

De mentale factor van arbeidsproductiviteit.

Dit is de bijdrage van Hans Visser(06.5332.1494), lid van de werkgroep 'Arbeidsproductiviteit'. Deze werkgroep is onderdeel van het project 'Rijksambtenaar van de Toekomst' en is onderdeel van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Doel van het programma is het realiseren van een rijksdienst die:

- snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe maatschappelijke uitdagingen;
- minder (complexe) regels en administratieve lasten produceert;
- beleid maakt dat uitvoerbaar is en beleid afschaft dat uitgewerkt is;
- resultaten laat zien en optreedt waar het nodig is;
- op professionele wijze diensten of op andere wijze taken uitvoert en optreedt zonder aanzien des persoons;
- efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt;
- een goede werkgever is voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

De mentale factor van arbeidsproductiviteit.

1. Wat is goed en wat is niet (voldoende) presteren in een arbeidsrelatie?
2. Hoe wordt het verschil tussen onvoldoende en uitmuntend presteren kleiner?
3. Van welke lopende initiatieven ter verbetering van arbeidsproductiviteit wordt in de toekomst resultaat verwacht en hoe worden die benut?

Intro

Alles heeft het vermogen te groeien. Maar gras groeit niet harder door er aan te trekken. Wel door het de juiste groei- en ontwikkelomstandigheden te geven. Een motor met een bepaald vermogen uitgedrukt in cc. of pk's. kan een tijd op vol vermogen draaien maar zal dan de geest geven. Dat geldt ook voor het prestatievermogen van mensen in relatie tot hun arbeidsproductiviteit. Daar gebeurt het tegenovergestelde. Die proberen de geest (de passie en de bezieling) te geven in de hoop en verwachting dat die door stimulerende omstandigheden gevoed kan gaan worden om zo – in gezonde wisselwerking daarmee – alle vermogens (prestatie en groei) met een hoog rendement eruit te kunnen halen die erin zitten!

Mentale en/of Fysieke productiviteit?

Arbeid was vroeger veel agrarisch en ambachtelijk, ging over naar industrieel en is nu in westerse economieën tussen de 70 en 80% dienstverlening. We zijn dus overgegaan van hand- naar hoofdwerk waarin kennis, dus in het hoofd veel meer informatie opgenomen, verwerkt en geproduceerd moet worden in relatie met anderen. Dit gegeven is belangrijk omdat men in de praktijk de focus nog teveel

heeft op het fysiek aanwezig zijn op het werk en arbodiensten daarop hun prestaties baseren terwijl de mentale factor een veel belangrijkere maar nog veel teveel genegeerde factor is in productiviteit en gezondheid op het werk en van de organisatie. Ook het spreken in Fte, in poppetjes of handjes, duidt meer op de zichtbare, fysieke aanwezigheid. [Link naar het artikel](#): 'Zuiniger omgaan met mentaal kapitaal'.

1.a. Wat is goed presteren in een arbeidsrelatie?

Goed presteren is je persoonlijke vermogen (mentaal en fysiek) zo volledig mogelijk zakelijk inzetten. Eigenlijk het verschil tussen wat je kan en wat je doet zo klein mogelijk maken. De mate van inzetbereidheid bepaalt in welke mate je dat vermogen inzet in ruil voor salaris. De mate van efficiency waarmee je dat doet (het verschil tussen wat je doet en hoe



Hersencellen: In de verbinding ontstaat het vermogen.

kosteneffectief je dat doet) geeft daar een economische waarde aan. Om goed te kunnen presteren zal **het eigen aandeel** daarin in optimale wisselwerking gebracht moeten kunnen worden met de daarvoor



Uurwerkradertjes: In de verbinding ontstaat de

noodzakelijke/gewenste optimale omstandigheden; **het organisatieaandeel**. Deze twee aandelen worden verderop toegelicht. Individueel goed presteren betekent niets in een organisatie als de verbinding (openheid, samenwerkingsbereidheid, communicatie e.a.) tussen die individuen en het onderhoud van die verbinding niet goed werkt en gefaciliteerd wordt. Vergelijk het met gezonde hersencellen. Die krijgen pas waarde als er stevige verbindingen tussen gemaakt én onderhouden worden! En met een uurwerk waar radertjes in elkaar grijpen in plaats van langs elkaar heen draaien.

