

# Productiviteit en kennisontwikkeling

Een gesprek met hoogleraar Mathieu Weggeman

**De begrippen productiviteit en kennisontwikkeling staan momenteel sterk in de belangstelling.**

**Het gaat hier om begrippen die lastig zijn te definiëren zijn en moeilijk meetbaar zijn te maken. Daarnaast gaat het om persoonlijke**

**factoren bij de medewerker waarbij fenomenen als welzijn, mate van tevredenheid en intrinsieke motivatie een rol spelen.**

Iris Bakker

**B**ij de facility manager leeft het vraagstuk 'hoe ondersteun ik vanuit mijn facilitaire vakgebied de organisatie en de medewerkers, zodat productiviteit en kennisontwikkeling worden gerealiseerd?'. Hij wordt hierbij direct geconfronteerd met de veelzijdigheid en complexiteit van deze termen.

Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management aan de faculteit Technologiemanagement van de Technische Universiteit Eindhoven, heeft zich al jaren toegelegd op productiviteit en kennisontwikkeling binnen organisaties. Weggeman is onder andere bekend van zijn visie op het kennismanagement met zijn formule  $K=I.E.V.A.$  (waarover later meer), vele boekwerken waaronder het boek *Provocatief adviseren* en zijn muzikaal gelardeerde mensgerichte beschouwingen, variërend van dissonanten bij het dadaïsme tot het andante binnen het boeddhisme. Weggeman ziet een zesde niveau in de behoeftehiërarchie van Maslow, namelijk die van collectieve flow, ofwel egoloosheid, voortkomend uit de behoefte naar eenheid en verbondenheid met alles. Zijn beschouwingen vormen een rijke voedingsbodem om productiviteit en kennisontwikkeling tot volle wasdom te doen komen.

Een paar vragen aan Weggeman, om de facility manager op weg te helpen naar een omgeving waar de organisatie en de medewerker tot hun recht komen:

*Je ziet twee vormen van productiviteit: enerzijds binnen de meer routinematige processen, waarbij wordt gestuurd op maximalisatie van output, zoals het aantal gesprekken per tijdseenheid bij callcenters en anderzijds in de vorm van maximalisatie van het innovatievermogen en creativiteit. Welke vorm van productiviteit is voor de Nederlandse economie van meer belang?*

'Je ziet twee mogelijke ontwikkelingen: Nederland als kennisland met een verdere differentiatie van de universiteiten en een goed functionerend innovatieplatform en Nederland als handelsland met een uitstekende logistiek en moderne transportsystemen. Beide opties zijn valide. In het kennisland prevaleert het genereren van innovatievermogen en ideeën; in het handelsland zie je een verdere ontwikkeling van geautomatiseerde systemen of het verplaatsen van werk naar andere landen. Ik richt mij tot de professionals, waarbij innovatie en creativiteit een belangrijke rol speelt.'

*Speelt de architect, die de contouren aangeeft van onze werkomgeving, een belangrijke rol binnen de productiviteitsmaximalisatie?*

'Het is jammer dat architecten geen psychologie of organisatiekunde meekrijgen in hun opleiding, waardoor de empathie met de gebouw-



Foto: Iris Bakker

gebruiker ontbreekt. Architecten zijn in het algemeen hooghartige mensen. Dat zie je ook in Eindhoven; dat is gewoon een lelijke stad. Dat zeggen de bewoners. De architecten zijn echter trots op hun creaties. Die lelijkheid heeft een negatieve invloed op mensen. Maar het is ook zo dat je, als je met een creatief denkproces bezig bent, neem je je 'inner-world' gewoon ergens mee naar toe. Dat is bijna onafhankelijk van de omgeving. Je kunt het echter wel sterker maken: Gregoriaanse muziek komt eerder naar je toe in een harmonische en goddelijke atmosfeer.'

