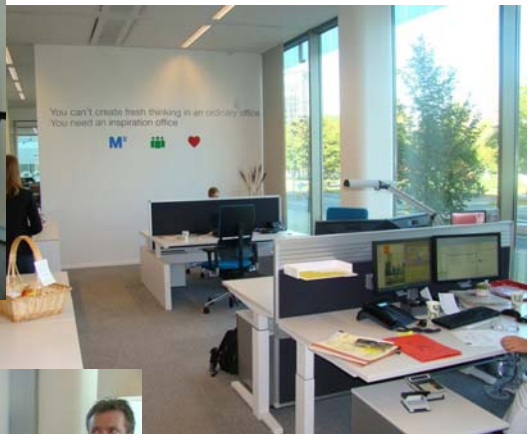
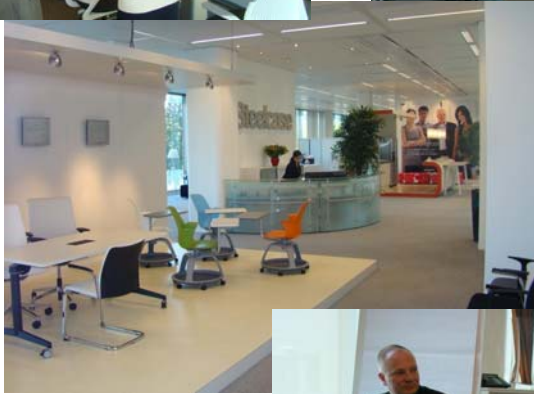


Regiobijeenkomst Sfeer en Samenwerking

Impressie van een geslaagd samenzijn



Impressie van de regiobijeenkomst Sfeer en Samenwerking

Datum : 29 september 2011
Waar : Steelcase Amsterdam
Organisatie : Steelcase, CfPB

Deze impressie is geen volledig verslag maar een selectie van de opvattingen, verhalen, observaties en onderzoeksresultaten zoals die naar voren zijn gebracht door iedereen die deelnam in de discussie. De moeite waard om nog een na te lezen en jezelf af te vragen: is dat zo?

Aan het slot wordt een poging gedaan om antwoord te geven (grootste gemene deler) op de drie stellingen die ter discussie stonden.



Het panel: v.l.n.r. Nick Willemse, Thijs Edelkoort, Annemieke Garskamp, Theo van der Voordt

Ontwikkelingen van invloed op de werkomgeving

- Vele trends beïnvloeden de vraag naar kantoorruimte: optimaal gebruik m2, identiteit van de organisatie, de groeiende noodzaak om mensen te binden, het beste uit je mensen halen, samenwerking en kennisdeling en creativiteit stimuleren etcetera
- De jonge instroom, de iPod-generatie, groeit op met ICT en is daar razend handig in. Niks gebruiksaanwijzing, gelijk aan de slag. Daarnaast zijn ze opgegroeid met Facebook en andere vormen van virtueel contact en dus connected.
- Jongeren stellen minder eisen aan hun werkplek, ze zijn sneller bereid te werken waar ze kunnen werken als ze maar een laptop en smartphone bij de hand hebben.
- Waarschijnlijk is de omgang met nieuwe technologie deels generatie en deels leeftijdsgebonden.
- We hebben de digitale revolutie mee naar huis genomen, we zijn er aan gewend geraakt. Daarmee is tevens de scheidslijn tussen werk en thuis enorm aan het veranderen. Het werk houdt nooit meer op. De smartphone zorgt ervoor dat we in het weekend al weten wat we de volgende week op het werk gaan doen.

- Onze organisaties zijn meer egalitair dan ooit. We gaan anders met elkaar om, dat is ook een verklaring voor de opkomst van HNW. Het is niet alleen techniekgedreven.
- Alles verandert razendsnel en beïnvloedt ons razendsnel, en daar komt voorlopig geen einde aan.

