

Analysekader en interventies **Organisatie van werk**

1. Introductie

SPDI heeft een tool ontwikkeld om binnen een organisatie de organisatie van werk op te pakken. Bij de *organisatie van werk* en werkprocessen gaat het om het **ontwerpen, aanpassen, veranderen en vernieuwen van de inrichting van organisaties, afdelingen, functies, taken en onderlinge afstemming**. De keuzes die in het ontwerp van werk gemaakt worden, leiden tot een bepaalde *werkinhoud*, die meer of minder voorziet in belangrijke basisbehoeften van mensen. Vanuit SPDI richten wij ons op de impact van de organisatie van het werk op medewerkers en hun duurzame inzetbaarheid. De organisatie van het werk bepaalt mede de kwaliteit van het werk en daarmee ook de *mogelijkheden die het werk biedt aan medewerkers om duurzame inzetbaar te blijven*. Met dit analysekader en deze set interventies geeft SPDI HR-adviseurs en andere adviseurs binnen organisaties een aanpak om de organisatie van werk op te pakken. Deze aanpak van sociale partners is mede gebaseerd op het [SPDI visiestuk](#) *Organisatie van werk*. Hierin is aandacht voor zowel de belangen van de werkgevers als de werknemers. Deze aanpak is ook te gebruiken door externe adviseurs.

Het thema komt aan bod in **vijf** verschillende debatten: Het eerste debat gaat over **gezond ouder worden op het werk**. Het ontwerp van het werk dat iemand doet is daarbij van groot belang om o.a. overbelasting van het houdings- en bewegingsapparaat door kortcyclische repeterende bewegingen of slijtageklachten door een eenzijdige belasting in taken tegen te gaan. Het betreft hierbij niet alleen het ontwerp van werk op functieniveau maar mogelijk ook op werkprocessen op afdelingsniveau (of hoger).

Het tweede debat gaat over het **werken aan een leerrijke werkomgeving met leerrijke taken**. Het ontwerp van werk en werkprocessen bepaalt de leermogelijkheden die medewerkers in hun werk hebben door o.a. de functiesamenstelling (is er sprake van een vakmatig logisch samenhangend geheel van taken?), de mate van autonomie die medewerkers hebben in hun werk, de verdeling tussen moeilijke en makkelijke taken en de aanwezigheid van contact- en overlegmogelijkheden om van en met elkaar te leren.

Het derde debat gaat over het **stimuleren van eigen regie bij medewerkers**. De roep om meer eigen regie en verantwoordelijk nemen door medewerkers voor bv gezondheid, loopbaan en werkplezier weerklinkt in veel organisaties. Hierbij is men zich vaak onbewust dat meer eigen regie nemen door medewerkers vraagt om een organisatie die ook meer eigen regie durft te geven. Medewerkers krijgen dan onvoldoende ruimte

(eigen regie) om bv hun eigen dagelijkse werk in te delen. De passieve rol die medewerkers in sommige functies aannemen wordt mede-ingegeven door een passieve invulling van deze rol bij het ontwerp van werk en werkprocessen. Eigen regie vraagt juist om een actieve invulling van de rol van medewerkers in hun werk. Met meer autonomie voor medewerkers in tempo, werkmethode, werkvolgorde, en meer mogelijkheden voor contact en overleg met anderen om problemen samen op te pakken.

Het vierde debat dat speelt gaat over **werkdruk**. Onder invloed van allerlei ontwikkelingen neemt de intensiteit van het werk in Nederland steeds meer toe. Er wordt driftig gezocht naar goede aanpakken om hiermee om te gaan. Ook hier kan een goed ontwerp van werk op verschillende niveaus een belangrijke rol spelen. Werkdruk ontstaat bijvoorbeeld als mensen aanlopen tegen regelproblemen in het werk waarvoor zij onvoldoende of niet de goede regelmogelijkheden hebben om deze adequaat op te kunnen lossen. Het oplossen van hardnekkige regelproblemen met betere regelmogelijkheden kan hierbij helpen. Maar werkdruk kan ook ontstaan door een vakmatig niet logisch samenhangend geheel aan taken, waardoor medewerkers het gevoel krijgen niet meer of niet goed aan hun 'echte' werk toe te komen.

Tot slot is het ontwerp van werk een belangrijk thema in het debat over **robotisering en digitalisering**. Robotisering en digitalisering is bedoeld om de efficiency te vergroten of de kosten te verlagen. Kijken we naar wat het betekent voor de verandering van het werk dan gaat het debat nu vooral over het effect op de werkgelegenheid (vaak gezien als vaststaand gegeven waar organisaties geen invloed op hebben). Maar verdere robotisering en digitalisering heeft ook impact op de kwaliteit van het werk van medewerkers en de keuzen die organisaties hierin wat betreft organisatie van werk bewust kunnen maken.

