

# Hoe werkbare jobs creëren?

Sabine Van Houdt, Fien Dams, Lieven Eeckelaert - Workitects vzw

Dams, F., Van Houdt, S., & Eeckelaert, L. (2022). *Innovatieve arbeidsorganisatie in de woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk: inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting*. Workitects.

Eeckelaert, L., & Nurski, L. (2021). *Arbeidsorganisatie en werkbaarheid in negen Vlaamse voedingsbedrijven: inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting*. Workitects.

## ABSTRACT

Recente cijfers uit de werkbaarheidsmonitor tonen de meest verontrustende scores op vlak van werkbaarheid in het onderwijs, de zorg- en welzijnssector en de voedingsindustrie. De wetenschappelijke literatuur legt een relatie tussen de werkbeleving van medewerkers en jobinhoud en arbeidsorganisatie. Om werkbare jobs te creëren, moet het werk dus op een andere manier georganiseerd worden. Zowel in de voedings- als in woonzorgsector liepen tussen 2018 en 2021 twee innovatieprojecten om de arbeidsorganisatie op een integrale manier aan te passen. Medewerkers in de deelnemende organisaties werden bij de start en op het einde van beide projecten bevraagd met behulp van Werkmeter. Werkmeter is een wetenschappelijk onderbouwde medewerkersbevraging, die focust op werkbeleving, jobinhoud, arbeidsorganisatie, werkrelaties, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Op basis van deze data werd een cross-sectionele werkbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze kwantitatieve data werden aangevuld met kwalitatieve gegevens over de veranderprocessen van elke onderzochte organisatie, via participerende observaties en interviews. Respectievelijk 380 en 432 medewerkers in vier voedingsbedrijven en 1589 en 1277 medewerkers in achttien woonzorgcentra namen deel aan zowel de eerste als tweede meting. Uit de resultaten van deze bevragingen bleek dat de jobinhoud van functies verschilden. Deze verschillen vertaalden zich ook in werkbeleving: medewerkers in jobs met weinig taakeisen en regelmogelijkheden ('passieve jobs') of jobs met meer taakeisen dan regelmogelijkheden ('slopende jobs') ervaren een hogere herstelbehoefte en lagere bevologenheid. De resultaten toonden ook aan dat medewerkers meer bevologen zijn wanneer ze voldoende leerkansen hebben in hun job. In beide innovatieprojecten werden de leermogelijkheden verhoogd door het uitbreiden van horizontale en verticale taakvariatie en door teams meer multidisciplinair samen te stellen. Ook bleek dat medewerkers minder werkstress ervaren wanneer ze zelf taken doorheen de dag kunnen verschuiven en zo onverwachte planningsverstoringen kunnen opvangen. Tot slot bleken ook gedeeld leiderschap en de ondersteuning van de directe leidinggevenden in hun veranderproces randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van organisatorische veranderingen.

De werkbaarheid van jobs op de Vlaamse arbeidsmarkt wordt al sinds 2004 in kaart gebracht door de Stichting Innovatie & Arbeid (SERV) via de werkbaarheidsmonitor. Uit de cijfers van de meest recente peiling in 2019 blijken vooral het onderwijs, de voedingsindustrie en de zorg- en welzijnssector verontrustende scores te hebben op vlak van werkbaarheid (Bourdeaud'hui et al., 2019). In zowel de voedings- als in de woonzorgsector liep tussen 2018 en 2021 een innovatieproject.<sup>1,2</sup> Het doel van beide projecten was de kwaliteit van de arbeid te verbeteren door het werk op een andere manier te organiseren. Tijdens deze projecten werden negen voedingsbedrijven en twintig woonzorgcentra ondersteund en begeleid bij het (her-)ontwerpen van hun arbeidsorganisaties. Deze begeleiding bestond enerzijds uit het vormen van 'lerende netwerken'. Dit zijn collectieve sessies waarbij inzichten en ervaringen gedeeld werden en de voortgang van de individuele trajecten opgevolgd werd. Daarnaast werden de deelnemende organisaties ook individueel opgevolgd en begeleid. Het uitgangspunt was om het eigenaarschap van het verandertraject zoveel mogelijk bij de organisaties zelf te leggen. Workitects, een expertisecentrum op vlak van arbeidsorganisatie, coördineerde beide projecten, trad op als 'klankbord' en deelde vooral inzichten rond een integrale aanpak van organisatieontwerp en -ontwikkeling. Daarnaast had Workitects ook een onderzoeksrol, waarbij de centrale onderzoeksvraag luidde: ten eerste, wat leren we op vlak van werkbaarheid in de deelnemende voedingsbedrijven en woonzorgcentra? En ten tweede, wat is de impact van de verandertrajecten en arbeidsorganisatorische interventies op de werkbaarheid in de deelnemende organisaties?

