



De werkomgeving voor de productieve kenniswerker

De mens van tegenwoordig is geworden tot een steeds autonomere kenniswerker. Maar wie is die medewerker, die een centrale positie inneemt in de kenniseconomie eigenlijk? Welke kenmerken ervaart hij als motiverend? Een kijk op de optimale werkomgeving aan de hand van visies van organisatiedeskundigen en filosofen.

TEKST: IRIS BAKKER

Al geruime tijd wordt door organisatiedeskundigen en filosofen gekeken naar de positie van de mens in de organisatie en zijn productiviteit. Een van de eersten die een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de organisatiekunde was Henri Fayol (1841- 1925). Als mijn-directeur wist hij op basis van een door hem ontwikkelde management-theorie, het in problemen geraakte mijnbedrijf door een reorganisatie te redden. Plannen, voorspellen, coördineren en het vergelijken van plannen en realisatie waren belangrijke kernpunten in zijn theorie. Ook John J. Rockefeller, J.P Morgan en Andrew Carnegie zijn bekende auteurs op het gebied van organisatiestructuur. Opmerkelijk was dat de bekende Frederick Winslow Taylor hier geen

affiniteit mee had. Hij kende slechts het systeem van 'eigenaars en helpers'. Ook Henri Ford stelde dit 'systeem', zonder enige aandacht voor organisatiestructuur, centraal in zijn autofabriek, die overigens tot 1920 de grootste was van de Verenigde Staten. Na de eerste Wereldoorlog legden Pierre S Du Pont en Alfred Sloan zich toe op de ontwikkeling van de decentralisatiegedachte.

ir Iris Bakker is promovendus bij prof Peter Vink/Industrial Design TU Delft en verbonden aan TNO en Theo van der Voordt/Real Estate & Housing TU Delft en tevens werkzaam bij het Center for People and Buildings. www.levenswerken.eu

Rond die tijd beginnen ook de motivatietheorieën te ontstaan. De mens als totaal wezen gaat meer en meer een rol spelen. Maslow, die zich eerder had toegelegd op het puur feitelijke registreerbare gedrag (het behaviorisme), ontwikkelt rond de jaren zestig de humanistische psychologie met zijn bekende behoeftehiërarchie. Sinds Maslow zijn er vele motivatietheorieën ontwikkeld, waarvan het model van Herzberg uit de jaren zestig een van de bekendste vormt. Door de tijd heen zien we accenten verschuiven. Op dit moment zien we een verschuiving van de teamgedachte naar de individualistische kenniswerker. Rob Vinke wijst op die sterker wordende individualisering en autonomie van de kenniswerker in de maatschappij van de toekomst.

Mensbeeld

In de afgelopen periode heeft de mens als medewerker verschillende posities bekleed. Taylor probeerde zijn handarbeiders productiever te maken door de taken op te splitsen in eenduidige handelingen met een vast omschreven benodigde lichaamskracht. Deze taakanalyse ofwel taakmanagement werd later het Scientific Management genoemd. Taylor zag de mens puur als handwerker met lichaamskracht. McGregor noemt in de zestiger jaren van de vorige eeuw in zijn X en Y Theorie twee opponenten: de X mens als het luie wezen dat elke vorm van werk vermijdt en dus permanent gestuurd en gecontroleerd moet worden en de Y mens die ambitieus, gemotiveerd en zelfstandig aan de slag gaat. Maslow toonde aan dat deze theorie niet klopt en dat verschillende mensen ook verschillend gemanaged moeten worden. Met zijn mensbeeld ging Maslow overigens al ver. Vrij onbekend is zijn zesde niveau in de Maslow behoeftenhiërarchie, het niveau van de egoïsmiteit, waarin de mens streeft naar ontwikkeling zonder zich te bekommeren over zijn eigen ik en zijn eigen positie. Pas eind jaren zeventig en gedurende de jaren tachtig zien we dat de mens als totaliteit wordt gezien met een samenhang tussen motivatie, cognitie en emotie. In onze tijd ligt het accent op de motivatie van de mens met een maximalisatie van zijn drive.

Visies op de productiviteit van de mens, zijn uiteraard tijdgebonden. Op welke manier naar de mens is gekeken, is uitermate wisselend. Was de Taylortheorie gericht op de handwerksman met de blauwe overall en waren de neuzen in het informatietijdperk gericht op de witte boorden, in onze tijd staat de kenniswerker centraal. Nu die kenniswerker de centrale positie inneemt in de allesbeheersende kennis-economie, is het zinvol deze persoon even op te zoeken.

