

Elastische arbeid

DE VOOR- EN NADELEN VAN FLEXIBELE WERKCONCEPTEN



De flexibele werkomgeving in de Oval Tower van ABN Amro in Amsterdam. Ontwerp: Ex Interiors.

Flexibiliteit lijkt de oplossing voor veel problemen. Door flexibilisering van arbeid en flexibele arbeidscontracten willen organisaties snel kunnen inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Werkprocessen worden zo ingericht dat medewerkers meer keuze krijgen om te werken wanneer ze dat willen (flexibele arbeidstijden, telewerken), op de plek die het beste past bij het soort werk van dat moment (wisselwerken). Uiteindelijk moet flexibel werken leiden tot een hoge arbeidsproductiviteit en een hoogwaardige dienstverlening.

Flexibiliteit is als het ware een ingebouwde eigenschap van productiviteit. Het stelt organisaties in staat om snel, efficiënt en effectief op ontwikkelingen in te spelen en op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen. Daarnaast zijn er enkele andere veel voorkomende ingrediënten van werkplekinnovatie. Meer openheid (geen wanden of veel glas) moet zorgen voor meer communicatie, snellere kennisoverdracht en transparantere werkprocessen, in de hoop dat medewerkers daarvoor meer betrokkenheid tonen en ideeën aanreiken voor verbetering en vernieuwing.

Van het delen van werkplekken en faciliteiten worden forse kostenbesparingen verwacht. Wat opvalt is dat doelstellingen van werkplekinnovatie in zeer uiteenlopende bewoordingen worden geformuleerd, grotendeels impliciet blijven en zelden worden geoperationaliseerd in meetbare termen en toetsbare doelstellingen. Een gedegen analyse van de voor- en nadelen voor de verschillende stakeholders – van raden van bestuur

tot directies, van managers tot werkvloer – vindt zelden plaats, noch vooraf, noch achteraf. Dit heeft deels te maken met de lastige meetbaarheid, maar ook met de geringe bereidheid om te investeren in onderzoek als basis voor besluitvorming. In de woorden van een topmanager: “We gaan het gewoon doen!”.

Productiviteit

Productiviteit is de verhouding tussen het bedrijfsresultaat en de input aan kapitaal en arbeid. Een deelaspect is arbeidsproductiviteit: de hoeveelheid productie per eenheid van arbeid. Het is niet eenvoudig vast te stellen of flexibel werken gunstig is voor de productiviteit van een onderneming. De relatie tussen investeringen en opbrengsten zijn deels indirect en niet eenduidig. Bij iemand die verzekeringspolissen verkoopt, is het aantal verkochte polissen een goede indicator voor de opbrengst. De output van een consultant is te meten aan de hand van verworven opdrachten in aantal en geld. Maar wat is de output van een beleidsmaker of een manager? In plaats van de individuele productiviteit is het beter om op afdelingsniveau en organisatieniveau te meten. De totale investeringen en de jaarlijkse exploitatiekosten zijn hier als graadmeter te gebruiken, gemeten als geheel en per medewerker of per werkplek. Een complicerende factor wordt gevormd door de minder direct meetbare kosten en opbrengsten, bijvoorbeeld een cultuurverandering, snellere kennisoverdracht, teveel



Door innovaties zoals flexwerkplekken en telewerken proberen organisaties de prestaties te verbeteren en een efficiëncyslag te maken. Uiteindelijk bepalen de kantoorgebruikers of dat ook lukt. Een bijdrage over kansen en risico's.

