

## **Productiviteit van het werk in België: een originele enquête toont aan dat er heel wat mogelijke productiviteitswinst onbenut blijft**

*De productiviteit op het werk is een onderwerp dat regelmatig opnieuw in de actualiteit verschijnt: terwijl de meeste geïndustrialiseerde landen een recessie doormaken, de Europese groei op apegapen ligt en de Europese bedrijven met almaar meer concurrentieproblemen te kampen krijgen. Toch lijkt het erop dat de kern van de groei problemen in de eerste plaats betrekking heeft op de productiviteit en dus niet zozeer op het vermogen om nieuwe marktaandelen te veroveren. Het onderlinge verband tussen de productiviteit van het werk en de groei is namelijk heel sterk: het is de groei van de productiviteit die de economie van een land bepaalt. Dat bracht Mathieu Pleyers, consultant en gastdocent aan de ULB en François Pichault, professor aan de ULg en ESCP-Europe, op het idee **een originele enquête te voeren naar mogelijke productiviteitswinsten in België**. Een representatief staal van bijna 1.000 personen die werken in bedrijven met minstens 50 personen werd ondervraagd over wat volgens deze personen marges waren voor vooruitgang wat de werking in hun organisatie betreft. Deze enquête wilde uiteraard niet het niveau van de productiviteit van de organisaties of zelfs een regio meten, maar eerder de perceptie evalueren van het potentieel om de interne werkmethode van de organisaties te verbeteren.*

### **DE VOORNAAMSTE LESSEN**

De enquête had tot doel na te gaan of, in de organisaties (privé- en openbare bedrijven) en vanuit het oogpunt van de werknemers (op verschillende verantwoordelijkheidsniveaus), productiviteitswinsten mogelijk en haalbaar waren in hun rechtstreekse werkomgeving, en meer bepaald de omgeving waarin zij actief zijn en invloed kunnen uitoefenen. Zo ja, was het zaak te weten te komen hoe zij stonden tegenover de stappen die moeten worden genomen en of ze het gevoel hadden dat de bedrijfsleiders hun de nodige (beheers-, organisatorische, ontwikkelings-, communicatie- enz.) middelen ter beschikking stelde om deze verbeteringen toe te passen?

De eerste les uit deze enquête is heel veelzeggend want ze heeft betrekking op het begrip productiviteit zelf. De perceptie die de ondervraagde personen kunnen hebben van productiviteit is namelijk weinig positief: minder dan één persoon op twee vindt productiviteit echt een manier om de zaken in de organisatie te verbeteren. En het begrip van productiviteit lijkt vaak een negatieve connotatie te hebben (ontslag en kosten besparen, hogere werkdruk). Daar zien we al een grote uitdaging voor het management: de organisatie laten evolueren naar een positieve visie op productiviteit als premisse voor elke verbetering.

Volgens de enquête wordt slechts één persoon op zes die zijn organisatie als efficiënt beschouwd; vooral de organisatorische efficiëntie, de managementtools, de ondersteuning van het management en het beheer van veranderingen scoren slecht. Dat is zorgwekkend aangezien dit heuse hefboomen zijn om de productiviteit te verbeteren. Daarentegen laten de trots om tot het bedrijf te behoren, de visie en de strategie en het omzetten in targets de beste resultaten optekenen. Maar ze vormen niet per se managementtools die tot meer efficiëntie leiden ... Kortom, de ondervraagde personen vinden dat ze, daar waar zij kunnen optreden, de zaken nog niet zo slecht gaan. In vergelijking daarmee lijkt de relatie met het management daarentegen minder gunstig te worden ingeschat. Met andere woorden, het gevoel over hun bijdrage tot de organisatie is vrij positief maar het gevoel ten opzichte van de efficiëntie van de organisatie zelf en de ondersteuning van het management en de directie eerder negatief.

Als we de antwoorden van de managers onder de loep nemen, merken we aanzienlijke verschillen op: hoewel ze zich "trots" verklaren dan het hele panel, is het moeilijk te bepalen of deze trots betrekking heeft op de organisatie waarin ze werken of hun status ... Daarnaast merken we een heuse malaise ten opzichte van hun functie. De organisatorische efficiëntie, waartoe zij overigens bijdragen, is het aspect dat zij als het meest ondoeltreffend ervaren: ze beschouwen hun persoonlijke efficiëntie als ondermaats, evenals de managementtools waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Met andere woorden: de managers voelen zich niet erg goed uitgerust om hun rol in de organisatie te vervullen ...