De kenniswerker

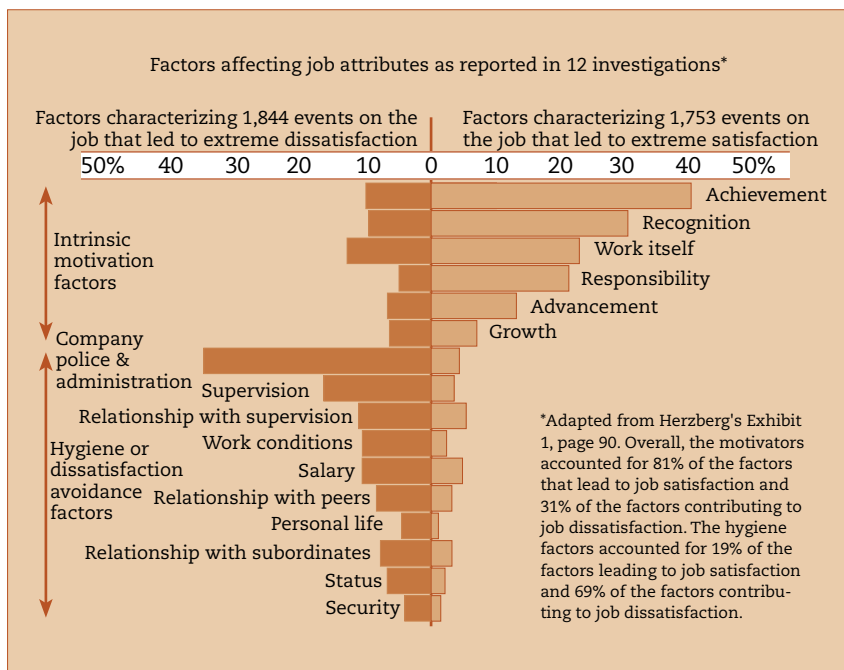
Belangrijk is in te zoomen op de eigenschappen van de medewerker van de dag van vandaag: de kenniswerker, een begrip overigens dat Peter Drucker reeds in 1969 heeft geïntroduceerd. Zijn definitie van de kenniswerker luidt: 'someone who knows how to allocate knowledge to productive use, just as the capitalist knew how to allocate capital to productive use.' Toen al noemde hij 'to increase the productivity of the knowledge worker' de belangrijkste uitdaging voor 21e eeuw. Om naar een huisvestingsmodel toe te gaan waar juist de kenniswerker tot zijn recht komt, is het zinvol stil te staan bij zijn kernkarakteristieken. De kenniswerker zou volgens Drucker eerder moeten worden gezien als een soort 'vrijwilliger' die met name bevrediging vindt in zijn werk. Hij is mobiel en kan van de ene op

de andere dag van baan veranderen. Zijn 'productiemiddel' is daarmee ook mobiel en bestaat uit kennis die in zijn hoofd zit. De kenniswerker heeft behoefte aan verbondenheid met de organisatie en wil kennis hebben van en bovendien geloven in de missie van de organisatie. Vanuit zijn sterke focus op kwaliteit wil hij getraind worden en wil hij weten en zien wat hij bereikt. Hij stuurt zelf aan op die kwaliteit vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel en doet dit vanuit een autonome positie. Rob Vinke draagt uit dat de individuele werknemers in de toekomst ook individuele arbeidscontracten krijgen 'op maat', met een benoeming van iemands persoonlijke prestaties, waarmee de individuele rol verder wordt versterkt. Weggeman (2008) wijst op het belang van de Shared Values. Het energieniveau van de kenniswerker is volgens hem een afgeleide van de overeenkomsten tussen de individuele doelen en die van de organisatie.

Modellen met relaties binnen de huisvesting en de facilities

Ook in de huisvesting zien we in tal van modellen en theorieën terug hoe naar de mens in de organisatie wordt gekeken. Een van de bekende modellen die in de huisvesting wordt gebruikt, is dat van Herzberg (1966; zie figuur 1). Herzberg stelt de intrinsieke waarden van het werk centraal als motivators. De factoren die buiten het werk zelf liggen, -door Herzberg betiteld als hygiëneaspecten- zoals organisatiestrategie en arbeidscondities, hebben volgens hem daarentegen geen motiverend effect. Zij kunnen slechts als dissatisfiers worden aangemerkt. Motivators dragen bij aan jobsatisfaction terwijl hygiëneaspecten slechts dissatisfactie kunnen voorkomen.