Door **Theo van der Voordt**, **Wim Pullen** en **Anca Hartjes**
Fotografie **Tim van Eshuis** en **Christiaan Richters**

afleiding, grotere betrokkenheid of juist weerstand tegen het nieuwe concept. Deze effecten zijn ieder op zich van invloed op de productiviteit. De relaties tussen doelen en middelen, oorzaken en gevolgen en kosten en opbrengsten zijn daarvoor complex en ondoorzichtig. Dit maakt het lastig om vast te stellen in hoeverre verschuivingen in output daadwerkelijk zijn toe te schrijven aan het invoeren van flexibele werkplekken. Daar komt bij dat ook andere interne en externe factoren een rol spelen, zoals de managementstijl, governanceconcepten, arbeidsverhoudingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de economie, afzetmarkten, et cetera. De praktijk zou zeer gebaat zijn bij een helder theoretisch raamwerk van relevante variabelen en hun relaties, als referentiekader voor besluitvorming. Betrouwbare gegevens vragen om een gedegen en eenduidige administratie van alle input en output. Bij gebrek aan harde data moeten we het vooralsnog doen met inzichten uit workshops, rondetafelgesprekken en vragen naar eigen inschattingen van de productiviteit en de invloed van de werkomgeving. Pluspunten van flexibel werken blijken het bewuster organiseren van de eigen werkzaamheden, de betere communicatie, de grotere gebruiksflexibiliteit (dus minder verstoringen bij personeelsmutaties) en een motiverende werkomgeving. Minpunten zijn het telkens weer moeten acclimatiseren, tijdverlies door vaker inloggen of zich opnieuw moeten installeren, te veel communicatie en concentratieverlies door te grote

openheid. Goed functionerende technologie blijkt cruciaal, maar dat is ook zo in traditionele kantoorconcepten.

Arbeidssatisfactie

Medewerkerstevredenheid is niet het allerhoogste doel van kantoorinnovatie. Voorop staat het optimaal ondersteunen van de werkprocessen. Bedrijven gaat het immers primair om een goed bedrijfsresultaat en de continuïteit van de onderneming. Maar de medewerkers vormen wél het menselijk kapitaal, waarzonder succesvol ondernemen niet mogelijk is. Moderne medewerkers stellen hoge eisen aan de organisatie wat betreft hun mogelijkheden tot ontwikkeling en loopbaan en zoeken naar een goede afstemming tussen werk en privé. Bedrijven spelen hierop in met aantrekkelijke faciliteiten zoals een fitnessruimte, boodschappendienst of kinderopvang. Een belangrijke vraag is nu, hoe de medewerkers oordelen over flexibele werkconcepten, mede vanuit de veronderstelling dat een tevreden medewerker ook een productieve medewerker is. Uit projectevaluaties komt een ambivalent beeld naar voren. Enerzijds is er veel waardering voor de mooie inrichting, de geavanceerde technologie en de dynamiek van wisselwerken. De toegenomen toevallige, informele ontmoetingen tussen medewerkers vergroten de arbeidssatisfactie. Tegelijkertijd zorgt de openheid voor minder privacy, met name visueel (zien en gezien worden) maar ook auditief (horen en gehoord worden). Dit doet afbreuk aan de tevreden-

denheid, leidt sterk af en maakt mensen minder productief. Het opgeven van de eigen plek druist in tegen de menselijke territoriumdrift. De (ongevraagde) vrijheid in uitvoering van werkzaamheden heeft een tweeledig effect. Mensen stellen meer vrijheid op prijs, maar kunnen er niet altijd goed mee omgaan. Een voorbeeld zijn telewerkers die zelf hun tijd kunnen indelen maar daardoor meer uren werken. Dit kan ten

cepten zijn veelal tegenstrijdig. Dit is vooral te wijten aan het gebrek aan objectieve meetmethoden en het feit dat de gehanteerde begrippen multi-interpretabel zijn. Het Center for People and Buildings werkt momenteel aan de ontwikkeling van objectieve meetmethoden. Over de condities waaronder flexibele werkplekken zouden moeten worden ingevoerd is meer bekend. Samenvattend kunnen we concluderen, dat innovatieve werk-

Het opgeven van de eigen plek druist in tegen de menselijke territoriumdrift

koste gaan van hun privé-leven en hen het gevoel geven van nooit meer echt vrij te zijn.