Het is opmerkelijk dat 80 % van de ondervraagde Belgen vindt dat er potentieel is voor verbetering, niet alleen in hun organisatie maar ook op hun persoonlijke niveau. Dit resultaat wordt ook bevestigd door de enquête wanneer men alle (on)gunstige meningen bekijkt met een gemiddelde vooruitgang van 43 %. Op dit precieze punt zitten managers en niet-managers op dezelfde golflengte. Nu moeten ze alleen nog de acties en initiatieven coördineren. En het is precies daar dat de ondervraagde personen de meeste verwachtingen koesteren: ze vragen voor alles een efficiënt leiderschap en de mogelijkheid om bij te dragen tot het project van het bedrijf. Vervolgens vragen ze dat de stress en de veelheid aan vragen worden verminderd (wat erop lijkt te wijzen dat de manier waarop het beheer aan de hand van targets niet zo efficiënt en zelfs contraproductief is).

### **GEWESTELIJKE SPECIFICITEITEN**

De enquête werd zo gevoerd dat eventuele regionale verschillen kunnen worden vastgesteld. De resultaten tonen aan dat deze verschillen minimaal zijn en sommige vooroordelen tegenspreken.

In Vlaanderen heeft men een negatievere visie op productiviteit: dat toont aan dat de inspanning die nodig is om de perceptie te wijzigen groter zal zijn dan in de andere regio's. De organisatorische efficiëntie wordt er ook als relatief minder goed beschouwd, evenals de managementtools en het beheer van veranderingen. De aspecten waarvan de Vlamingen een betere perceptie hebben, daarentegen, zijn trots, visie en strategie, het bepalen van de targets, persoonlijke motivatie en de samenwerking met de collega's. Met andere woorden zouden we kunnen zeggen dat Vlaanderen, hoewel het zich niet erg efficiënt voelt, toch enigszins een idee heeft wat het wil doen. Het Vlaams gewest onderscheidt zich van Brussel en Wallonië meer bepaald op het vlak van motivatie en management. Dat wil ongetwijfeld zeggen dat de Vlamingen bereid zijn te veranderen voor zover hen wordt aangetoond dat de beoogde verandering gegrond is. De verwachtingen van Vlaanderen spreken zich, net zoals elders, uit voor een sterk leiderschap en deelname van de werknemers aan het project van de organisatie. Hiertoe worden opleiding, ondersteuning van het management en efficiëntere managementtools beschouwd als belangrijke elementen.

De perceptie van productiviteit in **Brussel** loopt gelijk met de algemene resultaten van de enquête. De Brusselaars zijn namelijk vrij extreem in hun antwoorden: de antwoorden zijn over het algemeen positiever of negatiever dan in Vlaanderen en Wallonië. Vooral op het niveau van de organisatie zien de Brusselaars eerder bronnen voor verbetering dan op hun persoonlijke niveau. Stress beschouwen ze als een prioritair werkpunt, vóór de ondersteuning van het management en de toegang tot opleidingen. Bovendien wordt de behoefte om deel te nemen aan het project van het bedrijf er merkbaar minder gevoeld dan in de twee andere gewesten van het land.

**Wallonië** lijkt over een gunstiger terrein te beschikken om de perceptie op productiviteit te veranderen. De resultaten zitten tussen Vlaanderen en Brussel in met drie opmerkelijke uitzonderingen: de organisatorische efficiëntie, de persoonlijke efficiëntie en de trots, die duidelijk een negatievere evaluatie krijgen dan elders. Daarentegen vinden de Walen heel duidelijk dat er grote bronnen voor verbetering op alle niveaus van de organisatie te vinden zijn: algemeen, op het niveau van hun afdeling maar ook op individueel niveau. Het is dus niet verrassend dat hun verwachtingen over de te ondernemen acties duidelijker zijn: meer betrokkenheid bij de toekomst van de organisatie en meer duidelijkheid over de "te volgen weg". Paradoxaal genoeg merken we echter op dat de Walen gereserveerder zijn over de noodzaak aan opleidingen, en dat ze twijfels hebben over de ondersteuning en de rol van het management.

