

Van ladder naar klimmuur: organisatieprincipes die dynamische loopbanen faciliteren

AUTEURS

Yoy Bergs en Hugo Mutsaerts

Voorafgaand

Wie op zoek is naar een concreet stappenplan om werknemers aan te trekken en te behouden in de LTH-sector, zal het in dit artikel niet vinden. In plaats daarvan biedt dit artikel een richting: een pleidooi dat aanzet tot nadenken over een fundamentele verandering in hoe organisaties zijn ingericht, zodat deze beter kunnen aansluiten op de realiteit van veranderende – flexibele en dynamische – loopbanen in de sector. We bouwen dit pleidooi op aan de hand van lessen uit de praktijk van thuiszorgorganisatie Buurtzorg.

Introductie

De leisure-, tourism- en hospitality-sector (LTH-sector) wordt al geruime tijd geconfronteerd met ingrijpende uitdagingen op het gebied van personeelsbeleid. De horeca kampt bijvoorbeeld met grote personeelstekorten: begin 2023 stonden er 35.000 vacatures open (meer dan vóór de coronapandemie). Uit de Arbeidsmarkt Monitor (NBTC, g.d.) blijkt dat de netto instroom van professionals (al minstens vijf jaar werkzaam in de sector) 5,5% bedroeg in 2024, naast een uitstroom van 24,9%. Verder was in 2023 zo'n 25% van de medewerkers neutraal (17,4%), ontevreden (5%) of zelfs zeer ontevreden (2,4%) over de arbeidsomstandigheden (NBTC, n.d.). De combinatie van een structureel hoog personeelsverloop en de krapte op de arbeidsmarkt, zorgt voor aanhoudende HR-uitdagingen. Tegelijkertijd veranderen de verwachtingen die (vooral jongere) medewerkers hebben van hun werk en hun loopbaan: zij zoeken niet alleen naar zekerheid of een vast contract, maar naar betekenisvol werk,

ontwikkelingsmogelijkheden, en een goede balans tussen hun werk en privéleven.

Van carrière ladders naar dynamische routes

Loopbanen werden vroeger vooral vormgegeven als een langdurig huwelijk met één werkgever, waarbij de organisatie grotendeels verantwoordelijk was voor de loopbaanontwikkeling van het individu. Werknemers werden in die context veelal gezien als optimaliseerbare assets of human capital (Pfeffer, 2006). Werknemers boden loyaliteit en inzet in ruil voor stabiliteit, lineaire doorgroeimogelijkheden, en werkzekerheid. De welbekende carrièreladder impliceerde dan ook dat een loopbaan gestructureerd en voorspelbaar was: de werknemer wist precies hoe hoog de ladder was, en hoeveel stapjes gemaakt moesten worden om op het geambieerde niveau te arriveren. In die logica leek er maar één route te zijn: de weg omhoog (Studio VU, 2025).

Tegenwoordig zoeken medewerkers in de LTH-sector vooral naar autonomie, flexibiliteit, en zingeving. Dit zie je bijvoorbeeld terug in het groeiende aantal medewerkers dat bewust kiest voor seizoenswerk of parttimefuncties (UWV, 2023), omdat dit hen meer vrijheid en afwisseling biedt. Steeds meer jongere medewerkers ruilen de traditionele carrière ladder in voor een portfolio-loopbaan (Rinne, 2021), waarin zij freelance in de LTH-sector combineren met ondernemerschap of kleinschalige creatieve projecten. Dit komt tot uiting in de

groei van freelanceplatforms zoals Upwork, GigExchange, en Temper.

We kunnen dus concluderen dat hedendaagse loopbanen veel minder gestructureerd en voorspelbaar zijn. Dergelijke loopbanen worden ook wel vergeleken met een wenteltrap: medewerkers bewegen zich omhoog, opzij, naar beneden, of nemen dynamische en onverwachte omwegen. De progressie is dan ook zelden lineair, maar wél gericht op persoonlijke groei (Studio VU, 2025). Wanneer LTH-organisaties zich vasthouden aan traditionele denkbeelden, zoals het inzetten op vaste contracten of een lineaire loopbaanstructuur als oplossing voor verloop, ontstaat er een mismatch met de veranderende verwachtingen van werknemers. Dit maakt het noodzakelijk om opnieuw na te denken over hoe we werk organiseren en duurzame loopbaanontwikkeling in de LTH-sector kunnen én moeten ondersteunen.

