

Spelen voor een werkende werkomgeving

Werkplekspel helpt bij betrekken nieuwe huisvesting

Om een nieuw kantoorconcept succesvol functionerend te krijgen, moeten medewerkers begrijpen waarom het er komt en hoe ze er het beste samen in kunnen werken. Daarvoor is bewustwording van het eigen handelen, de nieuwe omgangsvormen en de werkwijze van belang. Het Center for People and Buildings (CfPB) ontwikkelde daarom een generiek instrument dat het bewustwordingsproces kan faciliteren: het werkplekspel.

TEKST: EVI DE BRUYNE, MAARTJE MAARLEVELD EN YURI MARTENS

Op kantoor komen managers en medewerkers samen en maken gezamenlijk gebruik van de geboden voorzieningen. Een meer eigentijdse werkomgeving kenmerkt zich door verandering van de fysieke omgeving: openheid en diversiteit van werkplekken voor ontmoeten en andere werkzaamheden. Het vraagt ook om een *ander gebruik* van de werkomgeving en een *andere omgang* met collega's. Hoe gaan we met elkaar om als mijn plek vanmiddag jouw werkplek is? Wat betekent clean-desk? En wat gebeurt er met mijn persoonlijke spullen, zoals de foto van mijn kinderen, mijn muismat, dossiers en boeken? Het is belangrijk om medewerkers gezamenlijk na te laten denken over het gebruik van de werkomgeving. Daardoor krijgt iedere medewerker zicht op de beelden van de collega-kantoorgebruikers. Zo wordt een gedeelde opvatting ontwikkeld over een voor de organisatie 'eigen omgangswijze'. Het werkplekspel speelt hierop in.

Het werkplekspel

Het werkplekspel is een middel voor kantoorgebruikers om spelenderwijs in gesprek te komen over het gebruik van de werkomgeving. Spelers lopen door een denkbeeldig kantoor. Op speelkaarten staan meerkeuzevragen over veel voorkomende situaties in de nieuwe kantooromgeving. Er zijn 72 speelkaarten verdeeld in twee keer drie categorieën. Enerzijds wordt er een onderscheid gemaakt in drie type plekken; werkplekken, overlegplekken en faciliteiten. Anderzijds passen de kaarten binnen drie thema's: 'kennis en weten', 'waarden en normen' en 'houding en gedrag'. Een specifieke afstemming op de context van de organisatie is mogelijk. Aan de hand van deze meerkeuzevragen worden waarden en normen, kennis over de nieuwe werkomge-

ving en houding en gedrag expliciet bespreekbaar gemaakt. De spelers worden geprikkeld om een mening over werkomgevingsituaties te vormen, deze met elkaar te delen, te bediscussiëren en tot gezamenlijke oplossingen te komen. Een speler moet de vragen eerst voor zichzelf beantwoorden. Daarna volgt de discussie om – zo mogelijk – tot consensus te komen. Elke speler houdt zijn of haar keuzes bij op het antwoordformulier.

Voor het CfPB is het spel een onderzoeksinstrument. Daarom bestaat de mogelijkheid om de antwoorden te laten analyseren. Het CfPB geeft dan per gespeelde situatiekaart de keuzes van de individuele spelers en de groepskeuzes weer, een conclusie en een aanbeveling. De belangrijkste observaties worden samengevat en er wordt nagegaan in hoeverre de vooraf gestelde doelen zijn bereikt. De rapportage wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen. Tot slot volgt een presentatie om de opgedane kennis met het manage-

Evi de Bruyne, Maartje Maarleveld en Yuri Martens zijn allen als onderzoeker werkzaam bij het Center for People and Buildings te Delft.

ment en medewerkers te delen. Door de resultaten van verschillende organisaties met elkaar te vergelijken ontwikkelt het CfpB inzicht in drie aspecten van de nieuwe werkomgeving:

- Kennis en weten: wat weten gebruikers? Wat weten ze vaak niet?
- Houding en gedrag: wat doen kantoorgebruikers in bepaalde situaties?
- Waarden en normen: wat vinden kantoorgebruikers van bepaalde situaties, en zegt het iets over de cultuur: 'zo doen we het hier'?

Onze veronderstelling is dat op basis van dit inzicht interventiestrategieën ontwikkeld kunnen worden om gebruik en werkomgeving beter op elkaar af te stemmen. De veranderbaarheid van gedrag is een onderwerp dat geregeld aan de orde komt. Het CfpB wil hiermee onderzoeken of het gedrag gebaseerd is op diepgewortelde aannames, op vastgestelde gedragsregels of op kennis over gewenst gedrag en gebruik.