2. Analysekamer

Het analysekamer is gebaseerd op de hier bovenstaande debatten en de visie van SPDI hierop waarbij oog is voor belangen van werkgevers en werknemers en situatie waarin zij zich bevinden.

| Analysevraag | Relevante signalen indien niet op orde | Mogelijk relevante aspecten ter nadere verdieping van het signaal |
|---|---|---|
| Is het werk of zijn de werkprocessen dusdanig georganiseerd dat het op korte en lange termijn geen gezondheidsschade veroorzaakt? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Slijtageklachten door eenzijdige belasting of zwaar werk; 2. Klachten als gevolg van repeterende bewegingen; 3. Onveilig werk; 4. Werkdruk. | <p>Slijtageklachten: Is wegnemen van oorzaken die belasting veroorzaken mogelijk. Kan automatisering van taken of inzet van hulpmiddelen? Inventariseer aanwezigheid van taken in de functie/afdeling/andere afdelingen met andersoortige minder zware belasting om mee af te wisselen.</p> <p>Repeterende bewegingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigheid andere, aansluitende, uitvoerende taken om cyclustijd mee te verlengen - Aanwezigheid andersoortige taken (bijvoorbeeld taken op het gebied van planning, kwaliteit, onderhoud, logistiek, etc.) om functie mee aan te vullen. <p>Onveilig werk Waar en wanneer is er sprake van onveilig werk. Zijn er veiligheidsknoppen of is er voldoende afscherming? Analyseer de situaties en inventariseer mogelijke inzet hulpmiddelen.</p> <p>Werkdruk i.r.t. organisatie van werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is de werkhoud en de werkcontext duidelijk? Is er sprake van inadequaate opgeloste problemen (bijv. benodigde nieuwe kennis en vaardigheden, in de informatievoorziening, in de planning, in de samenwerking in het team, in de samenwerking met de leidinggevende, in de samenwerking ts afdelingen, doelonduidelijkheid, etc.) die een soepel verloop van het werkproces steeds verstoren. - Zicht op benodigde regelmogelijkheden of verbeteringen in aanwezige regelmogelijkheden om deze regelproblemen adequaat op te lossen - Autonomie om zelf te kunnen voorzien in benodigde kennis en vaardigheden (al doende leren, zelf zaken mogen uitproberen, etc.) en zelf informatie op te zoeken/ op te vragen/na te vragen. - Autonomie om regelproblemen in de planning zelf op te lossen (bijv. zelf prioriteiten mogen stellen binnen bepaalde kaders, of taken mogen verschuiven) - Mogelijkheden om de steun (kennis, informatie, ondersteuning bij problemen in de planning van het werk) van anderen in het team in te roepen om deze regelproblemen op te lossen - Mogelijkheden om de steun van de leidinggevende in te roepen (kennis, informatie, planning) - Mogelijkheden om de steun van andere afdelingen in te roepen (kennis, informatie, planning) - Duidelijkheid in doelen (doelen van eigen werk, doelen van de organisatie en de mate waarin hier eensgezindheid over bestaat) - Vakmatig logische en evenwichtige verdeling tussen voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken in het takenpakket. <p>Analyseer hierbij niet alleen op het niveau van de taak of functie maar kijk ook naar de wijze waarop de productie/dienstverlening is georganiseerd. Mogelijk kan het op een hoger plan getild worden door herontwerp van de afdeling of productietechniek. Kan het werkproces anders gestructureerd worden wat betreft de uitvoering, de voorbereiding, ondersteuning en besturing/coördinatie. Mogelijk is het inschakelen van een externe organisatieadviseur nodig die niet alleen kijkt naar de efficiency van de bedrijfsvoering maar ook naar de fysieke en mentale kant van medewerkers bv organisatiebureau dat werkt met socio-techniek principes.</p> |

2. Analysekamer

Het analysekamer is gebaseerd op de hier bovenstaande debatten en de visie van SPDI hierop waarbij oog is voor belangen van werkgevers en werknemers en situatie waarin zij zich bevinden.