## De link tussen organisatiestructuur en werkbaarheid

### Wat zijn werkbare jobs?

Een werkbare job wordt gedefinieerd als een job waarbinnen een evenwicht bestaat tussen de taken die de medewerker verwacht wordt uit te voeren (taakeisen) en de middelen of regelmogelijkheden die het individu heeft om aan deze verwachtingen tegemoet te komen (Karasek, 1979). Werkbaarheid is een indicatie van een goed jobontwerp.

De taakeisen van een individuele job worden bepaald door de verdeling van taken tussen afdelingen, tussen teams binnen een afdeling en tussen individuele medewerkers binnen eenzelfde team. Ook de verdeling van bevoegdheden tussen afdelingen en binnen hiërarchische niveaus begrenst de mate van autonomie die in een job mogelijk is. De gestelde taakeisen en regelmogelijkheden kunnen zich met andere woorden bevinden op het niveau van de eigen job of de relaties tussen jobs of mensen (zoals directe collega's, leidinggevende en andere afdelingen).

### Drie dimensies in balans

Verder onderzoek wees uit dat het relevant is om taakeisen en verwachtingen verder op te delen in drie dimensies: kennis, informatie en planning (wat nog verder uitgesplitst wordt in kortetermijn- en langetermijnplanning) (Nurski & Maenen, 2020). Binnen de kennisdimensie gaat het om een balans tussen enerzijds de nieuwe kennis en vaardigheden die een medewerker nodig heeft bij het uitoefenen van een job en anderzijds de mogelijkheden die deze medewerker heeft om tijdens het werk bij te leren. Op vlak van informatie wordt gekeken naar de informatie die een medewerker nodig heeft en in welke mate deze informatie beschikbaar is voor die medewerker. Planningsgewijs betreft het op korte termijn de balans tussen het aantal planningsverstoringen en de mogelijkheid om met taken te schuiven doorheen de dag.

<sup>1</sup> Het Flanders' FOOD-project WIFI2020 (Workplace Innovation for the Food Industry 2020, HBC.2016.0500, 2017-2020), met steun van het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (VLAIO).  
Meer info op <https://www.workitects.be/project/wifi-2020>

<sup>2</sup> Het project 'Innovatieve arbeidsorganisatie in de woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk' werd gerealiseerd met steun van de Vlaamse overheid.  
Meer info op <https://www.workitects.be/project/iao-binnen-de-woonzorgsector>

Bij planning op langere termijn gaat het om de complexiteit van planning van het werk en de mogelijkheden voor medewerkers om zelf prioriteiten te bepalen. Belangrijk is om in een job de juiste regelmogelijkheden tegenover de juiste taakeis te zetten.

### De impact van jobinhoud en organisatiestructuur op werkbeleving

De kenmerken van een job beïnvloeden de werkbeleving van een individu. De term werkbeleving slaat op de manier waarop een medewerker het werk beleeft. Een individu kan energie halen uit het werk. Maar het werk kan ook energie kosten. In vele jobs komen positieve en negatieve werkbeleving samen voor. Een medewerker kan bijvoorbeeld tegelijkertijd heel betrokken zijn (positief) maar ook stress ervaren (negatief). Het is daarom belangrijk om bij het analyseren van werkbeleving aandacht te hebben voor beide dimensies. Een job met veel stress, in combinatie met veel plezier, kan een betere werkbeleving geven dan wanneer deze stressvolle job weinig plezier in het werk geeft (De Witte et al., 2010).

Hoewel werkbaarheid en werkbeleving een aantal gemeenschappelijke kenmerken hebben, worden beide concepten op een ander niveau geanalyseerd. Waar werkbaarheid iets zegt over de kwaliteit van het werk, gaat werkbeleving over hoe de medewerker de job ervaart. Werkbeleving wordt gemeten op het niveau van het individu, maar wordt minstens deels veroorzaakt door kenmerken van het werk. Er is in de wetenschappelijke literatuur al meermaals aangetoond dat er een sterke relatie bestaat tussen kenmerken van een job en de werkbeleving van het individu die de job uitoefent (Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001; Hackman & Oldham, 1976; Karasek, 1979).

