemmen. Welnu, er zijn meer dan 200 organisaties in Vlaanderen die de prelude spelen voor deze nieuwe vorm van organiseren.

Een organisatie in de *thuiszorg* met 1.700 werknemers organiseert zich in zelfsturende teams en neemt alle zorgtaken op zich. We vinden er verpleegkundigen die opnieuw fier zijn dat ze hun beroep terug hebben. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor de afstemming met de artsen, ziekenhuis en andere relevante partners. Ze organiseren zich zodanig dat ze zorg en/of opname kunnen vermijden. Ze maken hun eigen planning. Wanneer nodig blijven ze even langer of korter bij oudere zorgbehoevenden. De organisatie is zich momenteel aan het organiseren op slechts twee hiërarchische niveaus.

Een *maakbedrijf* is resoluut afgestapt van het korte cyclische werk. De stiksters zijn voortaan verantwoordelijk voor het maken van een volledige lingerset, en niet langer voor de kleine korte cyclische deelbewerkingen. Men kan voortaan meedenken over het productieproces, kennis over kwaliteit van stoffen doorgeven en allerlei dingen uitproberen. Men werkt in team, waar elkeen zijn eigen sterktes en voorkeuren heeft. En in de zomer loopt men langs de zeedijk en kan men in de winkel tegen dochter of man zeggen 'kijk, die bikini heb ik op punt gezet'.

28

Een *school* werkt niet langer vanuit 'een vak' maar 'leerling georiënteerd' (Van Ackter T., 2014). Ze kiest voor een nieuwe organisatievorm, om meer jongeren gekwalificeerd aan de eindmeet te brengen én om leerkrachten te wapenen tegen de toenemende complexiteit en een daling van de werkingsmiddelen. Ze organiseert zich voortaan met een groep van een tiental leerkrachten die een groep van een honderdvijftigtal leerlingen over drie leerjaren heen begeleiden. Er is een vernieuwd leerparadigma. Ze krijgen de bevoegdheid over het opstellen van examens, het invullen van lessen, het organiseren van oudercontacten en dergelijke meer.

## MET EEN BLIK OP DE TOEKOMST

Deze organisaties spelen een prelude. Ze experimenteren. We kunnen leren van de weg die zij afleggen. Terwijl deze prelude speelt, zien we binnen deze organisaties vaak nieuwe grensverleggende initiatieven ontstaan. Dat is geen toeval.

De organisaties die op grote schaal het tijds- en plaatsonafhankelijk werken hebben ingevoerd, zoeken in een wereld waarin elkeen 24u/24u en 7 op 7 dagen geconnecteerd zijn, hoe ze er toch voor kunnen zorgen dat mensen van mekaar kunnen leren en zich blijvend kunnen bewegen in een netwerk waarin ze zich verbonden voelen met mekaar.

Organisaties gaan op zoek hoe ze, naast een kerngroep met wie ze een duurzame en langdurige relatie opbouwen, ook virtueel geconnecteerd kunnen worden met een 'big idea crowd' waarmee ze samen een bepaald nieuw idee of een nieuwe samenwerking kunnen uitwerken.

Kortom, het zijn sociale innovators. Ze banen de weg naar de wereld van werk in 2030. Het is een toekomst die we zelf vormgeven, met één doel voor ogen: wendbare en veerkrachtige organisaties mét betekenisvol werk voor elkeen.

### **Bibliografie**

- Gratton L., *The Shift. The future of work is already here*, 2011, Collins, London.
- Van Amelsvoort P., Kuipers H., Kramer E-H., *Het nieuwe organiseren*, 2010, Acco, Leuven.
- Van Gramberen M., Maenen S., Werkgevers kunnen arbeidsmarkt uit vicieuze cirkel halen, opinie *De Tijd*, 15/10/2014.
- Van Gramberen M., Goesting tot je 65<sup>ste</sup>, opinie *De Standaard*, 20/06/2014.
- Van Hootegem G., Van Amelsvoort P., Van Beek G., Huys R., *Anders organiseren en beter werken*. Handboek sociale innovatie en verandermanagement, 2008, Acco, Leuven.
- Van Acker T., Demaertelaere Y., *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*, 2014, Lannoo Campus, Leuven.

(Deze bijdrage verscheen in het aprilnummer 2015 van *Samenleving en politiek*.)