| Analysevraag | Relevante signalen indien niet op orde | Mogelijk relevante aspecten ter nadere verdieping van het signaal |
|---|--|---|
| Is het werk of zijn de werkprocessen dusdanig georganiseerd dat werkenden hun kennis en vaardigheden goed op peil kunnen houden en zich kunnen ontwikkelen? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Er is geen/ onvoldoende tijd voor leren en ontwikkelen binnen de organisatie. 2. Er is onvoldoende gelegenheid om van en met elkaar te leren op het werk. 3. Er zijn weinig kennis en vaardigheden nodig om het werk te kunnen (blijven) doen. 4. Medewerkers hebben (volgens de organisatie) geen interesse om zich te ontwikkelen. 5. Er zijn onvoldoende doorgroei- of scholingsmogelijkheden beschikbaar. | <p>Een hoge werkdruk staat tijd voor (nadenken over) leren en ontwikkelen in de weg: speelt dit en is hier iets met de inhoud en het ontwerp van werk aan te doen (zie verdiepende vragen over werkdruk hierboven)?</p> <p>Onvoldoende gelegenheid om van en met elkaar te leren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden (verdeling kennis over teamleden, beschikbaarheid collega's, formele overleg-/ reflectiemomenten) tot kennisdeling met en leren van collega's in het team. - Mogelijkheden (verdeling kennis over afdelingen, beschikbaarheid collega's op andere afdelingen, formele overleg-/reflectiemomenten) tot kennisdeling met en leren van collega's in andere afdelingen. <p>Weinig kennis/vaardigheden benodigd :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beroep op vakmanschap in het werk (geen kort-cyclisch/repeterend werk, vakmatig logisch samenhangend geheel aan taken, autonomie in werktempo, werkvolgorde en werkmethode) - Beroep op soft skills (door medewerkers nauw samen te laten werken in teams, onderling te laten overleggen, zelf contact te laten onderhouden met klanten/ leveranciers, etc.)? - Beroep op probleemoplossend (organisatorisch) vermogen door actieve inbreng te vragen van ideeën voor organisatieverbetering (bijv. in werkoverleg, verbeterteams, etc.)? <p>Geen interesse om te ontwikkelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanwezige prikkels tot ontwikkeling in aard van het werk (zie punt hierboven) - Ervaren leerbekwaamheid bij medewerkers in de betreffende functies (zie self efficacy in het analysekamer van het thema Leren, Ontwikkelen en Loopbaan) <p>Onvoldoende doorgroei- of scholingsmogelijkheden: Zie analysekamer van het thema Leren, Ontwikkelen en Loopbaan</p> <p>Analyseer hierbij niet alleen op het niveau van de taak of functie maar kijk ook naar de wijze waarop de productie/dienstverlening is georganiseerd. Mogelijk kan het op een hoger plan getild worden door herontwerp van de afdeling of productietechniek. Kan het werkproces anders gestructureerd worden wat betreft de uitvoering, de voorbereiding, ondersteuning en besturing/coördinatie. Mogelijk is het inschakelen van een externe organisatieadviseur nodig die niet alleen kijkt naar de efficiency van de bedrijfsvoering maar ook naar de fysieke en mentale kant van medewerkers bv organisatiebureau dat werkt met socio-techniek principes.</p> |

2. Analysekamer

Het analysekamer is gebaseerd op de hier bovenstaande debatten en de visie van SPDI hierop waarbij oog is voor belangen van werkgevers en werknemers en situatie waarin zij zich bevinden.

| Analysevraag | Relevante signalen indien niet op orde | Mogelijk relevante aspecten ter nadere verdieping van het signaal |
|--|---|--|
| Is het werk of zijn de werkprocessen dusdanig georganiseerd dat werkenden gedurende langere tijd hun motivatie in stand kunnen houden? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Passiviteit (volgens organisatie) bij medewerkers versus frustraties door gebrek aan autonomie om dagdagelijkse problemen op te lossen (bij medewerkers); 2. Weinig betrokkenheid bij het werk, vervreemding van het werk; 3. Weinig ruimte voor participatie in het optimaliseren van werk. | <p>Passiviteit/ gebrek aan autonomie: Aanwezige prikkels tot ontwikkeling in aard van het werk (zie eerdere punt hierover)</p> <p>Weinig betrokkenheid bij het werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in de doelen van de organisatie en bijdrage eigen werkzaamheden hieraan - Zicht op de door de organisatie behaalde resultaten (voor klanten, in het leven van mensen, etc.) - Zicht op eigen prestaties - Voldoende contactmogelijkheden - Vakmatig logisch samenhangend en evenwicht geheel aan voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken <p>Weinig participatiemogelijkheden: Aanwezige prikkels voor actieve participatie van medewerkers in het optimaliseren van werk (mogelijkheden, waardering, breedte onderwerpen waarop geparticipeerd kan/mag worden, etc.)</p> <p>Analyseer hierbij niet alleen op het niveau van de taak of functie maar kijk ook naar de wijze waarop de productie/dienstverlening is georganiseerd. Mogelijk kan het op een hoger plan getild worden door herontwerp van de afdeling of productietechniek. Kan het werkproces anders gestructureerd worden wat betreft de uitvoering, de voorbereiding, ondersteuning en besturing/coördinatie. Mogelijk is het inschakelen van een externe organisatie adviseur nodig die niet alleen kijkt naar de efficiency van de bedrijfsvoering maar ook naar de fysieke en mentale kant van medewerkers bv organisatiebureau dat werkt met socio-techniek principes.</p> |