Ontwikkeling in de praktijk

Het werkplekspel is ontstaan uit verschillende onderzoeken die bij het CfpB hebben plaatsgevonden. Het kent een sterke overeenkomst met de ruimtetypen die in de Werkplekwijzer¹ zijn gedefinieerd. Alle situaties die in de spelkaarten zijn beschreven, zijn gekoppeld aan de ruimtetypen die in de Werkplekwijzer staan beschreven. De eerste aanzet voor de ontwikkeling van het spel kwam voort uit CfpB-onderzoek bij het Kadaster. In één van de casestudies ontstond de vraag naar een manier om met gedrag in een nieuwe kantooromgeving om te gaan. Het spel is hier voor de eerste keer met een prototype versie gespeeld. De situaties op de spelkaarten van het Werkplekspel zijn becommentarieerd en geëvalueerd door een panel van deskundigen. Dit geeft de zekerheid dat een breed scala van aandachtspunten in een nieuw kantoorconcept door de vragen is gedekt. Sindsdien is het spel in verschillende organisaties en situaties gebruikt. Voor de toekomst zijn er verschillende gebruiksmogelijkheden. Een organisatie kan met de spelhandleiding in de hand zelf aan de slag.

Het kan gespeeld worden onder begeleiding van een adviseur of in samenwerking met het CfpB.

Toepassing in de praktijk

Hier volgen een aantal voorbeelden van organisaties die het spel gebruikt hebben.

Kadaster

Om meer werkplekken te realiseren in het gebouw De Brug te Apeldoorn, is het Kadaster werkplekken gaan delen. Het werkplekspel werd gespeeld met de medewerkers van het Kadaster ICT Services. Het is gespeeld op het moment dat medewerkers al flexibel werkten. Het spel werd ingezet met verschillende doelen:

- bewust worden van de veranderingen binnen de werkomgeving,
- bewust worden van eigen uitgangspunten, vooronderstellingen en normen,
- ontwikkelen van gedeelde normen en waarden,
- stimuleren van het gewenste gedrag in de nieuwe werkomgeving.

In juni 2007 werden er gedurende twee weken 11 workshops gegeven. Er namen 136 mensen deel aan het werkplekspel (49,5 procent van de populatie). De resultaten zijn in een rapportage verwerkt en teruggekoppeld. Uit de analyse zijn de volgende conclusies getrokken:

- de werkomgeving is ruim en dwingt niet tot flexibel (dynamisch) werken,
- de meeste medewerkers gebruiken de huisvesting op een tra-

ditionele – vaste – manier,

- het concept (gebruik) is onvoldoende gepromoot bij de medewerkers,
- medewerkers hebben een te geringe kennis over het gebruik en eventuele afspraken. Ze komen zelf tot een oplossing die niet noodzakelijk strookt met de visie achter het concept,
- het verspreiden van consistente, maar pragmatische huisregels moet een meer dynamisch gebruik in de toekomst ondersteunen,
- het werkplekspel heeft bijgedragen aan het expliciteren van gebruik en normen van de medewerkers.

DSM

Bij DSM, een internationale onderneming die zich richt op Life Sciences en Materials Sciences, is het spel een eerste keer gespeeld met een aantal managers en medewerkers van het projectteam voor de nieuwe huisvesting. Het doel was om het inzicht in de veranderingen die bij het nieuwe kantoorconcept komen kijken te vergroten. De dertien spelers gingen uiteen in drie groepen. De gezamenlijke nabespreking leverde een discussie op over wie een voortrekkersrol zou moeten nemen in het ontwikkelings- en implementatieproces. Het projectteam bereikte haar doel: een groter bewustzijn bij het management over de concrete consequenties van de nieuwe huisvesting voor de organisatiecultuur en werkwijze. Bij een andere vestiging is gespeeld met een gebruikersgroep. Ook hier



Evi de Bruyne, Maartje Maarleveld en Yuri Martens spelen het Werkplekspel.

was het doel bewustwording en beeldvorming van de toekomstige situatie, voordat het definitieve ontwerp er is. Het spel zou de discussie moeten starten over het nieuwe kantoorconcept en inzicht moeten geven in de complexiteit van de processen die daarbij komen kijken. Het spel bracht verschillende discussiepunten aan de oppervlakte. Onderwerpen waarover geen consensus werd bereikt waren het aanspreekgedrag in de dagelijkse praktijk, omgang met digitalisering en archiefruimte, thuiswerken en het claimen voor

medewerkers, voor de afstemming van het gedrag en werkwijze in het nieuwe concept binnen de organisatie-eenheden en om van de effecten te leren voor de nieuwbouw. De uitkomsten van het spel zijn per afdeling verwerkt en geanalyseerd. De medewerkers hadden hun twijfels over het elkaar kunnen aanspreken op eventueel ongewenst gedrag. Ze willen het wel, maar ze geven eerlijk toe dat ze het niet allemaal durven. Daarnaast bleek dat de medewerkers in de pilots die niet direct betrokken waren bij de

- eten op de werkplek,
- clean-desk principe (afwezigheid/tijdelijke afwezigheid),
- rondslingerende spullen.

