



De grote vraag Hoe worden we minder efficiënt?

Het voegt vaak iets toe als we er níét naar streven alles zo efficiënt mogelijk te doen. Maar hoe schakelen we de alomtegenwoordige time manager uit?



Frank Meester

Filosoof en auteur van o.a. *Waarom we de wereld niet rond kunnen krijgen. Pleidooi voor inconsequentie*

‘Efficiëntie bijt zich in de staart. Als je zorgt dat je je huis superefficiënt hebt ingericht en je vanuit je stoel alles kunt doen, is dat heel handig en snel. Maar je hebt ook beweging nodig. En dan moet je weer gaan joggen. Dus als je de hele dag door je huis moet lopen om dingen te pakken of te doen, is dat misschien wel efficiënter. Zo werkt het in de hele maatschappij: al die mensen die op kantoor werken, moeten voor buitenlucht op vakantie en voor beweging naar de sport-school. Dat betekent niet dat je níét naar efficiëntie moet streven en in een oertoestand moet blijven. Het is schipperen, streven en proberen om niet door te schieten.

Hoe vaker je iets doet, hoe efficiënter je vanzelf wordt. Als ik ergens naartoe fiets, weet ik na verloop van tijd precies welke bochten ik kan afsnijden. Door ervaring krijg je overzicht en kun je sneller beslissingen nemen. Maar doordat je overal langs racet, zul je ook dingen over het hoofd zien. Dat is het interessante van niet-efficiënt zijn: bij een onbedoelde route moet je de weg zoeken, maar valt je wel van alles op. En wie weet is die route nog korter ook. En dan wordt aanrommelen toch ook efficiënt. Maar ook hier hebben we weer die slang die in zijn staart bijt: alleen om die reden aanrommelen werkt niet. Ja, het is belangrijk

om te lummelen, het is belangrijk omdat het je creatief maakt – wat kán leiden tot een nuttige verbetering, maar misschien gebeurt dat wel helemaal niet. Tegelijkertijd is het ontzettend moeilijk om te lummelen zonder enig doel of verwachting. En dat is niet erg. Denk aan het creatieve proces bij het maken van kunst en muziek. Die sectoren zijn belangrijk voor de hele samenleving omdat ze over een ander soort nut gaan, een ander soort efficiëntie. Waarbij nieuwe oplossingen bedacht worden, nieuwe manieren van kijken – die uiteindelijk tot iets *kunnen* leiden.’

Louise Berkhout

Orthopedagoog, docent bij de Hogeschool Leiden en lid van het Speelforum

‘Efficiëntie is niet verkeerd, maar het is heel beperkt. Denk aan eten. Een astronautenmaaltijd is voedingstechnisch heel efficiënt, maar het gevoel en de beleving zijn eruit georganiseerd. Voor de productie van auto-onderdelen kan efficiëntie heel nuttig zijn, maar in het basisonderwijs voert dat hele denken te veel de boventoon. Efficiëntie gaat in mijn ogen over rechtlijnigheid en maakbaarheid. Hoe bereik ik met zo min mogelijk afleiding een resultaat? Alleen: de ontwikkeling van kinderen is niet rechtlijnig, die gaat met sprongen. Het ene kind leert lopen met tien maanden en het andere met achttien, dat is voor iedereen duidelijk. Maar als je in groep 2 of 3 zit en je kent nog geen letters, dan “loop je achter op wat er is voorgeschreven”. Terwijl je soms een hele tijd niets laat zien, en dan opéens kun je het.

Iemands ontwikkeling draait niet alleen om dingen leren voor een diploma, maar ook om je plek vinden in de wereld en een eigen persoon worden. Leren is niet alleen “kennis in hersenen stoppen”. Een kind moet zich allereerst veilig voelen. En om goed te kunnen leren, moeten alle “ontwikkelingsgebieden” – het cognitieve, sociale, emotionele en motorische – met elkaar verbonden zijn. Om die veelzijdige ontwikkeling te stimuleren, helpt het om kinderen vrij te laten spelen, ook als ze ouder worden. Door de toegenomen toetscultuur is daar

ontzettend weinig ruimte voor. Maar het kenmerk van goed spelen is dat het niet doelgericht is. Juist door die vrije en onvoorspelbare vorm komen alle ontwikkelingsgebieden aan bod. Door het toeval te omarmen, ontwikkel je je verbeelding, je empathie, je flexibiliteit. En verdwalen en lanterfanten mag ook, want het brengt je op nieuwe ideeën.