*Wat zijn volgens u belangrijke issues in een werkomgeving, waardoor mensen productiever zouden kunnen zijn en bijvoorbeeld meer ideeën zouden kunnen genereren?*

'Als je mij persoonlijk vraagt welke positieve invloed de werkomgeving heeft, denk ik in eerste instantie aan variatie. Aan een piano, een grandcafé, een vijver, bewegen, een tent. Een changement de décor. Variatie geeft een wijziging in het denken en geeft ruimte aan ontmoeten.'

*En specifiek bij kennisontwikkeling? Uw formule is  $K=I.E.V.A.$ , waarbij de letters staan voor Informatie, Ervaring, Vaardigheden en Attitude. Is hier te zeggen waar de invloed van de omgeving zichtbaar is?*

'De Attitude heeft hier de grootste invloed: attitude bepaalt immers in welke omgeving je komt. Als je altijd naar Zoutelande gaat, zul je de tiende keer misschien iets beter Zeeuws leren spreken. Als je die keer naar de Amazone gaat zie je een andere wereld, kom je in contact met wild dat je nog nooit gezien hebt, ervaar je een totaal andere cultuur. Dat geeft weer ruimte om op een andere manier te gaan kijken.'

*Het tijdperk van de pure kostenbeheersing maakt plaats voor een bewustwordingsproces.*

*Heeft dat nog invloed op kennisontwikkeling?*

'Er wordt al regelmatig gefilosofeerd wat er zou gebeuren als er geen geld zou bestaan. In die beschouwingen zie je altijd een aantal constanten: Een wereldregering zoals een VN en de afwezigheid van geld, dus iedereen krijgt wat nodig is. Als je goed piano speelt krijg je een Bechstein of een Steinway; als je minder goed speelt een Yamaha. Je krijgt weer een gildesysteem. De Gildes maakten ook geen winst. We hebben nu nog een Anglo-Amerikaanse 'moneymaking machine'. In het Rijnlandse model heb je een werkzame gemeenschap, een netwerk van samenwerkende stakeholders. Je herkent dit bijvoorbeeld aan het terugtrekken van de beurs.'

We zien interessante ontwikkelingen. Wij hebben Drees nog gekend, wij zijn in onze genen gefocust op een veilige toekomst. Jonge mensen echter zoeken een nieuw betekenisvol en plezierig leven. Pensioen is een non-issue. Ze zijn niet uit op oppotten. Dat geeft een relaxtheid waardoor kennis, versterkt door de mogelijkheden, een open boek is. Het is een tijd van kennisdelen.

Het heeft ook invloed op een manier van werken, bijvoorbeeld op geconcentreerd werken. Toen wij klein waren hadden we één stuk speelgoed. De kinderen van nu zitten tussen een berg speelgoed waaruit ze kunnen kiezen. Ze doen nu dus ook honderd dingen tegelijk: msn'en, videotje kijken, sms'en, de muziek staat aan. Als wij geconcentreerd willen werken, zoeken we een stimulusarme omgeving. Zij zullen dat anders gaan doen. Je kunt ook simultaan in een groot gezelschap genieten van een muziekstuk. Je moet alleen geconcentreerd werken, leren. Je moet het dus trainen.

Dat mensen verschillend werken, komt al vanuit de vroege oorsprong. Mannen zijn vanuit hun jachtfunctie meer competitief gericht en willen de arena in met spelregels.

Vrouwen hadden meer de taak de vrede in het gezin te bewaren, waren uit op een win/win situatie en doen ook alles tegelijk: als Jantje het raam uit wil springen, roept een vrouw niet 'wacht even met springen, want ik doe Pietje net een schoon broekje aan'. Dat competitieve en win/win vormt een basis waaruit je ziet dat er gewoon grote verschillen zijn in manieren van werken.'

*Bij de Rijksgebouwendienst zijn ontwikkelingen gaande met betrekking tot de Rijkswerkplek, waarbij in de toekomst elke werknemer, ongeacht het ministerie waar hij toe behoort, gebruik kan gaan maken van een gelijksoortige werkplek. Wat vindt u van die ontwikkeling?*

'Die doet me denken aan woorden als Metropolis en Kafka. Je krijgt mensen die nog gekkere brillen gaan dragen, om zich te kunnen onderscheiden.'



Mathieu Weggeman