1.b. Wat is niet (voldoende) presteren in een arbeidsrelatie?

Alle mogelijke vormen van 'niet (voldoende) presteren' in een arbeidsrelatie zijn [onder deze link](#) bij elkaar gebracht inclusief de voorbeelden van gedrag die daarbij herkenbaar zijn. Mentaal Verzuim en de collectieve variant daarvan is de grootste oorzaak van productiviteitsverlies. [Op deze site](#) wordt alle informatie daarover gegeven. Als de overheid en de burger beseffen dat met 10% te hoog Collectief Mentaal Verzuim (c.q. **wel aanwezig maar onbenut vermogen**) jaarlijks een bedrag verloren gaat dat qua omvang vergelijkbaar is met 35% van de bruto-loonsom ([link naar herwinbaar vermogen](#)), kan een project als 'Vernieuwing Rijksdienst' een veel krachtiger en breder draagvlak krijgen.

Lopende de jarenlange ontwikkeling van het begrip Collectief Mentaal Verzuim zijn er onderzoeksresultaten bijgehouden die daar een relatie mee hebben of daaruit bestaan. [Onder deze link](#) de highlights daarvan. De omvang van (Collectief) Mentaal Verzuim vind je [onder deze link](#). En de essentie van de vraag 'Waar en waarom organisatiepotentie gevangen blijft?' tref je aan [onder deze link](#).

2. Hoe wordt het verschil tussen onvoldoende en uitmuntend presteren kleiner en wat is daarvoor nodig?

Het organisatie-aandeel:

Een organisatie met een hoge kwaliteit van management met een open organisatiecultuur die gekoppeld is aan actie ondernemen, waarin de lange termijn continuïteit altijd voor de korte termijn winst gaat met een continue focus op verbetering en vernieuwing met een hoge kwaliteit van medewerkers. Dit is de samenvatting vanuit het wetenschappelijk materiaal, gegeven door Dr. A.A. de Waal MBA, associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management (zie [het artikel](#): 'Het creëren van een excellente rijksoverheid'). Hij geeft een goed overzicht van de 5 HPO-hoofd- en de 37 subfactoren (HPO staat voor High Performance Organisatie) die bepalend zijn voor de slag van matig naar uitmuntend presteren. [Via deze link](#) kom je bij dat artikel.

Het eigen aandeel:

Daarnaast medewerkers die in deze gewenste omstandigheden een hoge mate van betrokkenheid, inzet-, verander- en samenwerkingsbereidheid op kunnen, willen, durven en mogen brengen. Niet onder druk 'moeten' maar 'willen' presteren, gedreven vanuit passie. Die een actieve, constructieve houding hebben als een product van een goede en gezonde wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. Dit is de samenvatting vanuit het meer empirisch verkregen materiaal dat United Sense de afgelopen 18 jaar vanuit de praktijk boven tafel heeft gehaald. Zij hebben die – meer zachte factoren met een harde impact - in beeld gebracht die bepalend zijn voor het bevrijden van onbenut vermogen in organisaties ten gunste van een hogere arbeidsproductiviteit in gezondere omstandigheden (organisatiecultuur, -omstandigheden en –klimaat) ([onder deze link](#)).

Hardnekkige misverstanden t.a.v. productiviteitsverbetering.