### Omvattend kader rond werkbaarheid

Het omvattend kader voor de werkbaarheidsanalyse wordt beknopt weergegeven in **FIGUUR 1**. De organisatiestructuur wordt gedefinieerd als de verdeling van taken en bevoegdheden over afdelingen of teams (macrostructuur) en binnen die afdelingen of teams (microstructuur). Dit concept wordt geanalyseerd op het niveau van de organisatie of een deel ervan, zoals een afdeling of een team. Hieruit volgt de werkbaarheid van een job, gedefinieerd als de mate van balans in jobkenmerken op individueel niveau en in verhouding tot collega's. Dit concept wordt gemeten op het niveau van een job. De gevolgen van keuzes die gemaakt worden met betrekking tot de organisatiestructuur en de jobinhoud komen tot uiting in de werkbeleving van medewerkers. Dit laatste concept wordt gemeten op het niveau van het individu. Hiermee worden zowel de Work Design-literatuur (Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2006) als de Job Demands-Control/Resources modellen (Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979) gecombineerd in een model dat zowel stress (uitputting) als engagement verklaart door de balans in jobkenmerken.

**FIGUUR 1** \ Structuur, werkbaarheid en werkbeleving



## Organisatiecanvas voor een integrale aanpak

Het verband tussen de werkbaarheid van een individuele job en de achterliggende organisatiestructuur wordt duidelijk wanneer een organisatie op een integrale manier benaderd wordt. Het Workitects-organisatiecanvas (**FIGUUR 2**) maakt dit expliciet door acht essentiële bouwstenen van organisatieontwerp in verband te brengen met elkaar (Workitects, 2022a). Dit canvas biedt een leidraad voor organisaties om doordachte keuzes te maken om het werk op een andere manier te organiseren. De deelnemende organisaties hebben in de loop van beide projecten diverse interventies uitgevoerd op de verschillende bouwstenen van het organisatiecanvas (Eeckelaert & De Craecker, 2021; Maenen, 2018).

**FIGUUR 2** \ Het Workitects-organisatiecanvas



## Methode

Voor de werkbaarheidsanalyse in beide onderzoeken werd gebruik gemaakt van een online werkbaarheidsbevraging, Werkmeter (Workitects, 2022b).<sup>3</sup> Deze vragenlijst werd ontwikkeld op basis van wetenschappelijke inzichten en jarenlange praktijkervaring om het effect van arbeidsorganisatie op werkbaarheid in kaart te brengen. Werkmeter analyseert het welzijn op het werk en verzamelt inzichten op het vlak van werkbeleving, jobinhoud, organisatiestructuur, werkrelaties, contractuele voorwaarden en arbeidsomstandigheden. Door de link bloot te leggen tussen de organisatiestructuur en werkbeleving, biedt Werkmeter inzichten om de juiste acties te detecteren die de werkbaarheid van jobs in organisaties kunnen verbeteren.

Medewerkers uit de deelnemende organisaties in zowel de voedings- als de woonzorgsector ontvingen zowel bij de start (in 2018 en in 2019) als op het einde van de projecten (in respectievelijk 2020 en 2021) een uitnodiging om Werkmeter in te vullen. Op basis van deze data, aangevuld met data over de verandertrajecten bekomen via participerende observaties en diepte-interviews, werden multiple casestudies uitgevoerd.

<sup>3</sup> Op de website van Workitects kunt u terecht voor meer informatie over de evolutie van Werkmeter (<https://workitects.be/evolutie-van-werkmeter>) en over de kwaliteit van dit instrument (<https://workitects.be/kwaliteit-van-werkmeter>).

## Resultaten

### Respons

In de voedingssector werd de bevraging afgenomen in negen Vlaamse voedingsbedrijven, met in totaal 1433 respondenten. In vier van die bedrijven ging het om twee afnames, zowel bij de start als op het einde van het project. Bij een eerste meting (2018) in die vier bedrijven vulden 380 medewerkers de enquête in. Bij een tweede meting (2020) waren dat er 432. De responsgraad steeg van 77% naar 87% (Eeckelaert & Nurski, 2021).