Tot slot

Het spel geeft aandacht aan de verandering van het gedrag van de kantoorgebruikers in een eigentijdse en flexibele werkomgeving. Het brengt verschillende consequenties van het invoeren van een dergelijk concept aan de oppervlakte. Door met het werkplekspel de dialoog op gang te brengen worden veronderstellingen en voorkeuren zichtbaar. De medewerkers gaan meer nadenken over consequenties van hun gedrag en geven aan wat daarin wel of niet gewenst is. In plaats dat het management een regel stelt over het gewenste gebruik komen de medewerkers zelf tot een omgangsvorm. Het werkplekspel blijkt hiermee een eenvoudig toepasbare methode om medewerkers te betrekken bij de nieuwe huisvesting. In een tijdsbeslag van twee uur worden medewerkers geïnformeerd en geactiveerd: ze denken zelf na en formuleren zelf oplossingen voor het 'juiste gebruik'. Het aanspreken van dit gezonde verstand blijkt constructief. Enerzijds resulteert dat in oplossingen die direct toepasbaar zijn in het nieuwe kantoorconcept. Anderzijds wordt duidelijk dat op bepaalde aspecten meer kennis noodzakelijk is. Het idee 'dat we er samen wel uit komen' zal niet alleen aansprekend zijn voor (facility) managers die vaak aan de basis staan van het concept, maar ook voor de medewerkers die erin gaan werken. Angst om de goede vrede te verstoren door elkaar aan te spreken, neemt af. Voor iedereen is duidelijk dat aanspreken op ongewenst gedrag niet alleen acceptabel, maar ook noodzakelijk is om samen te kunnen werken.

NOOT

1 De Werkplekwijzer is een boek waarin 21 verschillende ruimtetypen, die veel voorkomen in moderne kantooromgevingen, staan beschreven. Het boek is voortgekomen uit een samenwerking tussen de Rijksgebouwendienst en het Center for People and Buildings.

Medewerkers worden niet alleen geïnformeerd, maar ook geactiveerd

eigen gebruik van specifieke ruimtes zoals een concentratiewerkplek of een overlegruimte voor een projectteam.

De medewerkers gaven achteraf aan meer kennis nodig te hebben om te kunnen beslissen of flexibel werken wel of niet ingevoerd wordt en de verdere uitwerking van het nieuwe ontwerp. De rol van de gebruikersgroep als spil tussen management en medewerkers werd duidelijker. Als vervolgstappen in de planvorming werden verdere kennisontwikkeling, de betrokkenheid van het management en het topdown en bottom-up communiceren aangehaald.

IB-Groep

De IB-Groep realiseert een nieuwe huisvesting in Groningen waarbij procesgericht huisvesten centraal staat. Het CFPB doet onderzoek naar de relatie tussen organisatie, ICT en huisvesting bij de IB-Groep. Het onderzoek richt zich op de realisatie en evaluatie van drie pilots waarin procesgericht huisvesten wordt vormgegeven voor drie organisatie-eenheden. Als vertegenwoordiging van de pilots zijn piloteams samengesteld, die nauw betrokken zijn bij de realisatie van de pilotomgeving.

Het werkplekspel is vlak voor inhuizing in de nieuwe huisvesting gespeeld met de medewerkers uit de drie pilots. Het spel is ingezet voor het creëren van draagvlak bij de

planontwikkeling, uiteenlopend tegen het nieuwe kantoorconcept aankijken. Voor de inhuizing van het nieuwe concept stonden de medewerkers van de ene pilot open ten opzichte van flexibel gebruik, van de tweede pilot oordeelden ze gevarieerd en medewerkers van de derde stonden negatief ten opzichte van het nieuwe kantoorconcept. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de medewerkers die positief stonden ten opzichte van het nieuwe concept al vrij autonoom werkten, maar vooral lijkt de informatie en communicatie een effect te hebben op de uitkomsten. In de eerste pilot werden alle afdelingsmedewerkers door hun collega's betrokken bij het proces. Ze werden wekelijks geïnformeerd over de voortgang en gevraagd om hun oordeel. Bij de tweede pilot werden de medewerkers maandelijks geïnformeerd. Bij de derde pilot was het informeren vanaf het begin niet mogelijk omdat hier nog niet duidelijk was welke medewerkers in de pilotsituatie zouden gaan werken. De analyse van de resultaten van het werkplekspel toont op welke punten de medewerkers er met elkaar uitkomen en waar het vaststellen van regels nodig is. De geformuleerde regels varieerden per afdeling. Er bestond de behoefte aan regels over:

- gebruik van overlegruimten (aantal personen, type overleg, wel of niet reserveren),
- radio- en telefoongebruik,