In de praktijk zien we dat deze transitie langzaam aan in gang wordt gezet. Zo zet, onder andere het Hospitality Pact (n.d.) in op goed werkgeverschap en aantrekkelijke loopbanen in de sector. Het Europese PANTOUR Pact (n.d.) richt zich op de ontwikkeling van duurzame toerismeloopbanen via reskilling en upskilling. Deze initiatieven (zie Tabel 1) tonen dat het werkveld deze urgente uitdaging erkent en actief zoekt naar nieuwe, misschien wel creatieve, antwoorden. Ze bieden waardevolle aanknopingspunten om de relatie tussen werknemer en organisatie opnieuw vorm te geven, niet alleen met andere HR-instrumenten, maar vanuit een fundamenteel andere manier van organiseren.

Het is inmiddels 2025, maar we organiseren werk vaak nog als in de vorige eeuw

Om dynamische loopbaanpaden binnen- en tussen sectoren beter te faciliteren, zullen we anders moeten gaan kijken naar organisaties en hoe we ze vormgeven. Hoewel organisaties de afgelopen decennia steeds flexibeler en dynamischer zijn geworden in de sector (Stahle & Aberg, 2015), wordt er ook binnen de LTH-sector nog vaak met een mechanistische en controle-gedreven bril gekeken naar organisaties: als we risico en onzekerheid maar zoveel mogelijk uitsluiten, dan worden service-standaarden bewaakt en kunnen orga-

nisatiedoelen worden behaald, zo is de leidende gedachte.

Vanuit historisch perspectief is dit leidende organisatieparadigma goed te begrijpen. Eeuwenlang hing economische voorspoed af van onvoorspelbare factoren zoals oogsten en epidemieën. Dat veranderde vrij plotseling met de Industriële Revolutie en de Scientific Management-principes van Frederick W. Taylor (Taylor, 1911). Voor het eerst konden bedrijven op grote schaal samenwerken, processen controleren, en zo de productiviteit verhogen. Volgens Taylor (1911) vroeg dit om standaardisatie (p. 83), een strikte scheiding tussen denken en doen (managers vs. werkers) (p. 37-38) en een opdeling van taken (p. 38, 125-126). Het leverde ongekende economische groei op en werd al snel de norm voor vrijwel elk bedrijf. Vanaf de jaren vijftig kwam er meer aandacht voor de mens in organisaties, met meer nadruk op (neo)liberale, meritocratische waarden (Laloux, p. 39-40): wie presteert, kan klimmen, ongeacht afkomst of positie. Toch bleef het onderliggende mechanistische en controlegerichte denken dominant, en dat is het vandaag nog steeds (Laloux, 2014, p. 40).

Van ladder naar klimmuur: organisatieprincipes die dynamische loopbanen faciliteren

Het mechanistische organisatieparadigma heeft in de dienstverlening naar de klant of gast een aantal sterke punten, met name op operationeel niveau. Denk aan bijvoorbeeld een internationale hotelketen waar gestandaardiseerde incheck-procedures en hygiëneregels zorgen voor een efficiënte en consistente gastenbeleving. Echter, op het gebied van o.a. medewerker-betrokkenheid en loopbaanontwikkeling zijn er behoorlijk wat tekortkomingen.