### **VERGELIJKING MET DUITSLAND**

Eenzelfde enquête werd gelijktijdig gevoerd in twee representatieve steden van Duitsland (Keulen en Hamburg) om de Belgische resultaten te toetsen aan werknemers die evolueren in organisaties die de reputatie hebben productiever te zijn. De resultaten zijn in alle opzichten "beter" dan in België. De verschillen zijn meer afgetekend voor de efficiëntie van het beheer van veranderingen. Daarvoor is de perceptie van de Duitsers driemaal positiever dan die van de Belgen. De organisatie, de persoonlijke efficiëntie en de managementtools worden als dubbel zo "performant" beschouwd in Duitsland dan in België.

## **9 PARADOXEN**

1. De mogelijke productiviteitswinsten worden als aanzienlijk beschouwd. Hun bestaan en belang verrassen ons niet. Wat opmerkelijk is, is dat de werknemers ze spontaan identificeren.
2. Met dit in het achterhoofd is het verrassend vast te stellen dat de organisaties de meeste hefboomen om deze productiviteit te verbeteren zelf in handen hebben maar weinig echt ondernemen.
3. Ondanks de overvloed aan gebruikte tools (informaticatools en andere) om de processen in de organisaties te structureren (door instrumentenborden te creëren), toont de enquête aan dat er een grote marge voor organisatorische verbetering bestaat. Deze tools vormen dus niet "de" oplossing voor het organisatorische probleem en moeten in een ruimer geheel worden gezien (context, processen, management en personen).
4. De medewerkers in de organisaties zijn zich zeer goed bewust van de inefficiënte manier waarop ze werken. Ze vinden zichzelf niet betrokken bij de gang van zaken, lijden onder dit gebrek aan betrokkenheid, maar, getuigen daarentegen van een zekere trots dat ze tot de organisatie behoren.
5. Communicatie wordt over het algemeen als de essentiële culturele drager beschouwd: de enquête toont aan dat ze over het algemeen te weinig ontwikkeld is en, wanneer ze meer ontwikkeld is, inefficiënt blijft.
6. Terwijl de organisaties beschikken over een managementstructuur waarvan de opdracht bestaat uit het coördineren van de actie van een team rond een gemeenschappelijk project, vinden de ondervraagde personen – en de managers zelf – dat hun hiërarchie weinig efficiënt is en verwachten ze er niet veel steun van;
7. Dezelfde managers, die als taak hebben te organiseren, structureren, communiceren en verbinden, voelen zich ook slecht gewapend om hun opdracht te volbrengen.
8. Het beeld van een heel performant Vlaanderen en een door de band genomen weinig efficiënt Wallonië vindt in onze enquête geen enkele grond: bovendien zijn de regionale verschillen nauwelijks betekenisvol.
9. De benchmark met Duitsland onthult geen Duitsland dat "explodeert" ten opzichte van België, hoewel we de resultaten voor Duitsland over het algemeen als beter moeten beschouwen.

## **9 AANBEVELINGEN**

1. Het begrip "productiviteit" moet duidelijk worden gedefinieerd en gedeeld in de organisatie zodat ze tot alle lagen kan doordringen. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen rendement zonder meer (meer produceren) en productiviteit (beter produceren). In sommige opzichten kunnen we slechts vaststellen dat productiviteit niets anders is dan een indicator voor verborgen problemen.
2. Bij het beheer van een organisatie moet de aandacht die uitgaat naar productiviteit even uitdrukkelijk zijn als de aandacht voor de financiële indicatoren.
3. Als productiviteit als veelzeggend wordt beschouwd voor de goede werking van het bedrijf, moeten we ons ervan bewust zijn dat ze wel degelijk invloed heeft op de resultatenrekening van de organisatie. Ze maakt namelijk een meer doorgedreven analyse van de ondernomen acties mogelijk dan de financiële indicatoren.
4. Het beheer van de productiviteit moet een trapje hoger op het prioriteitenlijstje van de organisatie komen te staan.
5. Productiviteit heeft pas zin wanneer we de evolutie ervan in de tijd kunnen meten. Zo verschaft ze een beter inzicht in de organisatie, haar werking en de impact van de verbeteringen. Ze staat dus garant voor een opwaartse spiraal.
6. Productiviteit heeft pas zin wanneer ze een intern debat op gang brengt met alle werknemers van de organisatie. Dit debat moet kaderen in de waarden van de organisatie.
7. Verbetering van de productiviteit is niet mogelijk zonder de interne processen en het gedrag van het management er uitdrukkelijk in op te nemen.
8. De beheersindicatoren die het mogelijk maken de productiviteit te verbeteren, moeten relevant zijn: het zijn deze indicatoren die aanzetten tot actie.
9. De managementcultuur moet zo worden ontwikkeld dat ze betrokkenheid bij de verbetering van de werking van de organisatie opwekt: zo moet het streven naar een betere productiviteit bijvoorbeeld uitdrukkelijk worden opgenomen in de evaluatietools van de managers.

