

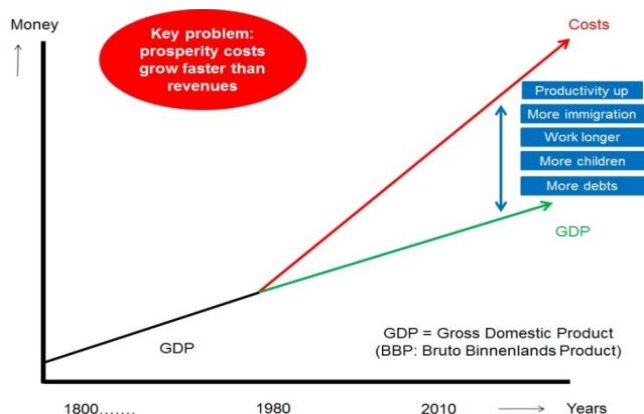
Waarom moeten productiever worden?

En wat is de rol van een manager en de ICT- en HR-professional hierin?
Paul Bessems (Weconomics fellow), Eindhoven 22-01-2015

De kern van het probleem waar we sinds 2008 mee te maken hebben is de situatie dat de kosten van onze welvaart (zorg, onderwijs, veiligheid, milieu) veel sneller stijgen dan onze productie (meestal gemeten in BBP: Bruto Binnenlands Product). De meest gewenste manier om dit probleem op te lossen is om productiever te worden. Maar ondanks miljarden investeringen in bijvoorbeeld ICT en allerlei HR- en managementconcepten worden we nauwelijks productiever (ook wel bekend als de IT paradox, zie bijvoorbeeld ook Robert Solow en Erik Brynjolfsson). Sinds het begin van de 20^e eeuw is er een directe relatie geweest tussen productiviteitsgroei en welvaartsgroei. Maar de productiviteit van vooral de informatiewerker stijgt nauwelijks. Dat is geen technisch probleem (we zien computers overal behalve in de productiviteitscijfers), maar vooral een organisatieontwerp- en identiteitsprobleem. We identificeren ons vooral met betaald werk en we organiseren het werk van de kenniswerker met de verkeerde vorm (bedrijf of markt). Beter is dit werk hybride te organiseren. Hybride organiseren is een kruising tussen zelf doen (bedrijf) en uitbesteden (markt). Uitingvormen van hybride organiseren zijn bijvoorbeeld gedeelde informatienetwerken. Zowel managers als ICT- en HR-professionals kunnen een belangrijke rol spelen bij het introduceren van hybride organiseren binnen bestaande organisaties.

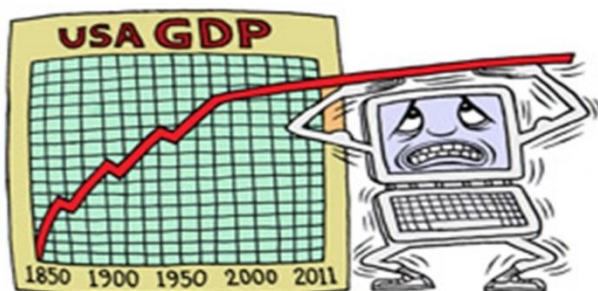
Sinds 2008 zitten we in crisis. Voor velen is het een financiële crisis, maar in feite zitten we in een welvaartscrisis. We hebben geleend geld gebruikt om onze stijgende welvaartskosten te dekken. Aan het lenen van geld is rond 2008 een einde gekomen omdat we er bijvoorbeeld niet meer op vertrouwen dat landen, zoals Griekenland, hun geleende geld kunnen terugbetalen. Grofweg zijn er vijf mogelijkheden om het gat tussen stijgende welvaartskosten en minder stijgende productie te dichten:

1. overheid meer geld laten lenen
2. meer kinderen maken
3. langer doorwerken
4. meer arbeidsmigratie
5. productiever worden



De meest wenselijke keuze is het verbeteren van de productiviteit. Nu zijn de landbouwer en de fabrieksarbeider (fysieke productie), ieder ongeveer 50 keer productiever geworden. De productiviteit van informatiewerkers (digitale productie) is nauwelijks verdubbeld sinds 1970. De primaire sector kent een groei van rond de 5% per jaar, de secundaire sector zit tussen de 2-3% groei en de tertiaire en quataire, waar ongeveer 70% in Nederland in werkt, zit onder de 1% groei per jaar. Dat is veel te weinig om de stijgende kosten van zorg, onderwijs en vergrijzing op te vangen.

De meest wenselijke keuze om uit de welvaartscrisis te komen is dus productiever worden.