2. Analyse kader

Het analysekader is gebaseerd op de hier bovenstaande debatten en de visie van SPDI hierop waarbij oog is voor belangen van werkgevers en werknemers en situatie waarin zij zich bevinden.

| Analysevraag | Relevante signalen indien niet op orde | Mogelijk relevante aspecten ter nadere verdieping van het signaal |
|--|--|---|
| <p>Spelen er ontwikkelingen binnen de organisatie (invoering nieuwe techniek, nieuwe manieren van werken, inrichting van de organisatie, verminderde organisatieprestaties) die gevolgen hebben voor de huidige organisatie van het werk of vragen om een andere organisatie van het werk?</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Invoering nieuwe techniek; 2. Invoering nieuwe manieren van werken, herinrichting van de organisatie. 3. Verminderende organisatieprestaties. | <p>Nieuwe techniek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid/tevredenheid medewerkers bij keuze/implementatie van de nieuwe technologie - Bewustzijn keuzen ten aanzien van welke taken wel/niet te automatiseren (om zo goed mogelijk gebruik te kunnen maken van de sterke punten van mensen én technologie voor optimale resultaten) - Bewustzijn keuzen ten aanzien van zinvolle benutting (voor mens en organisatie) van eventuele uitgespaarde tijd door nieuwe technologie (bijvoorbeeld door taken uit andere functies over te nemen of taken te gaan doen die nu nog niet worden gedaan, bijv. extra services verlenen aan klanten of innovatieprojecten, etc.). <p>Nieuwe manieren van werken/herorganisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liggen hier kansen voor de verbetering van de inhoud en het ontwerp van werk in relatie tot duurzame inzetbaarheid? - Liggen hier bedreigingen voor de verbetering van de inhoud en het ontwerp van werk in relatie tot duurzame inzetbaarheid? <p>Verminderende organisatieprestaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Te weinig flexibiliteit in productie/wendbaarheid organisatie; - Productieverlies en te lange doorlooptijden omdat het te lang duurt problemen op te lossen; - Te hoog verzuim, waarbij klachten als gevolg van langdurige eenzijdige belasting of repeterende bewegingen een grote rol spelen. - De beste medewerkers vertrekken - Innovatie gaat te langzaam of is geheel afwezig met een verlies aan marktaandeel tot gevolg <p>Analyseer hierbij niet alleen op het niveau van de taak of functie maar kijk ook naar de wijze waarop de productie/dienstverlening is georganiseerd. Mogelijk kan het op een hoger plan getild worden door herontwerp van de afdeling of productietechniek. Kan het werkproces anders gestructureerd worden wat betreft de uitvoering, de voorbereiding, ondersteuning en besturing/coördinatie. Mogelijk is het inschakelen van een externe organisatieadviseur nodig die niet alleen kijkt naar de efficiency van de bedrijfsvoering maar ook naar de fysieke en mentale kant van medewerkers bv organisatiebureau dat werkt met socio-techniek principes.</p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevendenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

| Interventielijnen naar benodigde ontwerpruimte | | | |
|--|--|--|---|
| Weinig ontwerpruimte nodig | | Veel ontwerpruimte nodig | |
| Veelvoorkomende regelproblemen oplossen | Controle over het werk vergroten | Functieverbetering | Herontwerp |
| Hierbij probeer je ervoor te zorgen dat bekende regelproblemen zoals verstoringen, hinder en onverwachte situaties minder voorkomen of eenvoudiger zijn op te lossen. Denk aan maatregelen die leiden tot betere input voor het werk, aanpassing van normen en dergelijke. | Hierbij probeer je om de autonomie te verhogen, de onderlinge steun te verbeteren of organiserende taken toe te voegen. Je focust bewust op mogelijkheden (bijvoorbeeld een zekere autonomie binnen bepaalde kaders), zodat je niet blijft hangen op de onmogelijkheden. | Hierbij richt je je op het verbeteren van de gehele functie. Denk bijvoorbeeld aan taakverrijking of taakvariatie. Omdat functies onderling samenhangen en mensen effectief moeten kunnen samenwerken, leiden ingrepen bij één functie vaak vanzelf tot aanpassingen bij andere. | Hierbij richt je je op de reorganisatie van werkprocessen, de verdeling van werk tussen mens en machine, het ontwerpen van nieuwe functies en dergelijke. Dit is vooral interessant als je organisatie bezig is met reorganiseren of de invoering van nieuwe technologie. |