## **METHODE**

HEC Consulting Group – consultancybedrijf dat in 2011 werd opgericht binnen HEC-ULg en gespecialiseerd is in fieldstudies – voerde 958 enquêtes van 3 april tot 5 juli 2013). De ondervraagde bevolking bestond uit personen met een arbeidsovereenkomst in een organisatie van minstens 50 personen en vormt een representatief staal van de Belgische economische realiteit (regionale verdeling, sector ...). Zelfstandigen en werknemers van zko's waren uitgesloten, de eerste omdat de vragenlijst niet aan hen was aangepast, de tweede omdat de coördinatie tussen personen er eerder informeel en door wederzijdse aanpassing verloopt).

De vragenlijst werd opgesteld op basis van enkele gesloten vragen en een vijftigtal positieve en negatieve beweringen met een meningsschaal met 5 punten (volledig mee eens, mee eens, twijfel, niet mee eens en volledig niet mee eens). De beweringen bestreken 4 verschillende organisatiesferen van de organisatie: de Organisatie zelf in haar geheel, het Werk, de Anderen en Zichzelf. Voor elke sfeer werd een aantal thema's geanalyseerd vanuit meerdere beweringen:

- Visie & Strategie en Beheer van verandering voor de sfeer "Organisatie"
- Werkterrein, Targets, Organisatorische efficiëntie en Managementtools voor de sfeer "Werk"
- Management en Collega's voor de "Anderen"
- Motivatie, Persoonlijke efficiëntie en Trots voor "Zichzelf"

De resultaten werden als volgt geïnterpreteerd: hoe hoger het resultaat, hoe "efficiënter" het geanalyseerde thema wordt bevonden. Hoe lager de score, daarentegen, hoe "inefficiënter" het thema wordt beoordeeld. Vanaf 70 % wordt het geëvalueerde thema werkelijk als "efficiënt" beschouwd. Het bijzondere van de methode schuilt in wat in aanmerking werd genomen om deze "efficiëntie" te evalueren. De beweringen werden zo geformuleerd dat de percentages van helemaal mee eens (of helemaal niet mee eens naargelang de formulering) deze "efficiëntie" in de organisatie duidelijk aan het licht brengt. Dat betekent dus dat, in de analyse, voor elke bewering een van de extremen in aanmerking werd genomen (helemaal mee eens of helemaal niet mee eens naargelang de formulering) en het is dit uiterste dat ons in staat heeft gesteld te oordelen in welke mate de geanalyseerde dimensie al dan niet werkelijk in de organisatie bestond.

## **DE AUTEURS**

**Mathieu PLEYERS** is licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen, lector aan de UMH en gastdocent aan de ULB. Hij leidt zijn management consultancybedrijf gespecialiseerd in de verbetering van de prestaties van organisaties. Hij wordt gevraagd voor interventies in België en Europa.

**François PICHAULT** is doctor in de sociologie en professor aan HEC-Ecole de gestion van de ULg. Hij is ook vast docent human resources management aan de ESCP-Europe. Aan de ULG leidt hij LENTIC, een onderzoeks- en interventiecentrum gespecialiseerd in de studie van menselijke en organisatorische aspecten van veranderings- en innovatieprocessen.

## **Contact**

Mathieu H Pleyers  
Gsm: + 32 476 54 11 92  
m.pleyers@pleyers.be  
www.pleyers.be