De aanname binnen het mechanistisch organisatieparadigma is dat een werknemer een transactionele en vaak langdurige relatie heeft met de werkgever: de medewerker stelt zich loyaal op en krijgt in ruil daarvoor baanzekerheid en voorspelbare, lineaire, verticale ontwikkelkansen. Echter, omdat werknemers nu vaak een mix van transactionele- en relationele verwachtingen hebben van hun (potentiële) werkgever, zetten ze zich vooral in wanneer ze kunnen leren, erkenning ervaren, en werken aan iets dat voor hen waardevol is (Baruch & Rousseau, 2019). Om medewerkers te binden en

Initiatief / Project	Organisatie/Locatie	Doel/Aanpak	Aansluiting duurzame loopbanen
Hospitality Ontwikkel Platform	Sector breed initiatief in Nederland, opgezet door sociale partners Koninklijke Horeca Nederland (KHN), CNV Horeca en Catering en De Horecabond.	Platform dat jonge mensen helpt de hospitality sector te ontdekken, met tools voor loopbaanroutes, opleidingen, en vacatures.	Door sector brede samenwerking en investeringen in het imago van werken in horeca past dit platform bij een veranderende werknemer-verwachting (autonomie, flexibiliteit, groei).
Ontdek Hospitality (Hospitality Pact)	Nationaal samenwerkingsverband in Nederland binnen LTH-sector. Het verbindt brancheorganisaties, onderwijsinstellingen (VMBO, MBO, HO), werknemersorganisaties (zoals FNV Horecabond) en overheidspartners.	Het creëren van gezamenlijke, duurzame oplossingen voor de arbeidsmarktovergang in de sector, waaronder instroom, doorstroom, personeelstekorten en imago.	Door onderwijs, bedrijfsleven en overheid samen te brengen, wordt een context gecreëerd waarin loopbanen in de sector breder en flexibeler kunnen worden gedacht.
PANTOUR-project	Europees vierjarig project (2022-2026) binnen de LTH-sector en wordt uitgevoerd door een consortium van onderwijsinstellingen, bedrijven en sectorpartners uit meerdere Europese landen.	Het project richt zich op het in kaart brengen en overbruggen van vaardigheids- en competentiekleef ('skills gaps') in digitale, groene en sociale vaardigheden – upskilling en reskilling medewerkers.	Door te focussen op levenslang leren en mobiliteit sluit het initiatief aan bij het idee van duurzame loopbanen die passen bij veranderende aspiraties van werknemers.
HTITEN (Hospitality, Tourism, Innovation & Technology Experts Network)	Samenwerkingsplatform van vijf Nederlandse hotelscholen en kennisinstellingen, in samenwerking met CELTH en branchepartners.	Het platform richt zich op technologische innovatie en organisatieontwikkeling binnen de hospitality- en toerismesector. Onderzoek naar digitale transformatie, disruptieve technologieën en toekomstscenari's voor de sector.	Het innovatie- en kennisplatform ruimte biedt voor nieuwe rollen, vaardigheden en werkvormen binnen de sector – wat aansluit bij het idee van niet-lineaire, dynamische loopbanen.
Hospitality Hub Schouwen-Duiveland	Regionaal samenwerkingsverband van lokale horecaondernemers, de gemeente en enkele onderwijsinstellingen.	Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van werknemers in de horeca, met als droom om iedereen (werknemers, inwoners en bezoekers) een welkom en gastvrijgevoel te geven. Zij richten zich daarbij op 4 G's: geluk, groei gezondheid en geld.	Door middel van de samenwerking tussen ondernemers, gemeente en onderwijs, creëert het hub een ecosysteem waarin werknemers niet alleen kortstondig kunnen werken, maar een duurzame, betekenisvolle carrière kunnen opbouwen in de LTH-sector.

Tabel 1. Sectorinitiatieven gericht op de toekomst van werk in de LTH-sector

blijven boeien, zullen organisaties zich dus flexibeler en dynamischer moeten opstellen en geen ladders- maar klimmuren moeten bouwen voor – en mét hun (toekomstige) werknemers.

Ecologische organisatieparadigma

Waar te beginnen? Het antwoord daarop is te vinden in de tegenpool van het mechanistische paradigma: het ecologische paradigma, waar inmiddels veel over geschreven is (De Man, Koene & Ars, 2019;

Laloux, 2014; Robertson, 2015; Semler, 1995; Van Dijk, 2016; Wildschut, 2025). Net als in de natuur ontstaat verandering in organisaties overal en continu, vanuit een zelforganiserende kracht, zonder centrale, hiërarchische sturing. Anders gezegd, succesvolle organisaties veranderen vaak ondanks management, niet dankzij.