Soms zijn de belangrijkste wegen de zijwegen. Als docent moet je je vrij voelen om spelen voor alle leeftijden op de kaart te zetten. De steun van de schoolleiding en van ouders is daarbij essentieel.

Jack van der Veen Hoogleraar Supply Chain Management (evofenedex Leerstoel aan de Nyenrode Business Universiteit)

‘Efficiëntie associëren we met kosten. Maar we willen ook graag snelheid, kwaliteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit en duurzaamheid, en dat allemaal tegelijk. Kosten vormen maar één aspect. Er wordt sowieso veel te beperkt naar efficiëntie gekeken in de ketens van bijvoorbeeld handel en zorg. Neem het percentage IC-bedden dat bezet wordt. Dat is nu hoog. Lekker efficiënt, zou je zeggen, kijkend naar de kosten die standaard aan zo’n bed vastzitten. Maar eigenlijk moet je niet naar het bed of naar de dokter kijken, maar naar de patiënt. De patiënt stroomt door zo’n *supply chain flow* heen – van huisarts naar ziekenhuis. De gezondheidszorg staat bekend om haar wachtlijsten. Scans, wachten, terug naar de dokter, wachten. Dan is de *flow efficiency* erg laag. Als je naar de kosten kijkt vanuit het perspectief van het proces dat de patiënt doorloopt, in plaats van naar de kosten van een bed of een scan, kom je tot heel andere conclusies over efficiëntie. Dat geldt ook buiten de gezondheidszorg. Wereldwijd hebben we supply chain problemen, want de wereld is gewoon complex. Je kunt zeggen: “Ik manage lastige onderdelen weg”, of je kunt zeggen: “We moeten een organisatie vormen die met die ingewikkeldheid kan omgaan.” Samenwerking is daarbij cruciaal. De wetenschappelijke bewijzen dat je beter presteert door samenwerkingen en door goed naar

processen te kijken, zijn torenhoog. Maar we zitten vaak vastgeroest in oude gewoontes. Het vraagt een andere manier van managen, waarbij je een stapje terug doet, iets meer afstand neemt van je eigen specialisme en denkt in klantgerichte processen. En zorgt dat jonge collega’s net zo’n belangrijke stem hebben als oudgedienden, want zij hebben bij hun opleidingen veel beter geleerd samen te werken dan ik bijvoorbeeld destijds.’

Olivier Hoedeman Onderzoeker en campagnecoördinator bij Corporate Europe Observatory (CEO), Brussel

‘Het uitgangspunt van veel regeringen, en ook van de Europese Unie, is dat de particuliere sector efficiënter is dan de publieke sector. Dat is een ideologische aanname, zonder wetenschappelijk bewijs. En het wordt steeds duidelijker dat die aanname niet klopt. Toen twee jaar geleden de pandemie begon, bleek dat we door bezuinigingen en marktwerking minder goed in staat waren om de gevolgen van de pandemie beheersbaar te houden dan we pakweg dertig jaar geleden hadden gekund. Uit statistisch onderzoek blijkt een direct verband tussen privatisering en sterfte door corona. De verklaring is simpel: particuliere ziekenhuizen maken andere keuzes dan publieke, en kiezen voor de meest winstgevende onderdelen. Dure IC-afdelingen horen daar niet bij. In bijvoorbeeld Lombardije, in Noord-Italië, was er veel te weinig capaciteit. Net als in Spanje. Vandaar die dramatische oversterfte.

De pandemie kwam niet uit de lucht vallen, maar waarschuwingen uit de academische wereld werden genegeerd, want vergevorderde marktwerking ondermijnt de capaciteit om rekening te houden met de lange termijn. Een kortzichtige interpretatie van efficiëntie dus. Bovendien is privatisering ook op de korte termijn vaak helemaal niet kostenbesparend voor burgers. Kijk bijvoorbeeld naar de Vlaamse ouderenzorg: de kosten van een kamer in een private instelling zijn veel hoger dan in een publieke, terwijl er op personeel en voedsel enorm wordt bezuinigd. Het is schokkend hoeveel

‘Het mag in de wereld minder draaien om efficiëntie en meer om betekenis. Waarkom de drijfveer achter het werk niet “wat levert het op” is, maar “wat voegt het toe”.

'Wie tijd wil managen, heeft te veel werk. "Efficiëntie" is vocabulaire van de baas. Zo haalt die meerwaarde uit ons. Slaap is geen pauze van het werk.'

winst de investeerders maken. Een soort efficiëntie, maar een rampzalige.