Deze theorie wordt nog steeds gebruikt, hoewel er kanttekeningen zijn te plaatsten. Zo heeft 'salaris' wel degelijk een motiverende werking (Ratzburg, 2008; Locke E.A., 1974). Opmerkelijk ook is dat leiderschap en de relatie met de leider, beide aangegeven staan als dissatisfiers. Dit druist lijnrecht in tegen theorieën die momenteel door onder andere Vinke, Franzen en Weggeman worden uitgedragen waarin naast het directe



Figuur 1: Model van Herzberg (1966).

werk, ook de directe werkomgeving, leidinggeven, samenwerking en cultuur de intrinsieke motivatiewaarden vormen. Ook de Shared Values die Weggeman centraal stelt en een directe verbinding vormen met de strategie van de onderneming, staan in het model van Herzberg niet als satisfier weergegeven. Geconcludeerd kan worden dat het model van Herzberg, en daarmee de toenmalige opvatting dat de werkomgeving puur als dissatisfier kan worden gezien, heden ten dage in twijfel moet worden getrokken.

In hun Job Characteristic Model gaan Hackman and Oldham (1980; zie figuur 2) verder met de motivatietheorie en benoemen ze de vijf kernkarakteristieken van het motivatievermogen van werk.

Alle volgende vijf de kernkarakteristieken moeten gelijktijdig in zekere mate aanwezig zijn, om te kunnen spreken van motiverend werk:

- skill variety,
- task identity,
- task significance,
- autonomy,
- feedback.

Duidelijk is dat bij de kenniswerker van tegenwoordig alle vijf de kenmerken een hoge score vereisen. Omdat de werkomgeving een bijdrage levert aan bovenstaande componenten, kan geconcludeerd worden dat die werkomgeving volgens dit model bijdraagt aan de arbeidsmotivatie, ook al wordt die niet expliciet genoemd.

Het model van Sundstrøm (1986; zie figuur 3) is het eerste model waarin de werkomgeving staat aangegeven, met bovendien een differentiatie naar een aantal verschillende componenten, binnenklimaataspecten, kleur, inrichting, het gevoel van privacy en statussymbolen. De relatie met de omgeving is echter beperkt. Zo wordt niet ingegaan op ruimtevormen en planten. Mogelijk is dit een gevolg van het feit dat Sundstrøm zich met name richtte op de niet fysieke werkaspecten.

De modellen ondersteunen de kernkwalificaties die de kenniswerker zoekt: motivatie in zijn werk, verbondenheid met de organisatie en vrij-

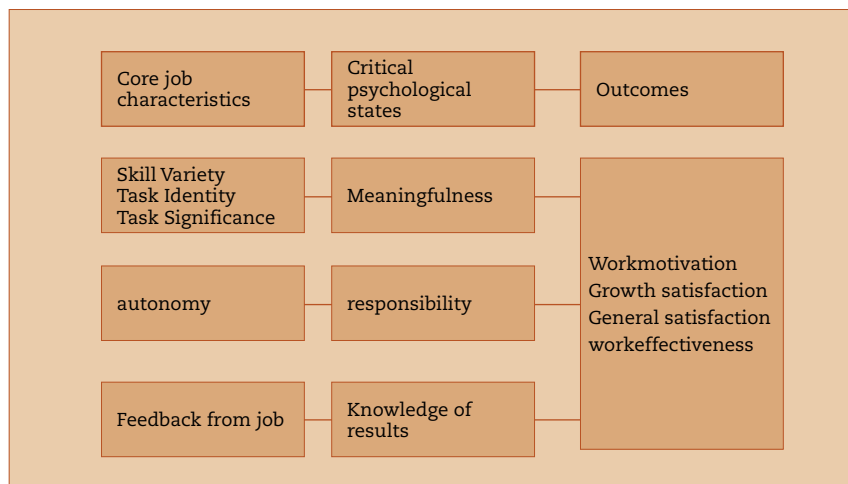
heid en verantwoordelijkheid in zijn streven naar kwaliteit. Ook in het werk van de bekende gedragspsycholoog McClelland (1985) zijn deze drie aspecten te herkennen in zijn drie basisbehoeften: mensen willen presteren en zien dat hun inspanningen tot iets zinvol leiden (motivatie binnen het werk), hebben een behoefte aan macht en controle (vrijheid vragen) en aan verbondenheid (mensen willen graag ideeën uitwisselen met anderen). De fysieke werkomgeving kan ten aanzien van deze motivatieaspecten, een bijdrage leveren.