Agile (De Man et al, 2019), Teal (Laloux, 2014), Holacracy (Robertson, 2015), Semco System (Semler,

1995), De Natuurlijke Organisatie (Wildschut, 2025): het zijn allemaal verschillende benamingen voor dezelfde organisatiefilosofie die pogen de inherent ecologische eigenschappen van organisaties te omarmen en ten goede te beïnvloeden. In de kern vertrekt deze filosofie vanuit de netwerkgedachte. In plaats van een statische piramide is de organisatie een organisch systeem, waarin zogenaamde 'cellen' zich vormen op basis van interne en externe behoeften, en die zichzelf, indien nodig, ook weer kunnen opheffen.

Wat kan de LTH-sector leren van thuiszorgorganisatie Buurtzorg?

Zoals in tabel 1 te lezen valt, zijn er momenteel veel mooie initiatieven gaande in het werkveld, maar die vinden hun weg nog niet naar de academische literatuur. Onderzoek van Øgaard, Marnburg & Larsen (2008) laat bovendien zien dat LTH-managers hun organisaties hoofdzakelijk organisch inschatten, terwijl medewerkers hun organisaties voornamelijk mechanistisch inschatten. Uiterekend de medewerkers die behoefte hebben aan flexibiliteit in hun loopbaanontwikkeling!

Om toch concrete lessen te trekken voor de LTH-sector, gebruiken we de casus van Buurtzorg (Martela & Nandram, 2024; Laloux, 2014). Hoewel het een non-profitorganisatie betreft, zien wij veel waarde in onder andere het dienstverlenende karakter (gelijk aan de LTH-sector) en de schaalgrootte.

Buurtzorg is een Nederlandse thuiszorgorganisatie met circa 14.000 medewerkers, die werkt met meer dan 900 zelfsturende teams die volledig autonoom (zonder managers) de zorg in hun wijk organiseren. Buurtzorg is in 2006 opgericht door Jos de Blok en draaide in 2024 een omzet van circa 400 miljoen euro (Van Der Lans, 2024).

- De organisatiefilosofie van Buurtzorg is gebaseerd op drie leidende en samenhangende principes zelfsturing, heelheid, en het evolutieve doel (Laloux, 2014, pp74). Hoe veelbelovend het ook moge klinken, toch waarschuwen Laloux (2014, p. 305-306) en Robertson (2015, p. 145-147) ervoor dat dit organisatieparadigma alléén kans van slagen heeft als de top van de organisatie a priori onderstaande principes heeft doorleefd en er ten diepste in gelooft. Leiderschap

aan de top is dus cruciaal bij het ontwikkelen naar deze organisatiefilosofie.

Zelfsturing

Met zelfsturing zijn de rigide hiërarchieën met top-down machtsverhoudingen losgelaten. In plaats daarvan wordt er effectief geopereerd met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, wederzijds vertrouwen en respect.

Zelfsturing bij Buurtzorg:

Ieder zorgteam, bestaande uit maximaal twaalf wijkverpleegkundigen, heeft de autonomie om de zorg naar eigen inzicht te leveren. Teams worden niet volledig losgelaten; er zijn coaches (1 op 40-50 teams) die teams begeleiden en conflicten helpen oplossen. Stafffuncties worden bewust beperkt, om te voorkomen dat deze staffunctionarissen hun waarde willen aantonen door nieuwe plannen te ontwikkelen, wat vaak ten koste gaat van de kwaliteit van zorg en autonomie van de zorgprofessionals (Martela & Nandram, 2024; Laloux, 2014, p. 84-92).