Bron: SPDI visiestuk [Win-winkansen verzilveren bij de organisatie van het werk](#)

| Signaal | | Mogelijke interventie(s) |
|---|--|--|
| Medewerkers | Organisatie | |
| Overbelasting of slijtageklachten door kort-cyclische taken of eenzijdige belasting door het werk | Productie weinig flexibel, als 'de ketting breekt' is er direct een groot probleem, evt. lastig werven personeel, belemmert aanboren creativiteit en innovatiecapaciteit bij medewerkers, gering eigenaarschap medewerkers, uitval als gevolg van klachten door repeterende bewegingen en slijtage door het werk | <p>Taakverbreding Aan het bestaande takenpakket toevoegen van op elkaar aansluitende uitvoerende taken van hetzelfde niveau (horizontaal). Bijvoorbeeld uit andere fasen in het werkproces of uitvoerende taken toevoegen die horen tot een andere, minder belastende werksoort (bredere inzetbaarheid). De taakcyclus wordt zo verlengd en medewerkers doen op deze manier een groter deel van het werkproces zelf.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Indien taakverbreding wordt toegepast om eenzijdige mentale of fysieke belasting tegen te gaan, dienen de toegevoegde taken voldoende 'anders' te zijn of te worden ervaren om effect te hebben. Vanuit organisatieperspectief is het belangrijk alert te zijn op de eventuele gevolgen van taakverbreding op de efficiency van werkprocessen.</i></p> <p>Taakroulatie Collega's wisselen horizontaal werkzaamheden uit door over verschillende taken, functies of afdelingen te rouleren.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Er kan onvrede en een grotere werkdruk ontstaan bij niet-roteerders. Daarnaast is taakroulatie alleen mogelijk als medewerkers over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken om over de betreffende taken te rouleren. Dit kan inwerkkosten met zich meebrengen en onrust onder medewerkers.</i></p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

| Signaal | | Mogelijke interventie(s) |
|---|--|---|
| Medewerkers | Organisatie | |
| Overbelasting of slijtageklachten door kort-cyclische taken of eenzijdige belasting door het werk | Productie weinig flexibel, als 'de ketting breekt' is er direct een groot probleem, evt. lastig werven personeel, belemmert aanboren creativiteit en innovatiecapaciteit bij medewerkers, gering eigenaarschap medewerkers, uitval als gevolg van klachten door repeterende bewegingen en slijtage door het werk | <p>Taakverrijking Het geven van meer verantwoordelijkheden aan medewerkers door het toevoegen van verticale taken (organiserende, plannings-, of controletaken) aan het bestaande takenpakket.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Het geven van meer verantwoordelijkheid zonder dat de bijbehorende bevoegdheden, capaciteiten of geloof in eigen kunnen eerst op orde zijn gebracht, kan tot werkstress en demotivatatie leiden. Vanuit organisatieperspectief is het belangrijk alert te zijn op eventuele gevolgen voor de efficiency van werkprocessen.</i></p> <p>Werkproces anders inrichten Kijken of zware taken kunnen verdwijnen, lichter gemaakt worden of slechts korte tijd uitgevoerd kunnen worden (m.b.v. analyse van het werkproces van team of afdeling, en bespreking met team) Oplossing mogelijk productiestromen paralleliseren en/of stroomsgewijs inrichten.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Dit zal met gehele team/afdeling of organisatie besproken moeten worden om luchtbed-effect te voorkomen. Ook oog hebben voor mogelijke effecten op andere afdelingen.</i></p> <p>Technisch hulpmiddel Een technisch of digitaal hulpmiddel of machine kan zwaar werk laten verdwijnen of verlichten. Betrek medewerkers erbij en analyseer waarom het nodig is en hoe en met welk hulpmiddel dat het best opgelost kan worden.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Behoud kwaliteit van het werk. Zorg dat het technisch hulpmiddel de functie niet uitholt of minder aantrekkelijk of uitdagend maakt. Voorkom toename geestdodend werk.</i></p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevendenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