Clements Croome (2001) ziet die omgeving in zijn bredere maatschappelijke context en niet alleen binnen de fysieke werkomgeving. Hij noemt vier clusters van variabelen: organisatiekenmerken, sociale factoren, persoonskenmerken en omgevingsfactoren.

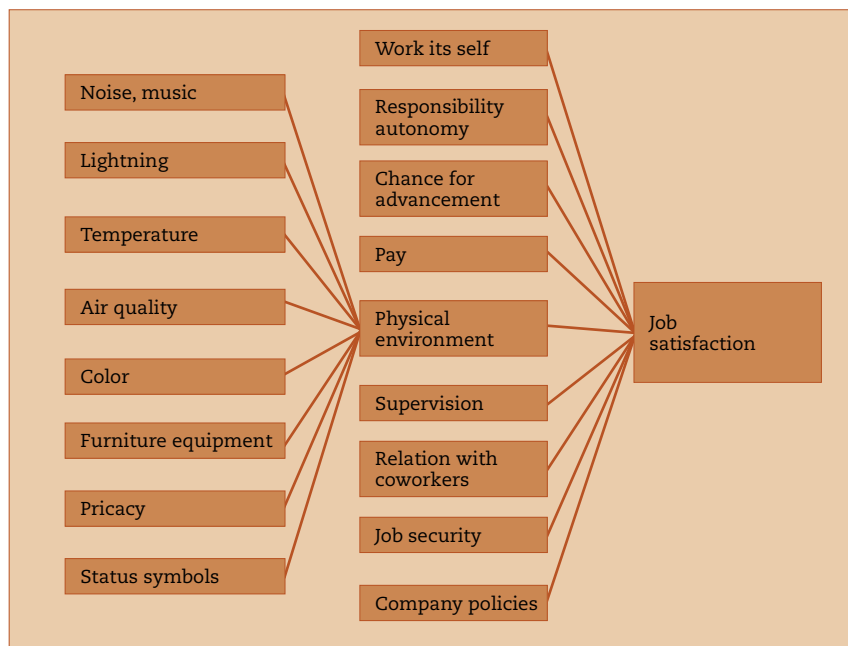
De mens vanuit een holistisch perspectief

Stephen Covey (2005) beziet de mens vanuit een holistische visie als een totaliteit die door gebruik te maken van al zijn vermogens, maximaal tot zijn recht kan komen. In zijn paradigma van de complete mens benoemt Covey vier soorten intelligenties of capaciteiten: het IQ (Intelligentie Quotiënt), het EQ (Emotionele Quotiënt), het FQ (Fysieke Quotiënt) en het SQ (Spirituele Quotiënt) (zie figuur 4 en 5):

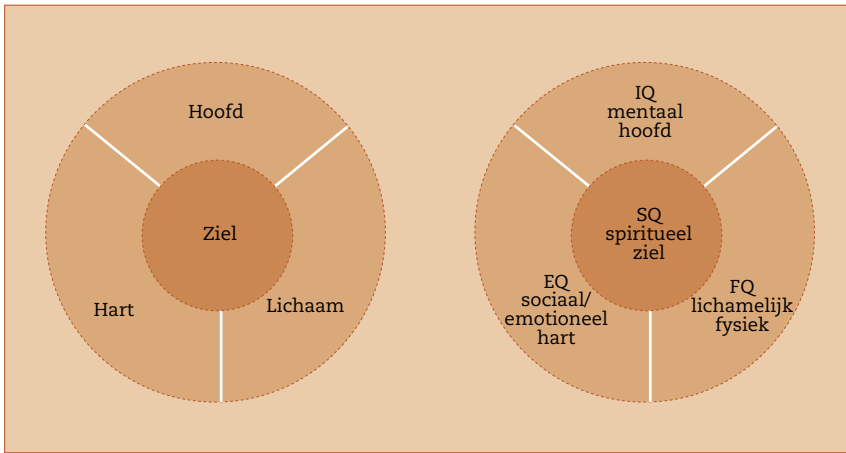
Het IQ heeft in onze cultuur een centrale positie. Daniel Goleman (1996) heeft echter op basis van onderzoek vastgesteld dat het Emotionele Quotiënt (EQ) een veel grotere rol speelt dan het IQ als het gaat om succesvolle communicatie processen, stabiele relaties, sterk leiderschap en