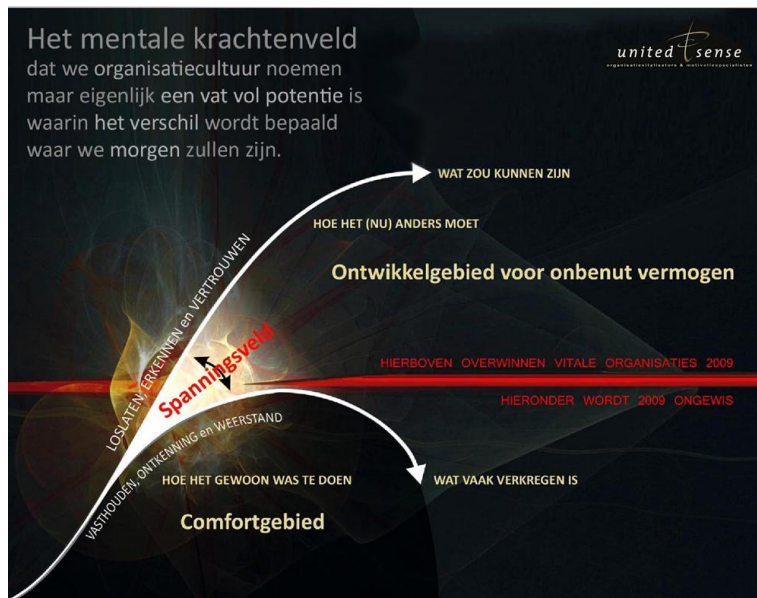
1. Dr. de Waal toont wetenschappelijk aan dat geen enkele organisatiestructuur een directe relatie blijkt te hebben met een betere prestatie. Het maakt dus niet wezenlijk uit of een organisatie voor een functioneel ontwerp, een procesgeoriënteerde inrichting of een matrixorganisatie kiest, geen van deze organisatieontwerpen garandeert een transitie naar 'high performance'.
2. Ook een reorganisatie, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen als er moeilijkheden zijn, zal hen niet 'automatisch' helpen de prestaties duurzaam te verbeteren. De reorganisatie moet ten dienste staan van één van de vijf HPO-factoren, anders zal deze eerder contraproductief werken.
3. Ook grotere zelfstandigheid van medewerkers leidt niet 'automatisch' tot betere prestaties, ondanks de grote aandacht de laatste jaren voor het onderwerp van 'empowerment en zelfsturende teams'. Zijn onderzoek laat zien dat een te hoge mate van autonomie juist een negatieve relatie heeft met het organisatie-resultaat. Te veel vrijheid voor werknemers kan leiden tot een slechte interne organisatie, onduidelijkheden en uiteindelijk tot grote schade als een zekere mate van centrale coördinatie en regie ontbreekt. Het management moet het speelveld aangeven

waarbinnen de medewerkers autonoom kunnen opereren maar waar ze niet buiten mogen komen, op straffe van bijvoorbeeld ontslag.

4. Een ander interessant onderzoeksresultaat is dat **de strategie van een organisatie** niet doorslaggevend is om een HPO te worden. Het maakt niet uit of een organisatie voor kostleiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie van deze strategieën kiest: de onderscheidende factor is de *uniciteit* van de gekozen strategie in de sector waarin de organisatie opereert. Het adopteren van **een 'me too'-strategie** werkt averechts als de organisatie een HPO wil zijn.
5. Nog een verrassende uitkomst is de relatieve onbelangrijkheid van technologie en in het bijzonder informatie- en communicatietechnologie (ICT). Veel organisaties spenderen veel tijd en energie aan het **implementeren van nieuwe ICT-systemen**. Deze ingrepen leiden wederom niet 'automatisch' tot de HPO-status. Zo zal het implementeren van een geautomatiseerd CRM-systeem (*customer relationship management*) er niet vanzelf toe leiden dat de medewerkers klantvriendelijker worden. Ook hier geldt dat het verbeteren van de ICT in dienst van een van de vijf HPO-factoren moet staan.
6. Verder heersen er - zeker binnen Overheidsorganisaties - belemmerende overtuigingen dat **organisatiecultuur** een niet tot weinig beïnvloedbaar gegeven is 'waar we het maar mee moeten doen'. Want daarop actief en gewenst invloed nemen zou eveneens volgens die overtuigingen een activiteit zijn met veel te lange adem. Organisatiecultuur zou volgen de gedachte van weinig invloed zijn op de productiviteit. Zelfs leeft de gedachte dat een ongewenste organisatiecultuur zich al snel laat omvormen tot een gewenste als een nieuw gebouw betrokken wordt. Dit terwijl is vastgesteld dat organisatiecultuur voor ca. 85% bepalend is op de condities waarmee mensen invloed kunnen uitoefenen op de resultaten van hun werk.