Lessen voor de LTH-sector:

- Afhankelijk van de context van het LTH-bedrijf, zouden kleinschalige teams volledige autonomie krijgen over de dienstverlening naar de klant of gast. Om de standaarden van de dienstverlening te waarborgen, kan er gedacht worden aan het invoeren van 'rollen' waar medewerkers democratisch voor verkozen kunnen worden voor een definieerbare periode (Robertson, 2015). Verder is het belangrijk om op te merken dat dit een risicovolle onderneming is wanneer het personeelsverloop erg hoog is; er moet een grote mate van continuïteit binnen de teams zijn.

Heelheid

In plaats van te verwachten dat medewerkers zich voornamelijk gedragen naar hun functietitel en professionele verantwoordelijkheden en de andere delen van hun identiteit thuis te laten of ten minste ondergeschikt te maken, worden mensen juist aangemoedigd om alle (persoonlijke, emotionele, en spirituele) kanten van zichzelf mee te nemen naar hun werk. Dit leidt tot meer energie, betrokkenheid en creativiteit.

Heelheid bij Buurtzorg:

Het idee van “menselijkheid boven bureaucratie” (Martela & Nandram, 2024) is terug te vinden bij Buurtzorg zowel richting haar patiënten als in de interne organisatie. Zo worden privé-omstandigheden die weerslag kunnen hebben op het werk opgevangen door de lokale zorgteams. Een zorgteam kan dan zelf besluiten tijdelijk geen nieuwe cliënten aan te nemen, omdat een collega voor haar zieke vader moet zorgen (Laloux, 2014, p. 213). Verder worden nieuwe medewerkers op basis van waarden en principes ingewerkt; ze worden deelgenoot gemaakt van de gedeelde waarden en krijgen training in gesprekstechnieken (Laloux, 2014, p. 206).

Lessen voor de LTH-sector:

- Voor de LTH-sector kan het zinvol zijn om te erkennen dat medewerkers óók verantwoordelijkheden en grote gebeurtenissen buiten het werk hebben. We kunnen duurzame loopbanen namelijk pas echt begrijpen en ervaren als het niet-werk gedeelte ook op orde is (Studio VU, 2025). Durf er vervolgens op te vertrouwen dat het team in staat is om hier oplossingen voor te vinden. Juist door deze kanten van de mensen binnen de organisatie te erkennen en ruimte te geven, zal de medewerker paradoxaal genoeg juist meer toewijding en loyaliteit tonen. Verder kan het ook nuttig zijn om meer de nadruk te leggen op waarde-gedreven werken, in plaats van uitsluitend functie-gedreven werken. De drijfveer van mensen om in de LTH-sector te gaan werken is namelijk vaak ook waarde-gedreven; mensen willen (ver)zorgen, het anderen naar de zin maken en een blijvende herinnering creëren. Hoe meer deze waarden naar de oppervlakte worden gebracht, hoe meer creatieve ideeën en energie er zullen ontstaan binnen de organisatie.

Het evolutieve doel

Slechts het doel van financiële winst of groei (zij het in marktaandeel, kwaliteit, of leads) is niet meer genoeg; het evolutieve doel draait erom waartoe die winst of groei uiteindelijk dient. Zo'n gedeeld evolutief doel geeft richting en energie aan de organisatie.

Het evolutieve doel van Buurtzorg:

Ondanks het grote marktaandeel van Buurtzorg, is dat niet een evolutief doel op zich. Het ware evolutieve doel van Buurtzorg is om “patiënten een gezond, zelfstandig en zinvol leven te [laten] leiden” (Laloux, 2014, p. 225). Omdat ‘gezond’, ‘zelfstandig’ en ‘zinvol’ verschillen per persoon, krijgen wijkverpleegkundigen de autonomie (lees: zelfsturing) om daar naar eer en geweten zelf invulling aan te geven. De uiteindelijke paradox is dat Buurtzorg niet de geijkte groeiobsessie als einddoel heeft (die veel moderne bedrijven wel hebben), maar door hun integere evolutieve doel (“patiënten helpen een gezond, zelfstandig en zinvol leven te leven”) juist wel grote groei in marktaandeel laten zien.

