

Performance en Productiviteit welke fysieke werkomgeving

Het behalen van een positief bedrijfsresultaat en continuïteit van de onderneming zijn primaire doelstellingen binnen elke organisatie. Productiviteit is hiertoe een belangrijke voorwaarde. Vast staat dat de fysieke werkomgeving invloed heeft op de productiviteit (Mawson A., 2002; Van der Voordt, 2003). Productiviteit wordt door een veelheid van factoren beïnvloed. Drucker (1986) voorspelde al dat het in de toekomst veel minder gaat over het managen van mensen maar veel meer over het managen van omgevingen - in de brede zin des woords- waar mensen zo goed mogelijk hun werk kunnen doen. Het is dus van belang de omgeving zodanig in te richten, dat deze de productiviteit ondersteunt en optimaliseert. Om dit te kunnen doen, is het noodzakelijk het begrip 'productiviteit' met zijn vele nuances nader te beschouwen. Omdat het kennistijdperk zijn intrede heeft gedaan, gaat het niet zomaar over productiviteit, maar specifiek over de productiviteit van de 'kenniswerker' (Weggeman, M. 2007).

Definiëring

Om vast te stellen hoe de omgeving het behalen van productiviteit ondersteunt, is duidelijkheid nodig wat productiviteit exact inhoudt en welke nuances dit begrip kent. Op basis van dit inzicht kunnen we het begrip productiviteit vervolgens vertalen naar een productieve werkomgeving. Definiëring van het begrip productiviteit is lastig omdat productiviteit een veelheid van nuances kent en vaak ver-

Auteur: Iris Bakker

ward wordt met de begrippen 'performance' en 'profitability'. In de wetenschappelijke literatuur wordt productiviteit gedefinieerd als een input/output verhouding (Frankema, 2003; Van der Voordt, 2003). Een gangbare definitie is: *Productivity is strictly a relationship between resources that come into an organizational system over a given period of time and outputs generated with those resources over the same period of time* (Sink, 1984). Productiviteit, profitability en performance hebben een onderlinge kwantitatieve en kwalitatieve samenhang. Zo bleek uit onderzoek door Watson Wyatt (2000) onder 7500 medewerkers die op verschillende niveaus binnen de industrie werkzaam waren, dat er een duidelijke relatie bestaat tussen succes van de organisatie (profitability- en productiviteitsfactoren) en een managementstijl die gericht is op het vergroten van de betrokkenheid van de medewerker (een performance indicator). Tussen productiviteit, effectiviteit en efficiency bestaat eveneens een nauwe relatie. Peter Drucker benoemt deze relatie als volgt: *A business converts economic resources into something else. At this level, productivity is the balance between all production factors that will give the greatest return for the least effort* (Drucker 1974). Het gaat dus om de optimale balans tussen output en input.

Kennis

Om inzicht te krijgen in de aspecten die de productiviteit van de kenniswerker bepalen, is het noodzakelijk om meer

in het kennistijdperk: past hierbij?



te weten over het begrip kennis. De organisatiedeskundige Mathieu Weggeman (1997) hanteert de volgende definitie: kennis = het persoonlijk vermogen dat iemand- meer of minder bewust- in staat stelt te denken en te doen c.q. bepaalde van anderen geaccepteerde of zelf verzonnen denken doe taken te verrichten, (inclusief context)- afhankelijk selecteren, interpreteren en waarderen van aanwezige data waardoor (nieuwe) taakrelevante informatie ontstaat. Weggeman heeft een verband gelegd tussen kennis en deze begrippen in de formule: $K = f (I, E, V, A)$. Ofwel: Kennis is een functie van Informatie, Ervaring, Vaardigheden en Attitude.

Informatie (I) noemt hij de zogenaamde Codified Knowledge, de kennis die zich gesystematiseerd laat vastleggen in (digitale) systemen. De kennis die zich niet of veel moeilijker laat systematiseren is de Tacit Knowledge, een term die bedacht is door wetenschapper en filosoof Michael Polanyi. Tacit Knowledge kan opgevat worden als een persoonlijke combinatie van E.V.A, de persoonlijke ervaringen, vaardigheden en attitude van de kenniswerker. Omdat de kennisindustrie in omvang alleen nog maar zal groeien, waarbij begrippen als creativiteit en innovatievermogen het concurrentievoordeel verder zullen versterken, is die Tacit Knowledge cruciaal. Het ervaren van Tacit Knowledge →

van anderen, ofwel de Tacit Learning, is een belangrijke reden om binnen het bedrijf te werken, en dus niet thuis (Becker en Sims, 2001). Voor de toekomst is het organisaties er dus alles aan gelegen om die Tacit Knowledge bij de kenniswerkers verder te ontwikkelen.