In 2019 namen 1697 van de 2203 medewerkers uit twintig woonzorgcentra deel, wat overeenkomt met een responsgraad van 77%. In 2021 vulden 1277 van de 1982 medewerkers van achttien woonzorgcentra de bevraging in (twee woonzorgcentra namen niet deel aan de tweede meting). De responsgraad bedroeg 64% (Dams et al., 2022).

### Verschillen in jobinhoud en werkbeleving tussen functiegroepen

Om uitspraken te kunnen doen over de jobinhoud werden medewerkers in beide sectoren onderverdeeld in een aantal functies. De medewerkers uit de voedingsbedrijven werden gecategoriseerd in vier grote functiegroepen, de medewerkers in woonzorgcentra in dertien functies.

Uit de cross-sectionele analyse van de bevragingen in negen voedingsbedrijven bleek dat de groep leidinggevend/staff en productieondersteuning (ondersteunende functies zoals technische dienst en kwaliteit) gemiddeld genomen een meer 'actieve job' te hebben ten opzichte van hun collega's uit productie en logistiek. Dit betekent dat ze op individueel niveau meer taakeisen én meer autonomie hebben, vooral voor kennis en planning. Voor informatie bleken de beschikbare regelmogelijkheden hierbij onvoldoende voor de taakeisen.

Deze jobkenmerken vertaalden zich op vlak van werkbeleving in een hogere ervaren tijdsdruk en een grotere vertrekintentie. De groep leidinggevend/staf rapporteerde bovendien de hoogste herstelbehoefte, maar ook de hoogste bevlogenheid en betrokkenheid. Het concept bevlogenheid gaat over het enthousiasme en de energie die medewerkers ervaren in hun werk en peilt naar het motiverende aspect van het werk. Het concept herstelbehoefte behelst de mate waarin medewerkers moeten herstellen na een dag werk en peilt naar werkstress. Bij productieondersteuning was de herstelbehoefte het laagst van de vier groepen, net zoals de betrokkenheid en tevredenheid.

Productie- en logistieke medewerkers hadden meer 'passieve jobs', met minder individuele taakeisen en regelmogelijkheden. Vooral voor kennis en planning lagen de regelmogelijkheden lager. De gemiddelde tijdsdruk, herstelbehoefte en vertrekintentie bleken voor de logistieke en productiemedewerkers lager te liggen dan het sectorgemiddelde. Logistieke medewerkers waren ook gemiddeld meer tevreden dan hun collega's uit de andere functiegroepen (Eeckelaert & Nurski, 2021).

Net zoals in de voedingsbedrijven, rapporteerden de directieleden van de betrokken woonzorgcentra de meeste taakeisen en regelmogelijkheden. Logistieke, poets- en keukenmedewerkers bleken eerder 'passieve jobs' te hebben. Van alle functies meldden zij de minste taakeisen en autonomie. Poetsmedewerkers bleken hierbij meer autonomie te hebben dan hun collega's van de logistiek en keuken.

De jobs van verpleeg- en zorgkundigen in woonzorgcentra bleken over alle deelnemende woonzorgcentra niet in balans. Ze ervoeren meer taakeisen dan autonomie. Vooral voor kennis en in mindere mate ook voor informatie was er bij verpleegkundigen een disbalans. Verder bleek er ook een grote variatie in de jobinhoud tussen de zorgmedewerkers van verschillende woonzorgcentra.

Deze verschillen in jobinhoud vertaalden zich ook in de werkbelevingscores. Directieleden en leidinggevenden in woonzorgcentra waren het meest bevlogen en ervoeren een relatief lage herstelbehoefte. Verpleeg- en zorgkundigen in woonzorgcentra ervoeren een lagere bevlogenheid en hogere herstelbehoefte (Nurski et al., 2020).

### **Impact van de veranderingen op jobinhoud en werkbeleving**

De resultaten van de tweede metingen gaven zicht op de impact van de arbeidsorganisatorische veranderingen op jobinhoud en werkbeleving.

In de vier voedingsbedrijven waar twee metingen plaatsvonden, nam de bevlogenheid van medewerkers met 10% toe en daalde de herstelbehoefte met 12%. Over de vier bedrijven en alle medewerkers heen, bleek autonomie op vlak van kennis en kortetermijnplanning duidelijk te zijn toegenomen (Eeckelaert & Nurski, 2021).