3. Van welke lopende initiatieven ter verbetering van arbeidsproductiviteit worden in de toekomst resultaten verwacht en hoe worden die benut?

Kijkend naar het voorgaande, naar de genoemde HPO-factoren en naar de status van die factoren, in dit geval met name binnen de Overheid, begrijp ik de scepsis die echt niet alleen bij jonge ambtenaren wordt gevoeld. Heel specifiek leeft er ten aanzien van het project Vernieuwing Rijksdienst de door velen niet open verwoorde gedachte dat dit een op kwantiteiten gestuurde operatie is die geen aandacht geeft aan de kwalitatieve verbeteringen. Er leeft wel een overtuiging dat er met minder ambtenaren gewerkt zou kunnen gaan worden maar daarvoor zal ook iets anders moeten gebeuren. En dat 'iets anders' kan (nog) niet goed benoemd worden omdat daaronder geen krachtig 'ondertekend' stuk ligt waarin een eenduidig gedeelte herkenning en erkenning staat wat er ontoereikend is aan de huidige productiviteit en kwaliteit op basis waarvan vernieuwing/verbetering nodig gevonden wordt! Datzelfde kan ook gezegd worden van 'De ambtenaar van de Toekomst'. Waar staat wat er niet goed genoeg is aan 'De ambtenaar anno Vandaag?'



De belangrijkste belemmerende factoren t.a.v. initiatieven/projecten zijn in z'n algemeenheid de volgende. Ik heb deze opgetekend uit de mond van mensen binnen de Overheid die zelf vormen van onderzoek(jes) hebben gedaan naar de eindeloze reeks van initiatieven en projecten die ontstonden en weer verdwenen en waarvan onduidelijk was en bleef wat ze er eigenlijk toe hebben gedaan. Binnenkort wordt ook een artikel verwacht over een ministerie waar binnen 10 jaar tijd 7 belangrijke organisatiecultuur verandertrajecten hebben gelopen met zeer discutabel resultaat.

Als initiatieven worden geadopteerd ontstaan daar vaak projecten uit. Van projecten is bekend dat 90% daarvan niet resulteren in de daarmee beoogde resultaten. Oorzaken daarvan zijn dat er geen duidelijke noodzaak en analyse is geformuleerd waarom zo'n project nu nodig is en wat daarmee bereikt moet gaan worden. Met andere woorden er ligt te weinig fundatie onder waardoor deze dreigt weg te zakken onder het toenemende gewicht van de groei van het project. Er lijkt geen geheugen te zijn voor de vraag waarom eerdere initiatieven niet datgene hebben gebracht op basis waarvan nu (weer) zo'n initiatief wordt genomen. In de aanvang worden initiatieven/projecten vaak door een paar enthousiaste mensen getrokken maar zit er veel scepsis (ongeloof en onvoldoende vertrouwen) rondom heen. Scepsis die weer voortkomt uit het falen van eerdere initiatieven waardoor er een soort selffulfilling prophecy uit ontstaat. De brede support lijkt halverwege het initiatief niet voldoende van de grond te komen of er moet om informatie gebedeld worden of die wordt toegezegd maar niet of gemankeerd geleverd. De daarmee samenhangende toenemende tijdsbesteding die niet was voorzien, etcetera. Dat bij elkaar bouwt een mentaal spanningsveld op dat mensen liever vermijden dan daar doorheen te gaan. Zeker als zij elkaar onvoldoende steunen en/of onvoldoende steun meer in de omgeving ervaren. Dat maakt dat successievelijk de energie weg trekt en deelnemers hun aandacht elders gaan verleggen. Een soort geestelijk wegtrekken uit het project.