De kenniswerker

In de periode van eind 19e begin 20e eeuw werden systematisch methodes en ondersteunende tools ontwikkeld om de werkplaatsorganisatie te perfectioneren, door bekende namen als Henri Ford en Frederick Taylor. In die tijd leverden negen van de tien mensen handwerk. Was de verhouding tussen doeners en denkers in 1990 1:5, in 2010 is die verhouding 1:10 (Weggeman, 1997). Kennis vormt nu het cruciale begrip en is bepalend voor het concurrentievermogen: *Knowledge work is the area that offers the greatest opportunities to increase productivity* (Drucker, 1974). Het is dus van het grootste belang voor organisaties de beste kenniswerkers in huis te halen en in huis te houden. In de beschouwing over productiviteitsmaximalisatie ligt het dus voor de hand de kenniswerker centraal te stellen.

Peter Drucker (1993) geeft de volgende definitie: *the knowledge worker = someone who knows how to allocate knowledge to productive use, just as the capitalist knew how to allocate capital to productive use.* Het is evident dat de kenniswerker, een begrip dat Peter Drucker in 1969 introduceerde, een steeds prominenter positie in de maatschappij gaat bekleden. Toen al noemde hij de belangrijkste uitdaging voor 21e eeuw 'To increase the productivity of the knowledge worker'. Kenniswerkers zijn geen individuen die gedurende een langere periode hun tijd, kunde, vaardigheden en energie van negen tot vijf en dat vijf dagen in de week bij een en het zelfde bedrijf, tegen loon aanbieden zonder verdere verbondenheid. Peter Drucker (2000) schrijft in dit verband: 'Een toenemend aantal mensen dat voltijds werkt, dient te worden gemanaged alsof het vrijwilligers zijn. Ze hebben hun eigen 'productiemiddel': de kennis die ze bezitten. Wat mensen- vooral kenniswerkers- motiveert, is hetzelfde als wat vrijwilligers motiveert. Vrijwilligers, zo weten we, dienen juist omdat ze geen salaris krijgen meer bevrediging van hun werk te ondervinden dan betaalde werknemers. Ze dienen op de hoogte te zijn van de missie van de organisatie en daarin te geloven'. Weggeman stelt hierbij de Shared Values centraal: Het energieniveau van de ken-

niswerker is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de values of hogere doelen van de organisatie (2008).

Hoe groter de Shared Values zijn, des te sterker een medewerker zich betrokken voelt bij een organisatie, des te positiever is de invloed op de attitude van de medewerker en des te meer komt de Tacit Knowledge tot zijn recht. Al Khafaji en Tompkins (1990) concludeerden op basis van hun onderzoek dat er een positief verband bestaat tussen de gevoelde binding met een organisatie en het prestatieniveau. Peters en Waterman ontdekten al in 1982 dat succesvolle organisaties een krachtige cultuur hadden waarbij het 'willen' bereiken van gestelde doelen positief werd beïnvloed.

Compleet mensmodel van S. Covey

In de huisvestingswereld wordt de mens eigenlijk vooral gezien als een doener die effectief de reguliere werksorten afhandelt. Stephen Covey echter beziet vanuit een holisme de complete mens.

Vanuit de visie van het paradigma van de complete mens heeft hij hieraan de vier soorten intelligenties of capaciteiten van de mens verbonden: het IQ (Intelligentie Quotiënt), het EQ (Emotionele Quotiënt), het FQ (Fysieke Quotiënt) en het SQ (Spirituele Quotiënt). In onze westerse wereld speelt het IQ een prominente rol. Covey wijst, mede op basis van onderzoek van Daniel Goleman (1996), op het fenomeen dat het Emotionele Quotiënt (EQ) een veel betere indicator is voor succesvolle communicatie, relaties en leiderschap dan het IQ. Op basis van onderzoek heeft Goleman vastgesteld dat het EQ voor twee derde verantwoordelijk is voor goed presteren.

In de reguliere huisvestingsaanpak ligt het zwaartepunt bij de aandacht voor de lichamelijke/fysieke component, waarbij een genormeerd basiskwaliteitsniveau binnen de fysieke condities valt waar te nemen met onder andere normering op het gebied van luchtkwaliteit, temperatuur en daglicht (dit is FQ gerelateerd). Het IQ en het EQ vinden in de reguliere huisvestingspraktijk hun vertaling slechts in het streven naar minimaal ruimtegebruik voor werkplekken en overleggebieden. Omdat huisvesting geen kapitaalgoed is, maar doorgaans puur en alleen als een kostenpost wordt gezien, is kostenbeheersing vaak leidend in het proces van totstandkoming van huisvesting. Daarmee kent huisvesting niet de link naar een ontwikkel- en groeisce- nario, zoals dat bij kapitaalgoed wel het geval is. Werkplekken

en overleggebieden worden daardoor primair vormgegeven vanuit een streven naar kostenbeheersing (en reductie) (Mawson, 2002). Zij verdienen het echter om gezien te worden als een kans om het kapitaalgoed, waarvan kennis expliciet deel uit maakt, te doen groeien. Vanwege dit verkeerde perspectief, worden kansen gemist om het IQ en het EQ van de mens maximaal tot hun recht te laten komen. Het SQ, het Spirituele Quotiënt, krijgt nauwelijks tot geen aandacht.