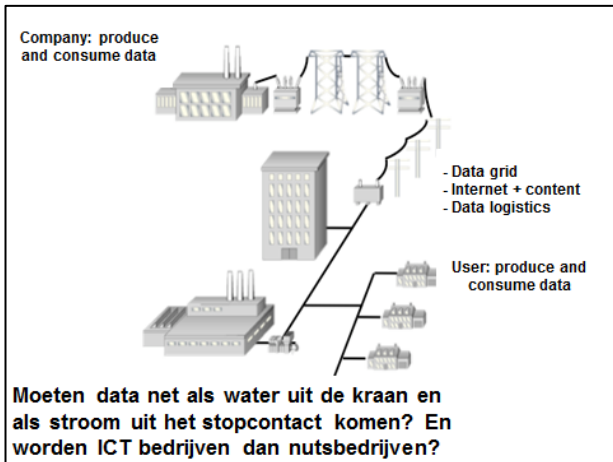
Productivity isn't everything, but in the long run it is almost everything.

Maar informatiewerkers worden nauwelijks productiever omdat we hun werk met het verkeerde middel, de verkeerde organisatievorm, organiseren. Traditioneel organiseren we werk door het zelf te doen (via het eigen bedrijf) of uit te besteden (via de markt). Maar dit zijn vooral vormen die passen bij de productie van steeds meer materiele welvaart en ze maken onvoldoende gebruik van de kracht van het internet. Deze vormen zijn minder geschikt voor de organisatie van werk & welvaart in de 21^e eeuw. Ze zijn

minder geschikt voor de productie van een betaalbare en uiteindelijk duurzame welvaart. Werk en werkorganisatie moeten bij elkaar passen en doen dat al lang niet meer. Een landbouwer wordt ook niet productiever in een fabriek, evenals een fabrieksarbeider niet productiever wordt op een boerderij. Beter is het werk van de informatiewerker te organiseren met netwerkorganisaties: communities die aangesloten zijn op gedeelde informatienetwerken en een algemene datanutsvoorziening (commonalities).

Hybride organiseren

Een belangrijke manier om informatiewerkers productiever te maken is hybride organiseren.



Hybride organiseren is tijd-, plaats en *organisatieonafhankelijk* samenwerken en voegt daarmee een extra dimensie toe aan Het Nieuwe Werken. Maar om hybride te organiseren moeten we wel de eenheid van denken, bij de organisatie en automatisering van ons werk, aanpassen. Nu is de eenheid van denken, analyse en ontwerp vaak de markttransactie (een inkooporder) of het bedrijf (je automatiseert een bedrijf). Voor het op grote schaal zeer efficiënt maken van fysieke producten is het bedrijf meestal de best passende organisatievorm. Maar voor het communiceren met de omgeving en bijvoorbeeld het delen van kennis, zijn bedrijfsmuren eerder een 'burden than a blessing'. Ook zien we de laatste

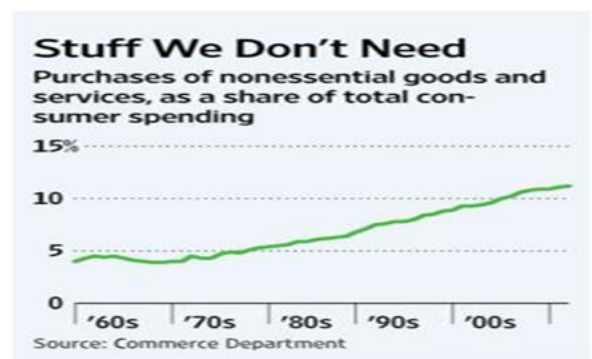
tijd, met initiatieven in de muziek- en filmindustrie en applicaties als Uber en Airbnb, dat niet transparante en efficiënte markten worden vervangen door peer-to-peer platformen. Om de informatiewerker productiever te maken zullen we eerst de fundamentele van onze ICT-systemen moeten aanpassen en zullen we de transitie maken naar een algemene datanutsvoorziening waar data (om informatie en kennis van te maken), net als stroom uit het stopcontact komt.

Wat is productiviteit?

Na effectiviteit (de juiste dingen doen: bijvoorbeeld producten maken die we functioneel en primair echt nodig hebben), is productiviteit de belangrijkste 'knop' om aan te draaien (belangrijker dan efficiency). Productiever wordt je niet zozeer door sneller of harder te werken, maar vooral door slimmer samen te werken: minder nieuwe ICT-systemen leren kennen, minder e-mails overtypen, minder tijd besteden aan het produceren en zoeken van informatie, minder vergaderen, minder reorganisaties etc. Productiviteit heeft twee knoppen om aan te draaien: een output- en een inputknop. Stel je maakt 80 producten in 8 uur, dan is de productiviteit 10 stuks per uur. Je kunt de productiviteit op twee manier verdubbelen:

1. 160 producten maken in 8 uur
2. 80 producten maken in 4 uur

Meestal kiezen we voor optie 1 omdat we het idee hebben dat 'de westerse mens' een oneindige behoefte heeft om steeds meer fysieke producten te willen bezitten of diensten te willen afnemen. In de Verenigde Staten wordt jaarlijks naar schatting 1200 miljard dollar uitgegeven aan producten waarvan mensen zeggen dat ze deze niet nodig hebben (Wall Street Journal, 23-4-2011). De vraag is hoe lang we ons deze luxe nog kunnen veroorloven? We geloven in goedkope producten van de Action en de Primark die in China gemaakt worden. De vraag is of we niet vervallen in een maatschappij waarbij we het belangrijk vinden vooral veel spullen te hebben die we toch niet gebruiken? We kopen spullen met geld wat we niet hebben om indruk te maken op mensen die we niet kennen. Worden we gedreven door het systeem of door wat we als mens willen? Eigen inzicht en authentiek leiderschap spelen hierin een belangrijke rol.



Each individual having the power (freedom) to act in his or her own self-interest will be led as if by an "invisible hand" to actions that produce the maximum wealth (efficiency) for a society of individuals.

Voor een duurzame welvaart is het beter om voor optie 2 te kiezen. Bij optie 2 heb je dan nog twee keuzes:

2a: hetzelfde maken met de helft van het aantal mensen

2b: hetzelfde maken in de helft van de tijd

In het eerste geval creëren we een situatie waar de ene helft van de beroepsbevolking thuis 'op de bank zit' en de andere helft twee keer zo hard moet werken met toenemende burn-outs, gebruik antidepressiva etc. In het tweede geval, optie 2b, creëren we surplustijd: Wanneer je twee keer zo productief wordt ben je om 12.30 klaar, je verdient dan evenveel en je maakt evenveel en de surplustijd (bijvoorbeeld de middag), heb je dan beschikbaar om bijvoorbeeld taken uit te voeren die de overheid terugbrengt naar de burger (participatiemaatschappij).

Wanneer wordt je productiever?

Productiever worden is geen management, HR- of technisch probleem, maar een organisatieontwerp- en een identiteitsprobleem. We worden alleen productiever als we een zinvolle invulling hebben voor de surplustijd die we creëren als we productiever worden. Een van de belangrijkste economen uit de 20^e eeuw: John Maynard Keynes schreef in 1930 het essay: 'Economics possibilities for our Grandchildren', waarin hij zich afvraagt we met de tijd zouden moeten doen als we steeds productiever worden? Tot op de dag van vandaag is deze vraag nog steeds niet beantwoord. Als we al productiever worden zoeken we er werk bij tot 17.00 uur. We identificeren ons vooral met betaald werk. Willen we dat zelf, of komt dat door het systeem waarin we misschien gevangen zitten? En wie bepaalt het systeem, zijn we dat zelf of maken we ons afhankelijk van een ander? Is de slavernij wel afgeschaft omdat velen van ons betaald werk- en leenslaven zijn geworden? Zolang we de vraag van Keynes niet beantwoorden blijven we waarschijnlijk

Zitten we opgesloten in een onzichtbare gevangenis van heersende aannames over mens, management, economie & techniek?



blijven we waarschijnlijk

werk zoeken tot de tijd gevuld is die ervoor staat. De belangrijkste manier om dit te kantelen is vervangende arbeid: we zullen steeds meer taken zelf moeten doen die de overheid terugbrengt naar de burger. De overheid kan namelijk het gat steeds minder vaak dichten met geleend geld.

Hoe worden we productiever?

De twee belangrijkste drijfveren bij de organisatie van ons werk zijn schaalbaarheid (efficiency) en flexibiliteit. Grote bedrijven kunnen vaak niet verder groeien, zonder aan flexibiliteit in te boeten en kleine organisaties of ZZP-ers zijn vaak flexibel, maar missen de schaalbaarheid, efficiency en het organiserend vermogen van grote organisaties. Steeds vaker wordt gezocht naar een goede balans tussen schaalbaarheid en flexibiliteit en steeds vaker wordt deze balans gevonden in hybride organiseren. Dat betekent dat grote bedrijven steeds meer de hub in een netwerkorganisatie worden en dat markten transparanter en efficiënter worden. Het 'oude' bedrijf kan dus optreden als kern of hub van een nieuwe netwerkorganisatie en de markt als organiserend vermogen voor transacties, maar dan wel op een transparante en efficiënte manier. Een netwerkorganisatie is schaalbaar en flexibel en informatiewerkers worden veel productiever. Hybride organiseren is het verbinden van flexibele mensen via het schaalbare internet.

