

## **Naar gezonde jobs in kwaliteitsvolle samenwerking**

Hakim Benichou, Ezra Dessers & Geert Van Hootegem

Een slimme zorgmanager zal aan zijn personeel vertellen dat team staat voor 'Together Everybody Achieves More'. Een cliché zo groot als een Woonzorgcentrum, want samenwerken is de 'nieuwe' hype. Maar tegelijk is er een goede reden waarom er zoveel over gesproken wordt: we zijn steeds meer afhankelijk van elkaar om doelstellingen te bereiken. Dit geldt zeker in de ouderenzorg(sector), want om klantgerichte kwaliteitsvolle zorg te bieden moeten verschillende mensen, zorgorganisaties, overheden en bedrijven samenwerken. Maar wat zijn de arbeidsorganisatorische voorwaarden die moeten vervuld zijn om op een effectieve manier samen te werken?

In dit korte abstract beschrijven we vanuit de Moderne Sociotechnische (MST) praktijktheorie hoe gezonde jobs gecreëerd worden doorheen beslissingen over de arbeidsorganisatie (rekening houdend met de aanwezige technologie en productievereisten). We schetsen de sociotechnische ontwerpprincipes die de arbeid organiseren op zo'n manier dat gezonde jobs mogelijk worden en dat teamwerk niet enkel een hype is, maar een bouwsteen om doelstellingen mee te realiseren.

Arbeidsorganisatie lijkt op het eerste gezicht een relatief eenvoudig begrip te zijn: "de wijze waarop organisaties de werkzaamheden die worden verricht, delen in verschillende jobs" volgens de definitie van Flanders Synergy. Maar schijn bedriegt, want de arbeidsorganisatie van veel organisaties in zowel de privé- als de overheidssector is een functioneel gedifferentieerd kluwen geworden. Hierdoor hebben werknemers weinig regelruimte en worden klanten vaak van het kastje naar de muur gestuurd. De vragen van klanten zijn ook sterk veranderd. Ze zijn een combinatie van eisen op vlak van duurzaamheid, kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie. Bovendien zijn niet alleen de vragen van klanten veranderd. Ook organisaties zelf vragen andere dingen van hun personeel door de invloed van technologische veranderingen en ze moeten op zoek naar dat personeel op de arbeidsmarkt die onder druk staat door de vergrijzing.

Er doen zich met andere woorden verschillende veranderingen tegelijk voor in de omgeving van organisaties waarmee de dominante manier van arbeid te organiseren veel moeite heeft. Deze dominante manier is de bureaucratische arbeidsorganisatie die gebaseerd is op Tayloristische principes zoals een hoge mate van arbeidsdeling en hiërarchie. Hiertegenover staat innovatieve arbeidsorganisatie volgens de MST dat gekenmerkt wordt door weinig arbeidsdeling en hiërarchie en teamwerk met actieve jobs. Actieve jobs ontstaan door te voorzien in voldoende regelruimte op de werkplek om met stress of veranderingen om te gaan. De MST wil via deze kenmerken inzetten op synergie tussen haar drie resultaatsgebieden: de kwaliteit van de organisatie (efficiëntie en effectiviteit), de kwaliteit van de arbeid (regel- en leermogelijkheden) en de arbeidsrelaties (zinvol overleg en communicatie).