Het complete omgevingsmodel

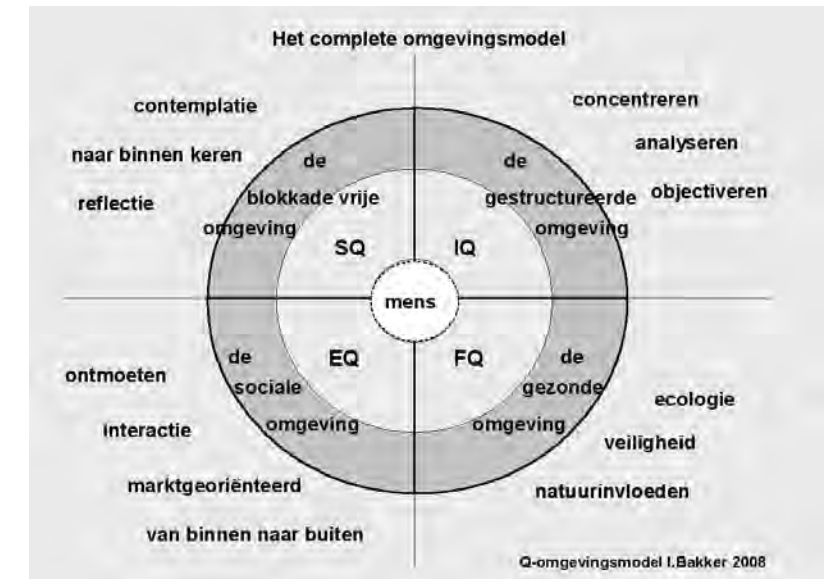
Juist bij de kenniswerker passen die vier intelligenties zoals Covey ze noemt. We zagen dat de kenniswerker behoefte heeft aan zinvol werk, streeft naar kwaliteit, een sterke behoefte heeft aan betrokkenheid en een eigen verantwoordelijkheid opeist om zelf keuzes te kunnen maken. Het complete mensmodel van Covey is te vertalen naar de eisen die in relatie tot de kenniswerker gelden voor de werkomgeving (het complete omgevingsmodel). Ons lichaam vraagt om een gezonde omgeving. Ons Emotioneel Quotiënt komt tot zijn recht in een sociale omgeving, waar de mens in contact komt met anderen. Het Intelligentie Quotiënt kan worden gevoed in een omgeving die duidelijk is, waar iemand effectief keuzes kan maken welke werkvorm op dat moment het best bij hem past. Het Spirituele Quotiënt vraagt om blokkadevrij denken en mogelijkheden tot reflectie en contemplatie. Een en ander resulteert in model 1. Het complete mensmodel vraagt om een omgeving waarin tegelijkertijd vier kenmerken aanwezig moeten zijn.

- gezond: Een gezonde omgeving draagt bij aan het algemeen welzijn. Het benutten van de potenties van de natuur door middel van het bouwconcept versterkt door de synergetische principes de leefbaarheidskwaliteit.
- gestructureerd: Het gebouw vormt een eenheid, toont een duidelijke structuur en biedt zicht en overzicht, ondersteund door harmonische verhoudingen. Dit draagt bij aan het vermogen van oriëntatie en geeft een evenwichtige basis voor bewegen en stilstand.
- sociaal: Er is een logistiek plan gericht op zicht en ontmoeten, maar ook beschutting en beslotenheid.
- blokkadevrij: Variatie en ondersteuning van keuzevrijheid.

Enige accenten

Bewustwording

De gedachte van Rob Vinke (2004) over 'Slower but better



Model 1

working people' stelt eisen aan een werkomgeving waar mensen beter en rustiger kunnen nadenken. Een zorgvuldig gekozen samenhang is nodig van de verschillende aspecten van de fysieke omgeving en een juiste balans tussen gebieden voor communicatie en concentratie.