Over alle onderzochte woonzorgcentra en functies heen, bleek in de loop van het project de bevlogenheid met 4% gedaald en de herstelbehoefte met 10% gestegen. De variatie in jobinhoud bij de start van het project voor zowel taakeisen als regelmogelijkheden op vlak van kennis, informatie en planning nam toe. Deze verschillen in veranderingen qua jobinhoud vertaalden zich ook in een verschillende impact op de werkbeleving: in sommige woonzorgcentra werd een lagere werkbeleving gemeten, terwijl in andere woonzorgcentra de werkbeleving verbeterde (Dams et al., 2022).

### **On-the job learning verhoogt de bevlogenheid van medewerkers**

De analyses op basis van de Werkmeterdata toonden dat kennisautonomie een sterke impact heeft op de bevlogenheid van medewerkers. De vrijheid hebben om nieuwe kennis en vaardigheden te leren tijdens de job werkt met andere woorden erg motiverend (Nurski & Maenen, 2020). Leermogelijkheden kunnen op verschillende manieren verhoogd worden. De deelnemende organisaties in beide projecten voerden diverse interventies uit die een impact kunnen hebben op de leeransen van medewerkers. Via jobverbreding kunnen medewerkers extra uitvoerende taken opnemen. In een voedingsbedrijf kan het bijvoorbeeld gaan om operatoren die meerdere machines of productielijnen leren bedienen, waardoor er meer afwisseling in de jobs ontstaat en het bedrijf flexibeler kan werken (Eeckelaert & Nurski, 2021). In een woonzorgcentrum kan dat betekenen dat alle medewerkers in een (multidisciplinair) team verantwoordelijk worden gemaakt voor het aspect 'wonen en leven' van bewoners of door het invoeren van projectwerking (Dams et al., 2022). Een tweede type van interventies betrof jobverrijking. In dit geval wordt het takenpakket verrijkt met specifieke regeltaken. In de voedingsbedrijven kregen operatoren bijvoorbeeld meer impact op de dagelijkse planning of controle van de kwaliteit (Eeckelaert & Nurski, 2021). Ook in woonzorgcentra kregen medewerkers meer regeltaken rond onder andere planning, kwaliteit, bestellingen, administratieve opvolging en teamwerking (Dams et al., 2022).

### **Planningsautonomie verlaagt de herstelbehoefte**

Uit analyses bleek dat verstoringen in de planning een stressverhogend effect hebben. Het kunnen opvangen van onverwachte gebeurtenissen gedurende de dag, door zelf met taken te schuiven, bleek daarbij een belangrijke buffer te zijn tegen stress. In de vier voedingsbedrijven werd een toegenomen autonomie op het vlak van kortetermijnplanning vastgesteld. Deze toename hielp ook de daling in herstelbehoefte te verklaren. Bij de onderzochte woonzorgcentra bleken er grote verschillen tussen planningsstaakeisen en -autonomie. Medewerkers meer verantwoordelijkheid geven kan helpen om planningsverstoringen op te vangen. Ook meer multidisciplinair samenwerken kan daar een impact op hebben (Dams et al., 2022).

## Samenwerking in teams

Bij het creëren van meer multidisciplinaire teams worden ook nieuwe interafhankelijkheden gecreëerd ten aanzien van collega's op vlak van kennis, informatie en planning. De analyses toonden aan dat wanneer medewerkers rapporteerden dat collega's waardevolle kennis hadden, ze meer leermogelijkheden in hun dagelijks werk ervoeren. Eenzelfde patroon gold voor informatie: medewerkers die aangaven dat ze informatie van hun collega's nodig hadden, meldden dat ze veel toegang hadden tot informatie. Wat planning betrof, leerden de resultaten dat naarmate medewerkers meer afhankelijk waren van teamleden voor hun planning, zij minder mogelijkheden hadden om zelf hun planning te regelen. Deze relatie is eerder klein, maar significant.

In de voedingsbedrijven bleek dat kennisdeling in het algemeen over alle deelnemende organisaties heen binnen het eigen team of afdeling was toegenomen. Ook toonden de resultaten dat medewerkers in voedingsbedrijven vaker voor elkaar insprongen binnen het team (Eeckelaert & Nurski, 2021).

Voor de onderzochte woonzorgcentra bleken er ook voor de resultaten met betrekking tot teaminterafhankelijkheid en -beschikbaarheid op vlak van kennis en planning grote verschillen te bestaan (Dams et al., 2022).