| Signaal | | Mogelijke interventie(s) |
|---|--|--|
| Medewerkers | Organisatie | |
| <p>Werkdruk en demotivatie als gevolg van te weinig regelmogelijkheden om dagdagelijkse problemen op te lossen. Hetzij zelfstandig of met elkaar.</p> | <p>Inefficiency in het productieproces, uitval als gevolg van werkstress, verloop.</p> | <p>Taakverrijking Aan bestaande taken toevoegen van andere taken of nieuwe verantwoordelijkheden. Dit kan zowel op individueel niveau (denk aan een vakmatig meer uitgebreid pallet aan uitvoerende taken, zelf informatie opzoeken/opvragen, al doende leren/zaken mogen uitproberen, prioriteiten stellen/taken verschuiven) als op collectief niveau (informatie delen binnen de afdeling of over afdelingen heen, collega's die elkaar opleiden, samen het werk verdelen, etc.). Medewerkers worden hierdoor minder afhankelijk van anderen en krijgen meer speelruimte om met elkaar regelproblemen op te lossen.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> Uiteraard dient hierbij de werkbelasting als gevolg van het aantal taken dat belegd wordt bij medewerkers goed in de gaten worden gehouden. Daarnaast kan het geven van meer verantwoordelijkheid, zonder dat de bijbehorende bevoegdheden, capaciteiten of geloof in eigen kunnen eerst op orde zijn gebracht, tot werkstress en demotivatie leiden. Vanuit organisatieperspectief is het belangrijk alert te zijn op de eventuele gevolgen van taakverbreding op de efficiency van werkprocessen.</p> <p>Communicatie- en participatiemogelijkheden verbeteren Het instellen of verbeteren van werkoverleg, werken met multidisciplinaire verbeterteams, het werk meer in groepsverband organiseren, contactmogelijkheden toevoegen voor medewerkers die sterk werkplek gebonden zijn bij de uitvoering van hun werk, etc.</p> <p>Aanpakken van rolconflict, doelonzekerheid (binnen een team of over teams heen) Intern (met het eigen team) of extern (met betreffende teams waarmee er sprake is van rolconflict cq. doelonzekerheid) de rol van het team/de teams in het werkproces en daarmee de doelen, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende medewerkers/teams evalueren en waar nodig aanpassen of (her)bevestigen.</p> <p>Bevoegdheden lager in de organisatie leggen Geef medewerkers meer autonomie in werkverdeling, -tempo, -volgorde en communicatie met derden etc Bv met een gezamenlijke dag- of weekstart waar met elkaar besproken wordt wat de opdrachten zijn en hoe het werk verdeeld of ingedeeld wordt. Laat medewerkers beslissen hoe om te gaan met storingen en aanschaf (klein) gereedschap/ materiaal. Laat ze zelf contact onderhouden met leverancier en/of klant.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> Zorg voor goede en heldere communicatielijnen tussen de afdelingen/teams.</p> <p>Technologisering/digitalisering Indien sprake is van nieuwe technologisering/digitalisering: Zorg bij herontwerp werk dat volledige functies overblijven en taken die niet standaard of voorspelbaar (kunnen) verlopen door mensen worden verricht. Zo wordt demotivatie vanwege weinig regelmogelijkheden voorkomen.</p> <p>Balans taakeisen en regelmogelijkheden -zie JDR model. Regelmogelijkheden kunnen helpen om de werkdruk te verminderen of op te lossen. Heb ook aandacht voor de taakeisen -denk aan de werkinhoud en de werkcontext. Als er te veel werk is, de taakeisen te hoog zijn of sprake is van teveel taakonduidelijkheid of werkonzekerheid helpt meer regelmogelijkheden vaak onvoldoende.</p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