Lessen voor de LTH-sector:

Natuurlijk, in een kapitalistische wereld doen de financiële en commerciële doelen ertoe. Zonder dat doel zouden namelijk weinig bedrijven in de LTH-sector kunnen blijven draaien. Het zou echter niet het evolutieve doel van een LTH-bedrijf moeten zijn. Door middel van collectieve gesprekken, zoals bijvoorbeeld Deep Democracy (Kramer, 2019), waarin actief gezocht wordt naar de stemmen van de meerderheid én de minderheden in bedrijven, kunnen LTH-bedrijven hun ware evolutieve doel achterhalen. Zo kan het evolutieve doel van een attractiepark zijn om “blijvende herinneringen voor families te creëren door gedeelde verwondering,” of voor een reisbureau om “door middel van reizen mensen te verrijken, zonder de bestemming te verarmen.”

Beginnen met het ecologische organisatieparadigma in uw LTH-organisatie

Laloux's leidende principes dienen in samenhang te worden gehanteerd. Zonder deze samenhang ontstaan incoherente oplossingen die tot frustratie en demotivatatie leiden: zelfsturing zonder heelheid creëert schijnautonomie, een evolutief doel zonder zelfsturing wordt een holle kreet, en zonder aansluiting op de eigenheid van medewerkers wordt het doel vooral top-down uitgedragen. Dit sluit aan op de perceptiekloof die Øgaard et al. (2008) signaleren tussen hoe managers en medewerkers de organisatie ervaren.

Om teleurstellingen te voorkomen, moeten organisaties bereid zijn om te taxeren in welke fase van

organisatieontwikkeling een organisatie daadwerkelijk zit; gaat het leiderschap van de organisatie al uit van wederzijds vertrouwen, een positief mens- en wereldbeeld en autonomie, of gaat zij nog hoofdzakelijk uit van mechanistische denkbeelden, hiërarchische machtsverhoudingen en controlemechanismen?

- Maar hoe moeten organisaties zich dan door ontwikkelen naar de volgende fase? Wildschut en Van Vugt (2025) stellen 10 ecologische principes centraal -die ook duidelijk terug te zien zijn in het organisatieontwerp van Buurtzorg- waar iedere organisatie mee aan de slag kan, ongeacht de ontwikkelfase waar die zich in bevindt:
- Beperkte groeps grootte (1) en stabiele groepen (2): mensen werken het beste samen in stabiele eenheden van vier tot vijf personen.
- Gezamenlijke identiteit (3): bouwen aan en uitdragen van een congruente en coherente identiteit, in de vorm van normen en waarden, gedeelde ervaringen en geschiedenis, symbolen en taal;
- Positieve belangen-alignement (4): creëren van samenwerkingen waarbij er meer te winnen valt dan op individuele basis;
- Wederzijdse afhankelijkheid (5): waar het vorige principe uitgaat van grotere winst bij samenwerking, gaat dit principe uit van de grote kans op verlies (van veiligheid, voorzieningen, etc.) wanneer er niet samengewerkt wordt;
- Egalitaire verhoudingen (6): het afbouwen van hiërarchische machtsposities, en het opbouwen van natuurlijk gezag, gebaseerd op zogenaamd 'prestige' (wat vaak gelinkt is aan meesterschap en ervaring);
- Gedistribueerd leiderschap (7): Het verdelen en toewijzen van het (natuurlijke) leiderschap, waarbij leiders door de groep worden uitgekozen afhankelijk van waar de situatie om vraagt;
- Autonome normregulatie (8) en mechanismen voor gezamenlijke besluitvorming (9): het ontwikkelen van een model waarin de eenheden zelf normen handhaven en besluiten nemen;

Conflictresolutiemechanismen (10): het ontwikkelen van een model waarin de groep conflicten hanteert en oplost wanneer situaties of besluiten tot conflicten leiden.