Het neoliberale gedachtegoed zit zo geworteld in het denken van regeringen, ambtenaren en politieke partijen dat het lang zal duren voor hier echt verandering in komt. En dan moet je heel diep gaan, want er zitten veel weeffouten in het politieke proces. Er is Europese wetgeving die overheden dwingt om taken uit te besteden aan de particuliere sector. De Europese Commissie is te afhankelijk van adviezen uit de industrie en de zorgwereld. En die adviezen zijn, heel voorspelbaar, liberaal. De coalitie van Europese vakbonden van de dienstensector is al aan het lobbyen voor een parlementair onderzoek naar de rol van marktwerking op het coronabeleid. "Beter samenwerken" is een belangrijk leerpunt van de pandemie. Er ligt dit jaar een grote kans, want er is een Europese Gezondheidsunie in opbouw.'

Lieke Bezemer

Directeur Werkgeluk Instituut Nederland en auteur van *Werkgeluk werkt!*

'Het mag in de wereld minder draaien om efficiëntie en meer om betekenis. Waarbij de drijfveer achter het werk dat je doet niet "wat levert het op" is, maar "wat voegt het toe" – aan de mensheid, aan de wereld. Een wereld waarin je niet wordt afgerekend op het aantal minuten dat het je kost om een steunkous bij iemand aan te trekken. Je mag dan wel heel efficiënt bezig zijn qua tijd, maar de eenzaamheid van ouderen wordt er niet minder van. Als je betekenis haalt uit je werk, dan merk je dat je werkgeluk toeneemt. Dat heb ik zelf ervaren én wordt door wetenschappelijk onderzoek ondersteund. Als organisatiepsycholoog help ik organisaties om dat werkgeluk, en dus het belang van betekenis, centraler te laten staan. Bij bedrijven waarbij aandeelhouders heel belangrijk zijn, is dat lastig. Als de directie verantwoording moet afleggen aan aandeelhouders gaat het vaak gewoon om geld, om rendement, om "return on investment". Om kostenminimalisatie en winstmaximalisatie, en dus: efficiëntie. Wanneer die manier van denken sterk verankerd is in een organi-

satie, gaat het idee van "betekenis" echt niet landen. Maar in organisaties met aandacht voor talent en passie, waar keuzes op basis van ideologie worden gemaakt, daar kan ik echt met teams aan de slag om het werkgeluk van werknemers te verbeteren. Mijn belangrijkste tip: bouw lummeltijd in. Die tijd kan ervoor zorgen dat je tot nieuwe inzichten komt – of niet. Het gaat er vooral om dat je je brein rust kunt geven.'

Marguerite van den Berg

Socioloog aan de UvA en auteur van *Werk is geen oplossing*

'Ik herinner me een boekje over tijdmanagement dat toen ik kind was bij mijn ouders rondslingerde. Er stonden ook tips in om de tijd thuis beter te "managen". Zo stond erin dat douchen niet meer dan drie minuten hoefde te kosten. Dat ik me juist dat herinner, zal komen omdat ik graag langer douche en dat een strijdpunt met mijn ouders was. Maar we hoeven niet zo ver te zoeken om meer van zulke bemoeienissen van "managers" met onze dagelijkse levens te vinden. Neuropsycholoog Mark Tigchelaar gaf in de krant adviezen over focus en efficiëntie bij het thuis werken. Pauzes zijn belangrijk, zei hij, om efficiëntie te behouden. Slaap is, volgens Tigchelaar, eigenlijk "de overtreffende trap van pauze". Onder slaap kunnen we niet goed werken. Tijdmanagementcursussen zijn er om mensen beter om te laten gaan met het teveel aan werk. Wie tijd wil managen, heeft te veel werk. "Efficiëntie" is vocabulaire van de baas. Zo haalt die meerwaarde uit ons. Slaap is geen pauze van het werk. We hebben rust nodig omdat we mensen zijn, en niet zodat we na de rust weer harder kunnen werken. We worden minder efficiënt als de baas minder greep op ons leven heeft. Als betaald werk minder belangrijk wordt omdat we alternatieve manieren van bestaanszekerheid kunnen organiseren. We worden minder efficiënt als we het ons kunnen veroorloven, omdat we voor ons levensonderhoud minder afhankelijk zijn van wie we onze "werkgever" noemen. Om alvast te oefenen, kun je langer douchen en slapen.' ■