| Signaal | | Mogelijke interventie(s) |
|---|--|--|
| Medewerkers | Organisatie | |
| Stressklachten als gevolg van een te hoge taakcomplexiteit. | Kwaliteits- en productiviteitsproblemen, uitval als gevolg van werkstress. | <p>Variatie in taakcomplexiteit Meer variatie aanbrengen in de mate waarin het takkenpakket een beroep doet op benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers. Niet alleen moeilijke taken, maar ook makkelijke taken voor voldoende hersteltijd.</p> <p>Aandacht voor voldoende leertijd. Functies kunnen evolueren door de tijd en daarbij complexer worden. Of bij aanname (nieuwe) functie is er onvoldoende aandacht voor de benodigde leertijd bij het toekennen van taken en/of het verdelen van werk. Maak dit bespreekbaar met medewerker(s) en zorg voor een veilige en open sfeer. Kijk of het werk anders ingedeeld kan worden en/of er ruimte voor extra leertijd is. Vergeet daarbij niet het grotere plaatje: ook anderen in het team kunnen baat hebben bij extra leertijd of kunnen hun teamgenoot helpen.</p> <p>Zelforganiserend team opstellen In een zelfstandige groep wordt een samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken door een groep medewerkers gezamenlijk verricht. Binnen de groep kunnen volledige functies voor medewerkers ontstaan, er zijn in het werk zelf mogelijkheden om met elkaar de organiserende taken te verrichten, het kortcyclisch werk en de moeilijkere taken kunnen onderling verdeeld en afgewisseld worden.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> Let op dat zelforganiserende teams naast verantwoordelijkheden wel voldoende bevoegdheden krijgen. En wordt er gekeken of startende zelfsturende teams voldoende kennis en vaardigheden hebben om zelfstandig te functioneren, hebben zij voldoende tijd en ruimte hiervoor en mogen ze fouten maken in de beginfase? Enige vorm van begeleiding of coaching is wel wenselijk, anders werkt het juist stressverhogend.</p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevendenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

| Signaal | | Mogelijke interventie(s) |
|---|--|---|
| Medewerkers | Organisatie | |
| Demotivatie/ bore-out als gevolg van onvoldoende leermogelijkheden | Minder hoge productiviteit door motivatieproblemen | <p>Taakroulatie Toevoegen van leermogelijkheden door te werken aan een bredere inzetbaarheid van medewerkers (over verschillende taken, functies of afdelingen).</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Er kan onvrede en een grotere werkdruk ontstaan bij niet-roteerders. Daarnaast is het tempo waarmee gerouleerd wordt cruciaal voor het kunnen benutten van de leermogelijkheden die taakroulatie biedt. Indien te snel wordt gerouleerd, kunnen leermogelijkheden niet goed worden benut.</i></p> <p>Taakverrijking Aan bestaande taken toevoegen van andere taken of nieuwe verantwoordelijkheden. Dit kan zowel op individueel niveau (denk aan een vakmatig meer uitgebreid pallet aan uitvoerende taken, zelf informatie opzoeken/opvragen, al doende leren/zaken mogen uitproberen, prioriteiten stellen/taken verschuiven) als op collectief niveau (informatie delen binnen de afdeling of over afdelingen heen, collega's die elkaar opleiden, samen het werk verdelen, etc.). Medewerkers worden hierdoor minder afhankelijk van anderen en krijgen meer speelruimte om met elkaar regelproblemen op te lossen.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Uiteraard dient hierbij de werkbelasting als gevolg van het aantal taken dat belegd wordt bij medewerkers goed in de gaten worden gehouden. Daarnaast kan het geven van meer verantwoordelijkheid, zonder dat de bijbehorende bevoegdheden, capaciteiten of geloof in eigen kunnen eerst op orde zijn gebracht, tot werkstress en demotivatie leiden. Vanuit organisatieperspectief is het belangrijk alert te zijn op de eventuele gevolgen van taakverbreding op de efficiency van werkprocessen.</i></p> <p>Aanstellen van leerambassadeurs of stagelopen elders Voor mensen met grote afstand tot leren kan een leerambassadeur helpen de angst voor leren weg te nemen. Voor de leerambassadeur zelf is het een extra nieuwe rol bij zijn functie. Dat geldt ook voor stage lopen bij andere afdeling of organisatie: het biedt niet zozeer een toevoeging van taken maar een nieuw mogelijk perspectief.</p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