De wijze van invoeren van nieuwe kantoorconcepten speelt een grote rol. Het is belangrijk dat medewerkers voldoende inspraak hebben. Recent Zweeds onderzoek toont aan dat de kwaliteit van de uitkomst er dan zelfs minder toe doet. Positieve betrokkenheid van het management blijkt eveneens noodzakelijk. Concrete en haalbare doelen formuleren (niet vaag blijven), geen overspannen verwachtingen wekken en zelf het goede voorbeeld geven zijn erg belangrijk. Van de medewerkers vergt flexibel werken ook een zekere discipline, bijvoorbeeld het zich houden aan *clean desk* en het elkaar durven aanspreken op het gebruik van het kantoor.

Meningen of feiten?

Er is nog weinig gedegen onderzoek beschikbaar naar de effecten van werkplekinnovatie. Organisaties zijn wel bereid om over hun successen te vertellen, maar niet om over tegenvallende effecten te rapporteren. Naast *best practices* zijn we echter vooral geïnteresseerd in een *best friends advice*: naar wie of welk project zou je je beste vriend verwijzen om een eerlijk verhaal te krijgen, met alle plussen en minnen? Het veld wordt nog te veel gedomineerd door voor- en tegenstanders, die hun persoonlijke meningen verkondigen op basis van vooronderstellingen.

Verklaringen voor succes of falen van innovatieve werkplekcon-

omgevingen zowel positief (lagere kosten, tevreden medewerkers, effectiever werken) als negatief (weerstand, ziekteverzuim) kunnen uitpakken. Doorslaggevend lijken de houding en vaardigheden van de werknemers, de doelen en verwachtingen van het management, de wijze van invoeren van invoeren en de professionaliteit van faciliteiten zoals ICT en het archiefsysteem. Om de effecten te kunnen meten, zijn generaliseerbare meetmethoden en een eenduidig begrippenkader nodig.

Het nadenken over huisvesting is voor de meeste managers niet hun grootste hobby. Opdracht geven om te besparen op de kosten van huisvesting is niet zo moeilijk, maar belangrijker is om zorgvuldig na te denken over de grote impact van ingrepen in de huisvesting. Dit aan anderen overlaten is een groot risico. Leiderschap toont zich als het moeilijk wordt. De verwevenheid van bedrijfsdoelen en de inzet van mensen en middelen is groot, de marges zijn gering, en het systeem is zo maar uit balans. Flexibele kantoren maken deel uit van dit systeem. Bij een slecht doordachte invoering lopen bedrijven grote risico's, bij een adequate inzet vergroten ze de kans op 'toekomstvast' ondernemen! \bar{E}

Dr. Ir. D.J.M. van der Voordt is docent en onderzoeker bij de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft en maakt tevens deel uit van het kenniscentrum Center for People and Buildings. Ir. W. Pullen en mw. A. Hartjes zijn respectievelijk directeur en medewerkster bij dit kenniscentrum.

Succesfactoren van werkplekinnovatie

- Een zorgvuldige analyse vooraf van de organisatie en haar werkprocessen.
- Duidelijke doelstellingen.
- Een adequate projectorganisatie, met duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren.
- Een optimale afstemming van kantoorconcept en werkplekinrichting op de organisatie (missie, structuur, cultuur, managementstijl, medewerkers) en de werkprocessen (autonomie, sociale interactie, concentratie, mate van mobiliteit).
- Optimaal functionerende faciliteiten, met name ICT.
- Commitment van het management.
- Een zorgvuldig implementatieproces, met een enthousiaste trekker, een optimale balans tussen top down en bottom up, voldoende informatie en communicatie, en voldoende tijd voor discussie en reflectie.
- Weerstanden serieus nemen, met name wat betreft het spanningsveld tussen wisselwerken in open ruimten en universeel menselijke behoeften aan privacy, een eigen territorium, identiteit, personalisatie en status.
- Begeleiding van de medewerkers inclusief nazorg (b.v. training in flexibel werken en centraal en digitaal archiveren).
- Zorgvuldig beheer.