Een verzorgde en gezonde omgeving

Er bestaat een correlatie tussen de ervaren snelheid van probleem oplossen bij klachten en de ervaren productiviteit (Proving en Point, 1996). De facilitymanager zal dus moeten zorgen voor een snelle en effectieve klachtenafhandeling en daarmee voor een verzorgde en goed functionerende omgeving.

Redundante huisvesting

In het kader van het maximaliseren van Tacit Knowledge is het aan te bevelen eerder naar informatieredundantie te streven, waarbij redundante informatie als overbodige informatie wordt gedefinieerd. Informatie die op het eerste gezicht niet direct toepasbaar hoeft te zijn, stimuleert het diepere en bredere denken en daarmee de creativiteit en het innovatievermogen (De Bono, 1987; Weggeman, 1997). In dit kader zou redundantie in de huisvesting eenzelfde meerwaarde op kunnen leveren.

Humane en sociale context

Geluk en gezondheid van de medewerker zijn aspecten die invloed hebben op zijn productiviteit. Er bestaan theorieën die een verband leggen tussen de efficiency en de effectiviteit enerzijds en de human assets anderzijds. Vanuit de visie om mensen maximaal tot ontwikkeling te



Knap afgerond

Management Advies Automatisering **Bouw Huisvesting Vastgoed**



www.brinkgroep.nl

In het werkgebied van bouw, huisvesting en vastgoed laat Brink Groep anderen graag uitblinken. Dankzij onze expertises als bouwmanagement, huisvestingsadvies, vastgoedadvies, gebiedsontwikkeling, kosten-kwaliteitsadvies, onderhoudsadvies en uitgekende ICT-oplossingen worden torenhoge ambities van onze opdrachtgevers waargemaakt. Voorbeelden van spraakmakende projecten? Brink Groep heeft opgetreden als coach tijdens de bouw van het ADO-stadion. We zorgen ervoor dat het Erasmus MC straks helemaal beter is. En we hebben onze energie in NUON gestoken. Kijk voor meer knap werk op onze website.

knap werk

doen komen en hun potentieel bovendien maximaal te benutten, zijn Georgopoulos and Tannenbaum (1996) tot een andersoortige definitie van de effectiviteit binnen een organisatie gekomen: 'de hoogte waarop een organisatie fungeert als sociaal systeem zonder verspilling en zonder spanning van de deelnemers'.

Communicatie en interactie

Het is belangrijk dat de omgeving stimulerend werkt op het informele overleg, het informeel ontmoeten, het gemakkelijk even aan kunnen schuiven en het eenvoudig kunnen creëren van samenwerkingsvormen. In onderzoek is vastgesteld dat mensen van mening zijn door middel van informeel overleg meer te leren dan via formeel overleg (87 % versus 24%), terwijl het percentage mensen dat zegt juist niet te leren bij informeel overleg slechts 4% is en bij formeel overleg 52% (Brill et al, 2002).

Flow

Csikszentmihalyi (1975) concludeerde op basis van een onderzoek bij 8000 mensen dat geconcentreerde aandacht

kan resulteren in flow en dat mensen die regelmatig flowervaringen hebben, gelukkiger en gezonder zijn.

Zelfcontrole

De medewerker heeft behoefte aan een vorm van zelfcontrole van zijn omgeving. Dit heeft een positieve invloed op het comfortgevoel en de satisfactie (Leaman en Bordass, 1997).

Resumé

In het complete omgevingsmodel komen alle vier de menselijke kwaliteiten tot hun recht. De omgeving kan zo afgestemd worden op de totale behoefte van de mens. Door een goede balans kan die omgeving bijdragen aan maximalisatie van productiviteit in het kennistijdperk.

Ir Iris Bakker, www.levenswerken.eu

promovenda TU Delft bij prof. Peter Vink/TU Delft/

Industrial design en Theo van der Voordt/TU Delft/ Real

Estate & Housing

'Atir bracht ons tot nieuwe inzichten'



Om uzelf op uw kerntaken te kunnen richten, bent u sterk afhankelijk van uw toeleveranciers. Eén daarvan is uw schoonmaakorganisatie. Hiermee zult u graag een waterdicht contract willen sluiten. Atir heeft alle expertise in huis om het keuze- en contractproces met uw toeleverancier van schoonmaakonderhoud optimaal te begeleiden. Atir kijkt zowel naar kwaliteit als naar kosten en werkt met de nieuwste inzichten in schoonmaakonderhoud.



Schoonmaakstrategen

Advies-, trainings- en innovatie-instituut voor Reinigingsvraagstukken B.V.

www.atir.nl

Postbus 2218, 8203 AE Lelystad, Telefoon: 0320-267777,

Fax 0320-267779, E-mail: info@atir.nl, www.atir.nl

Onafhankelijke intermediairs aangesloten bij de VMS