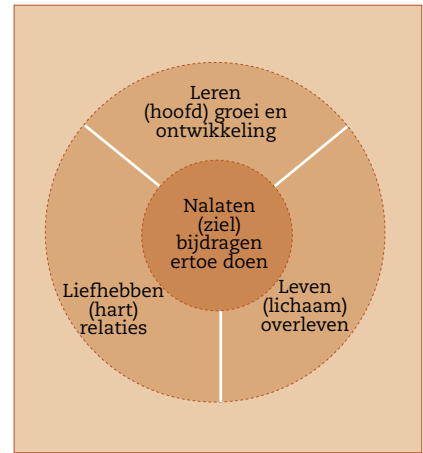
Figuur 2: Job Characteristics Model van Hackman and Oldham (1980).



Figuur 3: Job Satisfaction Model van Sundstrøm (1986).



Figuur 4 en 5: Het paradigma van de complete mens en de vier menselijke intelligenties (Covey, 2005).



Figuur 6: De vier basisbehoeften van de mens (Covey, 2005).

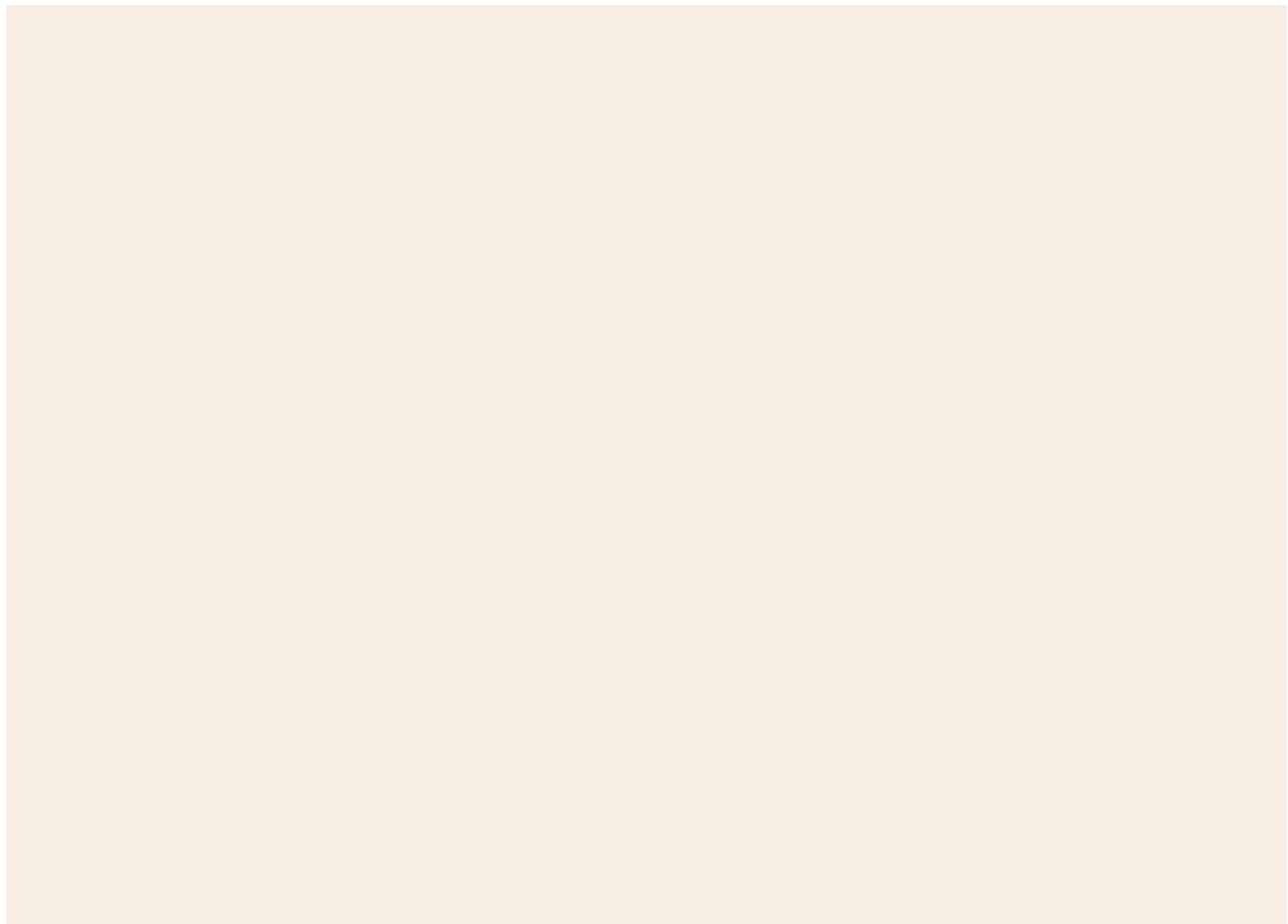
goed presteren. Goleman draagt dan ook uit dat juist het EQ van werknemers geschoold zou moeten worden om betere prestaties te behalen.