Veranderingen die we zien in de werkomgeving

- We praten en zijn al lange tijd bezig met flexwerken. Onder invloed van de ICT zie je wel steeds meer verbreding optreden.
- Tegenwoordig zijn ruimten voor ontmoeten en samenwerken de ruggengraad van je ontwerp en schaar je de individuele plekken daar omheen. Dat zie je goed als je oude kantoorplattegronden naast nieuwe legt.
- Je ziet veel samenwerking maar ook dat dit veel op individuele werkplekken plaatsvindt
- We teamen veel: vergaderen met de laptop erbij om direct informatie te kunnen delen.
- Door globalisering hebben we overal contacten. We maken steeds meer gebruik van teleconferentie, videophones, skype etc.
- We ontmoeten elkaar vaker op informele plekken.
- Grotere diversiteit van werk- en overlegplekken.
- Opkomst van multifunctionele plekken.
- Je ziet ook een tegentrend, brainstormen op papier, even weg van de computer. De computer belemmert het je vrij uiten in zekere zin.

Over samenwerking

- De nadruk op het werk komt steeds meer te liggen op samenwerking. Steelcase verwacht dat we in het Westen toegroeien naar een situatie waar mensen 80% van hun werk samen doen met een ander.
- De aard van het werken verandert. Een groot deel van het procesmatige werk in het Westen is geautomatiseerd of ge-outsourced. Als je naar kantoor gaat doe je dat om samen te werken. Werken is steeds meer problemen oplossen, creatief bezig zijn. Werken is ook steeds meer netwerken en kennis uitwisselen. Via sociale media zelfs met onbekenden.
- We moeten leren omgaan met chaos en netwerken. Tegelijkertijd hebben veel mensen behoefte aan structuur. Onderzoek laat zien dat de jonge generatie het liefst op kantoor werkt. Juist de generatie 30-ers/40-ers zijn enthousiast over HNW, die kunnen de autonomie aan. Als je pas werkt ben je nog zoekende en is HNW lastig. Dan wil je er juist bij horen.
- Sfeer speelt wel degelijk een rol bij samenwerking. Je kunt het vergelijken met een diner. Als het eten goed is lopen de gesprekken vanzelf. Maar let op, als het puur uiterlijk is, als er geen aandacht is voor het proces, dan werkt het niet.
- Wat best een lastig punt is met ruimtes die zijn gericht op samenwerken, zoals koffiehoecken, dat die heel functioneel kunnen zijn, maar dat ze de indruk kunnen wekken bij leiding en collega's dat er niet gewerkt wordt.
- Wet van Allen (1984): de kans op communicatie is omgekeerd evenredig met de afstand tot elkaar
- Er is een wezenlijk verschil tussen individuele productiviteit en teamproductiviteit. De eerste hangt samen met het je goed kunnen concentreren, de tweede met de mogelijkheid om te communiceren.