Conclusie

De ontwikkeling richting meer organische organisatievormen binnen de LTH-sector biedt zogenaamde boulder-grepen voor het creëren van 'klimmuren' die beter aansluiten bij de realiteit van dynamische loopbanen. Geoptimaliseerde onboarding, recruitment-strategieën, of kleine beleidsaanpassingen volstaan niet meer als oplossing tot het personeelsvraagstuk binnen de sector. De veranderende verwachtingen van werknemers, gericht op autonomie, betekenis, en flexibiliteit, maken duidelijk dat LTH-organisaties zich in de kern anders moeten organiseren en dus bereid moeten zijn tot introspectie én de structuur van de organisatie opnieuw vorm te geven.

Referenties

- Akkermans, J., Keegan, A., & Pichault, F. (Eds.). (2025). *Research Handbook of Careers in the Gig Economy*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781035318537>
- NBTC. (n.d.). *Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector*. Retrieved November 14, 2025, from <https://arbeidsmarktmonitor.nbtc.nl/home>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111.
- De Man, A.-P., Koene, P., & Ars, M. (2019). *How to survive organizational revolution: A guide to agile contemporary operating models, platforms and ecosystems*. BIS Publishers.
- Hospitality Pact. (n.d.). *Het hospitality pact [The hospitality pact]*. Retrieved September 18, 2025, from <https://www.hospitalitypact.nl/nl/>
- Kickul, J., & Liao-Troth, M. A. (2003). The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract. *American Journal of Business*, 18(2), 23-32.
- Kramer, J. (2019). *Deep democracy*. Management Impact.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Martela, F., & Nandram, S. (2024). Buurtzorg: Scaling up an organization with hundreds of self-managing teams but no middle managers. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00184-y>

- NBTC. (2024). Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector: Omvang en samenstelling [Labor market monitor hospitality sector: Size and composition]. <https://arbeidsmarktmonitor.nbtc.nl/mosaic/arbeidsmarktmonitor-gastvrijheidssector/omvang-en-samenstelling-2>
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661-671.
- PANTOUR. (n.d.). PANTOUR: Pact for next tourism generation skills. Next Tourism Generation. Retrieved September 18, 2025, from <https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>
- Pfeffer, J. (2006). Working alone: Whatever happened to the idea of organizations as communities?. In *America at work: Choices and challenges* (pp. 3-21). New York: Palgrave Macmillan US.
- Rinne, A. (2021, October 13). Why you should build a "career portfolio" (not a "career path"). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/10/why-you-should-build-a-career-portfolio-not-a-career-path>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Semler, R. (1993). *Maverick: The success story behind the world's most unusual workplace*. Warner Books.
- Stahle, P., & Aberg, L. (2015). Organizations in a non-linear, unpredictable world. *Business and Management Studies*, 1(1). Redfame Publishing.
- Studio VU (2025). Onbegane paden: Carrière maken zonder carrière ladder met Jos Akkermans [Podcastaflevering]. In Studio VU Podcast. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/0oXcy91ajioK2j8QrHulto>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- UWV. (2023). Horeca in beeld. UWV arbeidsmarkt-informatie- en advies. https://www.werk.nl/imagesda/horeca_in_beeld_2023_tcm95-451305.pdf
- Van der Lans, J. (2024, 25 juni). Jos de Blok (Buurtzorg) over zorgvernieuwing: Alleen achteruitgang [Interview]. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.socialevraagstukken.nl/interview/jos-de-blok-buurtzorg-over-zorgvernieuwing-alleen-achteruitgang/>
- Van Dijk, G. (2016). An ecological perspective on organisations and leadership. *Administration and Public Employment Review*, 3, 159-177.
- Wildschut, M., & Van Vugt, M. (2025). De natuurlijke organisatie. *Lev*.

Contactgegevens auteurs

Yoy Bergs, docent-onderzoeker Organisational Behaviour & Sustainable HRM, Domain of Hotel and Facility Management, Breda University of Applied Sciences, Bergs.y@buas.nl

Hugo Mutsaerts, docent-onderzoeker Organisation Studies & Operations Management, Domain of Hotel and Facility Management, Breda University of Applied Sciences, Mutsaerts.h@buas.nl