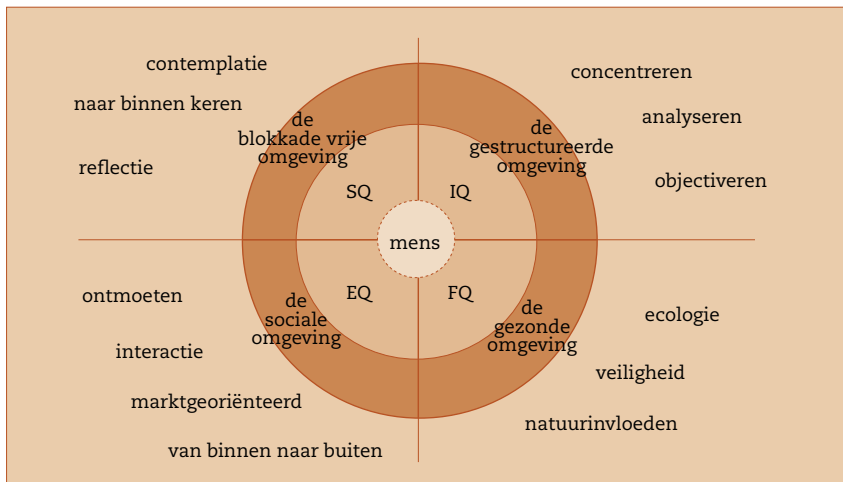
In de bestaande huisvestingswereld wordt op nauwkeurige wijze aan de behoeften vanuit het FQ tegemoet gekomen; de fysieke condities zijn voorzien van een genormeerd basis-kwaliteitsniveau als ventilatievoud en maximum ppm-waardes met

betrekking tot de luchtkwaliteit. Wat betreft de IQ- en EQ-kwaliteiten zien we slechts een ‘kortzichtig’ streven naar minimaal ruimtegebruik en maximale bezettingsgraad. Dit vertaalt zich in compacte werkplekken dicht bij elkaar met een hoge bezettingsgraad en veelal benauwde vergaderfaciliteiten. De werkzaamheden van de medewerkers worden verdeeld in de drie basisactiviteiten - routinewerk, concentratiewerk en communicatie-

werkzaamheden- , zonder echt in te zoomen op de vraagstelling hoe de kwaliteiten van de medewerker maximaal tot hun recht komen, terwijl daar juist de kwintessens zit. Het is verstandiger zorgvuldig te kijken hoe de productiviteit kan worden ondersteund dan korte termijn discussies aan te gaan over de minimalisering van de huisvestingskosten, zowel wat betreft omvang in meters als inrichting. Het is dan ook betreurenswaardig

advertentie





Figuur 7: Het complete omgevingsmodel (Bakker, 2008).

dat zowel de human assets als ook het vastgoed als kostenposten te boek staan, terwijl ze juist als kapitaalgoed met een groeiperspectief met toegevoegde waarde zouden moeten worden beschouwd. Covey verwondert zich hierover: 'Mensen staan op de winst- en verliesrekening als kostenpost; machines als investeringen.' Omdat huisvesting dus niet wordt gezien als een kapitaalgoed dat bijdraagt aan het groeiperspectief, maar puur als kostenpost, vormt het automatisch onderdeel van het verstarrende streven tot integrale kostenreductie. Wat betreft het holistische mensmodel van Covey, kan geconstateerd worden dat IQ en EQ mede hierdoor niet tot hun recht kunnen komen. Het SQ, de spirituele kwaliteit, heeft in de huidige huisvestingswereld nog geen plek. De toekomst echter ziet er hoopvol uit.