Transitie

'The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new', zei Socrates ooit. Ook voor hybride organiseren geldt, dat het zich beter kan concentreren op vernieuwing dan op verandering van oude klassiek georganiseerde bedrijven en markten. Hybride organiseren kan bijdragen aan een disruptieve innovatie in de manier waarop we het werk van de informatiewerker organiseren: niet langer binnen de belemmerende muren van bedrijven of niet transparante en efficiënte markten, maar in open, productieve, flexibele en innovatieve netwerken. Naast de bestaande bedrijven en markten worden nieuwe netwerkorga-

nisaties opgezet en bestaande processen worden overgeheveld naar deze nieuwbouw (Greenfield). Voorbeelden van processen die plaats kunnen vinden in een community zijn het:

- zoeken en boeken van opleidingen, trainingen, adviesdiensten, assessments;
- plaatsen van vacatures, vinden en binden van talenten en flexwerkers;
- delen van (markt)informatie, crowdorganizing, open innovatie;

In de praktijk werken bijvoorbeeld al honderden organisatie samen in het Nederlandse opleidingsdomein waar vraag en aanbod slim met elkaar samenwerken doordat ze hybride georganiseerd zijn.

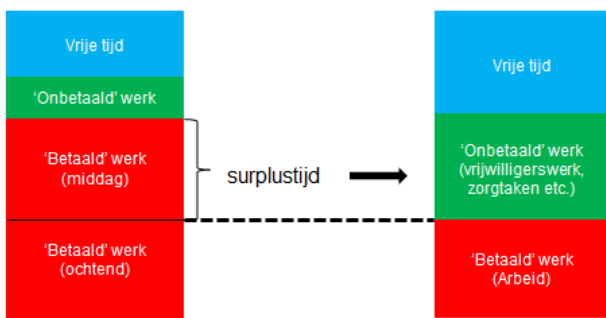
Zijn managers, ICT- en HR-professionals de pioniers die deze transitie gaan leiden?

Om de transitie van oud organiseren naar nieuw organiseren uit te voeren hebben we vooral modern, authentiek en pionierend leiderschap nodig. Leiderschap is volgens Stephen Covey niet hetzelfde als management: 'You manage processes, you lead people. And there is a big difference.'

Ook binnen hybride organiseren is er een groot verschil in leiden en managen en tussen het organiseren van mensen en middelen. Voor het organiseren van mensen is vooral leiderschap nodig, voor het organiseren van middelen is vooral management nodig. Moderne leiders moeten vooral oude conditioneren los laten (zie ook de #ThoughtExpedition tour op Twitter) en vervolgens open staan voor andere en moderne waarheden en inzichten. Of managers, ICT- en HR professionals deze leiderschapskenmerken hebben, tonen en uitvoeren zal vooral van hunzelf afhangen. De vraag is of ze op tijd de benodigde competenties ontwikkelen voor het organiseren van werk & welvaart in de 21^e eeuw? Want degene

Duurzame welvaart ?

1. Verbeter productiviteit
2. Herverdeel surplustijd



die als eerste een onvermijdelijk innovatie omarmen hebben de hoogste overlevingskans. Managers en professionals staan in ieder geval dicht bij de materie en zijn vaker betrokken bij verandermanagement trajecten (transitie in het klein). Ze zouden wellicht de best passende rollen kunnen zijn die hybride organiseren oppakken binnen bestaande organisaties om de informatiewerker productiever te maken zodat we meer tijd overhouden voor de organisatie van een duurzame welvaart.

Conclusie

Wanneer het dak van je oude huis lekt kun je dit blijven repareren, maar het blijft lekken omdat de fundamente rot zijn. Zo is het ook met de twee meest gebruikte organisatievorm, waarmee we nu het werk van de informatiewerker organiseren (bedrijf en markt). De fundamente hiervan stammen uit de 18^e eeuw en zijn toe aan vervanging. Nieuwbouw is daarbij beter dan verbouw en nieuw is vooral oud loslaten. Hybride organiseren kan helpen de informatiewerker productiever te maken zodat we meer tijd overhouden voor (zorg)taken waar de overheid zich steeds meer op terugtrekt. Maar dan zal ze wel de huidige eenheid van denken (het bedrijf en de markt) los moeten laten en zullen managers en professionals de handschoenen op moeten pakken en hun oude paradigma's moeten durven verlaten. We weten vaak wel waar we naar toe willen en hoe we daar kunnen komen, maar we worden vaak onnodig belast met oude en veilig ogende conditioneren. Voor de manager, ICT- en HR-professional: zorg er in ieder geval voor dat je niet de postbode van 21^e eeuw wordt, de postbode die er te lang niet in geloofde dat zijn werk zou worden overgenomen door een simpel telefoonkabeltje.

(Meer informatie over dit artikel via paul.bessems@gmail.com)