Over sfeer

- Het belang van een sfeervolle werkomgeving kan mogelijk voor een deel verklaard worden uit het Hawthorne effect. Dat is een effect dat optreedt als medewerkers zien dat het management aandacht voor hen heeft. Dat vinden ze prettig en dan werken ze harder.
- Het hoeft niet mooi en gelikt te zijn, ruimte is belangrijker dan het meubilair.
- Als de functionaliteit ontbreekt heb je een probleem, dat is belangrijker dan mooi.
- Sfeer hangt samen met de bedrijfscultuur, is daar een uiting van.
- Als design een sausje wordt werkt het niet, het moet ook functioneel zijn.
- In het onderzoek van het CfpB zien we dat er zowel verband is tussen de functionaliteit van de werkomgeving als de sfeer van de werkomgeving met de ervaren productiviteit.
- Het belang van een sfeervolle werkomgeving is relatief. Een prettig sociaal werkklimaat heeft meer invloed op het welbevinden en de productiviteit.
- Creatievelingen maken hun eigen sfeer. De geboden werkomgeving doet er minder toe.
- Een eigen sfeer is heel belangrijk. Bijvoorbeeld een sfeer van krakkemikkigheid. Dat schept een band, gedeelde smart is halve smart, anders zijn dan de rest. We leven in een tijd dat iedereen zichzelf anders vindt en zichzelf op allerlei manieren zoveel mogelijk probeert te onderscheiden. Vrijheid en eigen identiteit zijn kernbegrippen.
- We hadden een oud pand met objectief gezien slechte werkomstandigheden. Toch scoorde het pand op tevredenheid niet slechter dan de andere veel beter geoutilleerde gebouwen op ons terrein. Denk ook aan onze inrichting thuis. Er zijn maar weinig mensen die blij worden van een strak designinterieur. Dat vinden we al snel kil en koud.
- Een moderne innovatieve werkomgeving hoeft niet kil en koud te zijn. Je hebt ook warm vormgegeven kantooromgevingen, bijvoorbeeld het Rabo hoofdkantoor.
- Mensen werken beter in een omgeving die aansluit bij hun persoonlijke voorkeur. Je zou de sfeercomponent vanuit persoonlijke voorkeuren moeten proberen vast te leggen.
- De vraag is hoe ver je daar in gaat. Het moet wel beheersbaar en betaalbaar blijven.
- Bij grote bedrijven zie je dat er bij de vormgeving van de werkomgeving weinig rekening wordt gehouden met de wensen van de mensen. De bedrijfsstrategie is dan vaak leidend. Neem de Rabobank. Eerst was het transparant, transparant, transparant. Nu is het duurzaam, duurzaam, duurzaam. Wat de medewerker er van vindt doet niet echt ter zake.
- Een manier om ruimte te geven voor individuele expressie en dit toch beheersbaar houden is door elke afdeling een plek te geven die ze naar eigen inzicht kunnen inrichten.
- Opvallend dat er bij het ontwerp nooit rekening wordt gehouden met de noord- en zuidgevel. Daarmee kun je verschillende sferen creëren en kun je meer diversiteit bieden. Daarmee geef je mensen meer keuze om een plek uit te kiezen die bij hen past.
- Lange tijd was de werkomgeving eenheidsworst, nu zie je dat mensen weer invloed willen hebben op hun eigen werkomgeving.



- Met je auto, je vakanties, iedereen probeert zijn leven maximaal zelf vorm te geven. Op kantoor zie je het tegendeel, alles hetzelfde. Kun je niet iets van de drang naar individuele expressie naar de werkomgeving verplaatsen? Bijvoorbeeld zoals de VPRO deed, voor 20.000,- vloerkleedjes kopen op de Albert Cuyp.
- Dat had wel een keerzijde. Kees van Kooten merkte op: “sfeerrijk gebouw, postmodern en neopositief, maar je bent blij als je om vijf uur weg kunt vanwege de teringherrie”.



Andere opstelling, andere dynamiek?

- We moeten de behoefte aan individuele expressie op het werk niet overdrijven. Je gaat toch met een andere instelling naar je werk, je verwacht niet dat alles daar exact op jouw wensen is toegesneden.
- Is er een universele standaard voor wat een sfeervolle werkomgeving is? Zijn er ankerpunten voor de inrichting? Nee, dat is echt maatwerk. Je gaat altijd uit van de activiteiten. Welke zijn belangrijk en welke werkomgeving past daarbij. Er gaan zich automatisch clusters aftekenen. En je kijkt naar individuen en wat ze bindt. Dat bepaalt de identiteit van de organisatie en waar de organisatie heengaat.
- Als ontwerper werk je niet enkel vanaf een rapport. Gevoel speelt ook mee. Je praat met het management en de gebruikers. Daar zit een gat tussen. Dat probeer je op te vullen. Onder andere door het neer te leggen bij het management.
- Ook hier gaat het om de juiste balans. Waar ligt de grens tussen diversiteit en afstemming op persoonlijke voorkeuren versus de betaalbaarheid en beheersbaarheid. Te veel diversiteit is onpraktisch. En van te veel chaos worden mensen ook niet blij, dat kan ook afstoten.