Het model van Covey (zie figuur 6) past goed bij de kenniswerker. Zijn karakterkenmerken zijn immers direct te vertalen naar de vier kwaliteiten van Covey's complete mensbeeld. De kenniswerker wenst immers werk dat 'ertoe doet', wil zich ontwikkelen, wil leren en wil betrokkenheid bij de organisatie en de mensen die daar werken. Vanuit de vier intelligenties, benoemt Covey vervolgens vier basisbehoeften: (over)leven, liefhebben en beminde worden, cognitief groeien en er toe doen door iets bij te dragen.

Volgens Covey is het essentieel dat de vier soorten intelligenties in een zeker evenwicht worden aangesproken. Ook bij de kenniswerker zien we

dat zijn behoeften overeenkomen met een balans in IQ, EQ, FQ en SQ.

Vertaling naar huisvesten

Het complete mensmodel van Covey met de vier kernkwaliteiten is te vertalen naar een model van de complete werkomgeving. De fysieke kernkarakteristiek (FQ) wordt gevoed door een gezonde omgeving. Voor het EQ is een sociale omgeving nodig, waarin de mens zich als individu geplaatst ziet binnen zijn bredere sociale context. Het IQ komt met name tot zijn

De kenniswerker wenst werk dat 'ertoe doet'

recht in een omgeving die duidelijk is, waardoor iemand gemakkelijk keuzes kan maken waar en aan welke werksoorten hij zijn energie voor in wil gaan zetten. Gaat hij bijvoorbeeld afgezonderd van zijn collega's een ingewikkelde rapportage schrijven, of initieert hij een kort informeel overleg aan de lunchtafel. Het Spirituele Quotiënt vraagt om een reflectief en contemplatief denken en daarmee om een blokkade vrije omgeving. Figuur 7 geeft het totaalbeeld van de werkomgeving weer. Résumerend toont het complete omgevingsmodel vier kerneigenschappen van de omgeving, die zodanig gekozen zijn dat de vier kerneigenschappen van de mens maximaal tot hun recht komen:

De gezonde omgeving

het FQ komt maximaal tot zijn recht in een omgeving die bijdraagt aan

de gezondheid van het menselijke lichaam. Hierbij kunnen de potenties van de natuur maximaal worden benut om een positieve fysiologische respons van het menselijke lichaam te bereiken. Zo reduceert uitzicht op groen in de buitenomgeving stress, wat aantoonbaar is in huidgeleiding, hartslag en systolische bloeddruk.

De gestructureerde omgeving

het IQ komt maximaal tot zijn recht in een werkomgeving die duidelijk en overzichtelijk is. Het gebouw kent een duidelijke structuur, die vanaf de ingang herkenbaar is. Men weet op elk moment waar men zich bevindt. Als een kenniswerker wil kiezen welke activiteiten hij wil gaan uitvoeren, biedt de omgeving duidelijkheid in de verschillende mogelijkheden. Deze werkgebieden zijn helder en functioneel ten opzichte van elkaar gesitueerd en als zo danig ook identificeerbaar.

De sociale omgeving

het EQ wordt met name ondersteund, waarbij het accent ligt hoe de mens het beste kan functioneren binnen

een grotere sociale samenhang. De aandacht gaat uit naar het wel of juist niet ontmoeten. Er bestaat in zekere mate keuzemogelijkheid tot openheid of geslotenheid, formeel of informeel karakter, zicht of afzondering en sfeer.

De blokkade vrije omgeving

het SQ wordt met name ondersteund in een omgeving waar mensen vooral zich zelf kunnen zijn en gelegenheid hebben bij zich zelf te kunnen reflecteren. In een maatschappij die veelal overheerst wordt door doeners, is het zinvol meer ruimte te creëren voor het diepere nadenken en het maken van heroverwegingen. De vier omgevingssoorten bieden gezamenlijk ruimte aan de verdere ontwikkeling van de kenniswerker en daarmee aan de organisatie als geheel.