Uit de analyses bleek verder dat er een sterke link was tussen emotionele en instrumentele steun van collega's: collega's die elkaar helpen op vlak van kennis, informatie en planning staan elkaar ook meer bij op emotioneel vlak en omgekeerd.

## Naar een andere manier van leidinggeven

Een andere manier van werken vraagt ook een andere manier van leidinggeven. Uit de resultaten van het woonzorgproject bleek dat hoofdverpleegkundigen bij de tweede meting minder leermogelijkheden ervoeren en minder mogelijkheden hadden om de toegenomen verstoringen op te vangen. Dit verklaart mogelijk ook de lagere bevlogenheid en een hogere herstelbehoefte van hoofdverpleegkundigen op het einde van het project (Dams et al., 2022).

Medewerkers in vijf woonzorgcentra gaven aan dat ze meer sturing en coaching ervoeren van hun leidinggevende. De leidinggevendenden in deze woonzorgcentra hadden een traject gevolgd om zich te sterken in hun nieuwe rol als coach. De emotionele steun die medewerkers van hun leidinggevende ervoeren, bleek in deze woonzorgcentra te zijn gestegen. Binnen het woonzorgproject bleken teamleden gemiddeld minder afhankelijk te zijn geworden van hun leidinggevendenden voor het verkrijgen van kennis en informatie. De interafhankelijkheid voor planning was wel gestegen. De beschikbaarheid van de leidinggevende voor zowel kennis, informatie als planning was gedaald (Dams et al., 2022).

## Conclusie en reflectie

Een belangrijk doel van beide innovatieprojecten in de voedings- en woonzorgsector was de werkbaarheid van de jobs te verhogen door het werk op een andere manier te organiseren. De resultaten uit de eerste meting toonden duidelijke werkbaarheidsproblemen aan in specifieke functies, zoals ondersteunende functies, zorg- en verpleegkundigen in woonzorgcentra en productiemedewerkers in voedingsbedrijven. Bij de aanvang van de innovatieprojecten waren er grote verschillen tussen de organisaties in startpunt, condities, soort interventies, enzovoort.

In beide projecten werd een longitudinale impactanalyse op vlak van werkbaarheid uitgevoerd en dit bij respectievelijk achttien woonzorgcentra en vier voedingsbedrijven. Longitudinaal onderzoek naar de impact van organisatieveranderingen en werkbaarheid is zeldzaam.



De werkbaarheidsbevraging Werkmeter biedt in dit opzicht niet alleen inzicht in de werkbeleving, maar ook in de jobinhoud, organisatiestructuur en werkrelaties en kan daardoor de link leggen tussen de arbeidsorganisatie en werkbeleving.

Dergelijk onderzoek kent ook enkele beperkingen. Het werk op een andere manier organiseren vraagt om een integrale benadering, waarbij veranderingen op één van de acht bouwstenen van het organisatiecanvas (zie **FIGUUR 2**) ook een impact hebben op de andere bouwstenen. De deelnemende organisaties voerden bovendien verschillende interventies op verschillende bouwstenen uit. Het was dan ook niet mogelijk om de impact van één specifieke interventie na te gaan. Ook andere factoren kunnen een invloed hebben (zie infra).

Uit de resultaten bleek dat er grote verschillen waren in de jobinhoud tussen functies. Deze verschillen verklaren ook het verschil in werkbeleving. Zo hebben leidinggevenden eerder actieve jobs met hoge taakeisen, maar ook veel regelmogelijkheden en een goede werkbeleving. Wanneer medewerkers meer taakeisen dan regelmogelijkheden ervaren, is de job niet in balans. Dit was onder meer het geval voor zorg- en verpleegkundigen in woonzorgcentra. Deze functies rapporteerden een hogere herstelbehoefte en lagere bevlogenheid.

De verschillende jobkenmerken hebben een verschillende impact op de werkbeleving van medewerkers. Nieuwe kennis en vaardigheden kunnen leren tijdens de job, verhoogt de bevlogenheid. Wil je de bevlogenheid van medewerkers verhogen, check dan waar in hun huidig takenpakket nog ruimte is om bij te leren of herverdeel taken binnen het team. Geef medewerkers de kans en ruimte om bij te leren. Onverwachte gebeurtenissen kunnen opvangen door taken te verschuiven doorheen de dag, verlaagt de herstelbehoefte. Probeer planningsverstoringen te beperken door bijvoorbeeld afspraken te maken of geef medewerkers meer verantwoordelijkheden zodat ze deze verstoringen kunnen opvangen.