De onvoldoende erkenning, zelfs soms ontkenning van het belang van de organisatiecultuur met z'n zachte factoren, normen en waarden hierin staat aan de basis van de m.i. onvoldoende benutting van wel aanwezig maar niet benut vermogen van goed willende individuen die als teveel alleenstaand zich niet opgewassen voelen tegen de macht en stille kracht van de organisatiecultuur!

Steeds weer wordt er een schril contrast gevoeld tussen wat er allemaal op papier staat en wat er in de praktijk van alle dag daarvan afwijkend ervaren wordt.

Dan nog even een paar aanbevelingen:

1. Geef organisatiecultuur een eindverantwoordelijke op het hoogste niveau en geef die persoon alle bevoegdheden om – mede aan de hand van de genoemde HPO-factoren – schoon schip te maken.
2. Maak een duidelijk en krachtig onderscheid tussen de rol van P&O en die van HR(M) en zorg dat met name die laatste die rol ook op het hoogste niveau gaat nemen waarvoor deze in essentie was bedoeld.
3. Ga op het laagste niveau vragen wat zij (deze ambtenaren) hard nodig hebben om hun werk en dienstverlening echt goed te kunnen doen en lever ze dat dan ook prompt. Leg ze niks meer op maar werk samen met ze uit.
4. Ban alle stroperigheid uit door alle voor hun werk noodzakelijke informatie actueel, volledig, tijdig en betrouwbaar en snel toegankelijk te maken en daar overzicht en samenhang in aan te brengen. Want dan komt het op persoonlijke kwaliteiten aan.
5. Besef dat wat mensen zelf niet krijgen ze dat ook nooit kunnen (leren) geven!
6. Ga datgene – tot op en door het hoogste niveau - uitvoeren wat al in zovele rapporten en beleidstukken is verzameld en vastgelegd aan ‘wetenschap’.
7. Ga voor een klimaat zorgen waarin het open kleur bekennen gestimuleerd en beloond wordt mits dat bijdraagt aan datgene wat ons gedeeld voor ogen staat.
8. Zorg voor snelle invoering voor een krachtig stimulerend en sanctionerend beoordelingssystematiek die nauw gekoppeld is aan samen vast te stellen criteria voor gewenst organisatiegedrag en persoonlijk gedrag.
9. Sta geen verslapping meer toe in welke vorm dan ook en haal de inteelt van disfunctioneren uit de Overheid. De kosten daarvan vallen in het niet bij de baten.
10. Herstel en/of versterk hiermee het interne geloof en vertrouwen op basis waarvan mensen (of ze nu straks dienstverleners, ‘maatschappelijk werkers’ of nog steeds ambtenaren zullen heten) alles willen, kunnen, durven en met voldoende vrije regelruimte ‘binnen vast te stellen vangrails’ mogen geven (zonder afgeschoten te worden) wat ze aan vermogens in huis hebben.
11. Zorg tot slot dat zowel naar binnen als naar buiten het verschil snel kan verdampen tussen wat er in mooie woorden wordt gezegd en geschreven en dat wat er in de praktijk en ervaring gevoeld wordt.

En onder deze condities zijn die mensen maar wat graag bereid om van alles bij te leren en veel te geven omdat ze dat dan geen energie meer kost maar oplevert.

*‘Als je zelf hetzelfde blijft denken en doen
kun je van anderen niet iets anders verwachten’*

Woensdag, 27 mei, 2009