| Signaal | | Mogelijke interventie(s) |
|--|--|--|
| Medewerkers | Organisatie | |
| Demotivatie/ bore-out als gevolg van onvoldoende leermogelijkheden in het werk (VERVOLG) | Minder hoge productiviteit door motivatieproblemen (VERVOLG) | <p>Communicatie- en participatiemogelijkheden verbeteren Het instellen of verbeteren van werkoverleg, werken met multidisciplinaire verbeterteams, het werk meer in groepsverband organiseren, contactmogelijkheden toevoegen voor medewerkers die sterk werkplek gebonden zijn bij de uitvoering van hun werk, etc. Dit soort mogelijkheden doet een beroep op (de ontwikkeling van) de sociaal-communicatieve vaardigheden van medewerkers.</p> <p>Skill variatie Meer variatie aanbrenge in de mate waarin het takenpakket een beroep doet op reeds aanwezige kennis en vaardigheden van medewerkers. Zo kun je de kennis en vaardigheden die medewerkers hebben – maar die nog niet tot hun recht komen in het werk – beter benutten. Bijvoorbeeld talenten die medewerkers nu alleen privé inzetten of een beroep doen op eerder geleerde kennis en vaardigheden om atrofie tegen te gaan (verloren gaan van kennis en vaardigheden door het te lang niet gebruiken hiervan).</p> |
| Vervreemding, weinig betrokkenheid bij het werk door een gebrek aan ervaren betekenis | Lastig werven en behouden personeel, verminderde productiviteit als gevolg van lage loyaliteit en flexibiliteit. | <p>Taakverbreding Aan het bestaande takenpakket toevoegen van op elkaar aansluitende uitvoerende taken uit andere fasen in het werkproces, waardoor medewerkers een groter geheel van het werkproces zelf uitvoeren en hierdoor beter zicht krijgen op de uitkomsten van hun taak.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Om effect te hebben moeten de aansluitende taken samen een duidelijk identificeerbaar deelproces vormen met een tastbare uitkomst. Vanuit organisatieperspectief is het belangrijk alert te zijn op de eventuele gevolgen van taakverbreding op de efficiency van werkprocessen.</i></p> <p>Taakroulatie Collega's wisselen horizontaal werkzaamheden uit door over verschillende taken, functies of afdelingen te rouleren. Hierdoor krijgen zij ook meer inzicht in hoe deze verschillende taken met elkaar en de organisatiedoelen samenhangen en bijdragen aan resultaten voor de klant.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i> <i>Er kan onvrede en een grotere werkdruk ontstaan bij niet-roteerders. Daarnaast is taakroulatie alleen mogelijk als medewerkers over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken om over de betreffende taken te rouleren. Dit kan inwerkkosten met zich meebrengen en onrust onder medewerkers.</i></p> |

3. Mogelijke interventies

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte wordt gekozen welke interventies ingezet worden. Hierbij zijn grofweg vier lijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte steeds verder toeneemt. Aan de adviseur en de betrokken partijen (leidinggevenden, HR, medewerkers etc.) de taak om de best passende lijn te kiezen.

Werkproces anders en slim inrichten

In plaats van een werkproces waar iedereen lineair een stukje van het totaal maakt/ uitvoert worden er groepen of teams gevormd die gezamenlijk een product of dienst maken. Bij automatiseren/robotiseren eerst structureren en dan pas automatiseren anders blijven oude weeffouten (garbage in/garbage out) erin zitten.

Aandachtspunten:

Dit vraagt natuurlijk om een herontwerp van de functie, afdeling en/of productietechniek. Mogelijk moet er een gehele organisatie herontworpen worden. Vraag is of hier altijd ruimte voor ons maar de vragen hierover stellen kunnen natuurlijk altijd.

Invloed, zeggenschap of autonomie op het werk

in werkoverleg werknemers meer zeggenschap of autonomie geven over inrichten van werkproces, werktempo, werkinhoud, werktijd en werkomstandigheden.

Aandachtspunten:

Let op hoe de bestaande arbeidsrelaties zijn. Mogelijk is er sprake van cynisme bij medewerkers: we hebben toch niets te zeggen, maakt niet uit wat we zeggen, wantrouwen. Bespreek daarom vooraf goed met leidinggevenden wat deze aanpak betekent voor hun functie: van controleren naar vertrouwen, van sturen naar coachen. Probeer wantrouwen bij werknemers (een beetje) te kantelen door hen de positieve kanten van hun werk te laten benoemen en wat meer zeggenschap kan opleveren maar ben ook duidelijk dat er van hen ook zaken verwacht worden.

Meer in contact brengen met de klant/leverancier

Bijvoorbeeld door meer geïnformeerd te worden over klanttevredenheid/behalde resultaten, wensen/behoefte van leveranciers of door zelf direct contacten binnen bepaalde kaders hierover te mogen onderhouden (afhandeling bepaalde inhoudelijke vragen bijvoorbeeld).

Taakherwaardering

Managers van werk/functies met een negatief imago medewerkers regelmatig informeren over kennis verstrekken over doelen en strategie van de organisatie (waar willen we heen, cijfers, doelstellingen) en waarom hun werk belangrijk is. Het vakmanschap benadrukken en actief naar buiten toe communiceren is een manier om ook externen aan te zetten tot herinterpretatie van de taakinhoud.

Taakversmalling:

Het wegnemen van een te veel aan indirecte (ondersteunende en voorbereidende) taken uit de functie om medewerkers beter toe te laten komen aan de voor hen betekenisvolle kerntaken. Bijvoorbeeld door kritisch te kijken of bepaalde taken wel nodig zijn in de betreffende omvang, of op een andere manier georganiseerd kunnen worden.