De resultaten toonden dat de doorgevoerde veranderingen in de arbeidsorganisatie een impact hebben op de werkbaarheid van jobs en werkbeleving van medewerkers. De impactanalyse in de twee sectoren resulteerden in zowel een aantal gelijkaardige als verschillende inzichten. Zo nam de bevlogenheid van medewerkers in voedingsbedrijven toe en daalde de herstelbehoefte. In de onderzochte woonzorgcentra waren er grote verschillen in de veranderingen van de werkbeleving. Deze verschillen kunnen deels verklaard worden doordat sommige woonzorgcentra geplande organisatieveranderingen nog niet of vlak voor de tweede meting hadden doorgevoerd. Bovendien zijn er ook andere factoren die een impact hadden op het verandertraject, de werkbaarheid van jobs en de werkbeleving van medewerkers, zoals de coronapandemie, personeelstekort en -wissels.

Op teamniveau leerden de resultaten dat interafhankelijkheid van collega's op vlak van kennis en informatie de individuele kennis- en informatieautonomie bevordert. Interafhankelijkheid op het vlak van planning staat planningsautonomie in de weg. Dit heeft implicaties voor het samenstellen van multidisciplinaire teams: breng medewerkers samen die elkaars kennis en informatie nodig hebben in hun eigen werk, maar vermijd dat medewerkers afhankelijk worden van elkaars planning. Verder toonden de resultaten ook aan dat medewerkers die goed samenwerken elkaar ook emotioneel steunen en vice versa. Om de emotionele steun in een team te verbeteren wordt best gekeken hoe collega's elkaar op vlak van competentieontwikkeling kunnen ondersteunen.

Een andere manier van werken vraagt ook een andere manier van leidinggeven. De resultaten uit het woonzorgproject toonden een lagere bevlogenheid en hogere herstelbehoefte van hoofdverpleegkundigen op het einde van het project. Hoofdverpleegkundigen ervoeren een spanningsveld door hun eigen veranderende rol en tegelijk de verwachting om hun team te ondersteunen in de verandering. Dit spanningsveld bracht de hoofdverpleegkundigen in een stressvolle positie (Marichal & Wouters, 2018). Om hun nieuwe rol te kunnen opnemen, hadden de leidinggevenden nood aan extra ondersteuning, zoals een extra opleiding, cursus of structurele intervisiemomenten.



## BIBLIOGRAFIE

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers*. Stichting Innovatie & Arbeid.
- Dams, F., Van Houdt, S., & Eeckelaert, L. (2022). *Innovatieve arbeidsorganisatie in de woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk: inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting*. Workitects.
- De Witte, H., Notelaers, G., & Vets, C. (2010). Op zoek naar het meest stresserende beroep. *Over Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 20*(2), 20-25.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Eeckelaert, L., & De Craecker, F. (2021). *Samen op smaak gebracht. Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst*. Alimento.
- Eeckelaert, L., & Nurski, L. (2021). *Arbeidsorganisatie en werkbaarheid in negen Vlaamse voedingsbedrijven: inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting*. Workitects.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, Job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.
- Maenen, S. (2018). *Van Babel tot ontwerp. Concepten en methoden voor organisatieontwikkeling*. Pelckmans Pro.
- Marichal, K., & Wouters, K. (2018). *Naar gedeeld leiderschap. Van oud naar nieuw leidinggeven*. Pelckmans Pro.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.
- Nurski, L., & Maenen, S. (2020). *Job design and autonomy: A task-level approach* (Working paper). Workitects. [https://www.workitects.be/sites/default/files/media/2020-06/Job\\_design\\_autonomy\\_task-level\\_approach\\_0.pdf](https://www.workitects.be/sites/default/files/media/2020-06/Job_design_autonomy_task-level_approach_0.pdf)
- Nurski, L., Eeckelaert, L., & Van Houdt, S. (2020). *Werkbaarheid in Vlaamse woonzorgcentra. Inzichten vanuit een werkbaarheidsmeting*. Workitects.
- Workitects. (2022a). *Het organisatiecanvas*. <https://www.workitects.be/organisatiecanvas>
- Workitects. (2022b). *Werkmeter*. <https://workitects.be/werkinstrument/werkmeter>