Over activiteitgericht werken en Het Nieuwe Werken

- In nieuwe werkconcepten hebben mensen enorme vrijheid. Ik zie dat als de kern van HNW. Het is wel vrijheid in gebondenheid. Dat je je eigen werkplek kunt kiezen is belangrijker dan dat deze mooi is vormgegeven.
- Wij (Steelcase) zien cycli in bedrijven. Wat we zien is dat grote bedrijven terug willen naar de mentaliteit van starters. Voor hen is HNW een middel om van een bureaucratische organisatie meer een actief/dynamisch bedrijf te worden.
- Je kunt je afvragen of dat zal werken. Je hebt verschillende soorten mensen. In startende organisaties zullen pioniers zich senang voelen. Als zo'n organisatie bureaucratiseert zullen ze waarschijnlijk vertrekken.
- Activiteitgericht werken bestaat niet. Emotiegericht werken wel. De een voelt zich lekker in werkomgeving A, de ander in omgeving B, weer een ander in C. De truc is dat je voldoende diversiteit biedt zodat ieder een plek kan kiezen die bij hem past. Veel diversiteit geeft vrijheid en waardering. De groep die met vrijheid om kan gaan is veel groter dan men doorgaans denkt.

- Keuzevrijheid is een groot goed. Op de faculteit Bouwkunde in Delft hadden we eerst vaste plekken, toen waren we na de brand korte tijd nomaden, daarna kregen we een activiteitgerelateerde werkomgeving. Dat werkt goed al zie je wel dat een kleine groep zich doodongelukkig voelt en een andere groep overdrijft door continu van plek te wisselen. Verder zie je veel gewoontegedrag, dat men toch meestal voor dezelfde plek kiest. Mensen vinden een eigen plek met een stukje eigen identiteit toch ook fijn.
- Dankzij de ontwikkelingen in de ICT is het tegenwoordig niet meer of-of maar en-en. Daarmee ondersteun je de werkprocessen beter en kun je beter inspelen op persoonlijke voorkeuren door mensen te laten kiezen waar ze het liefst werken.
- Managers zien activiteitgerelateerd werken niet als dé oplossing maar als een middel om samenwerken en kennisdelen op termijn te verbeteren. Het losweken van de eigen plek kan daarbij helpen.
- Soms slaat men door. Het is belangrijk dat er ook plekken blijven waar mensen rustig en geconcentreerd kunnen werken. Balans is het sleutelwoord. Jonge mensen vinden een deel privacy vaak ook fijn. Hetzelfde geldt voor work-life balance.
- Een risico van activiteitgerelateerd werken is survival of the fittest, de strijd om de beste plek.



Naar aanleiding van de stelling het is een (management)illusie dat je samenwerking kunt sturen

- Als de stelling alleen gaat over de werkomgeving dat overschat je de invloed daarvan. Er zijn meer interventies die invloed hebben op de samenwerking in organisaties. Bijvoorbeeld de voorbeeldfunctie van het management.
- Je kunt beter spreken van faciliteren. Een videoconference room waar je met meerdere teams op afstand kunt vergaderen en elkaar met één druk op de knop allerlei informatie kunt toesturen helpt wel.
- Soms denk je dat je kunt sturen maar neem je een verkeerde beslissing. Dat zie je bijvoorbeeld in België waar sommige bedrijven rigoureuus omschakelen van een cellenkantoor naar een geheel open werkomgeving zonder stilteplekken. Dat is riskant.
- Het gaat vaak om verleiden. Bijvoorbeeld gezellige koffiehoecken waar mensen even blijven hangen. Van gesloten naar meer open vraagt om een subtiele aanpak, en niet enkel open.
- Je kunt wel sturen maar niet via de as van de huisvesting.
- FD wordt veel misbruikt. Stimuleren van samenwerking is echt een HRM issue, dat moet gestimuleerd worden vanuit HRM en het management.
- FM'ers zijn gewend de mouwen op te stropen, te doen. Het is daarom niet verrassend dat zij ingeschakeld worden als er in het bedrijf wat moet gebeuren.
- HRM gaat over het optimaal benutten van wat mensen kunnen. Binnen HR heb je mensen die veranderprocessen kunnen begeleiden.
- De afgelopen jaren zag je dat activiteitgerelateerd werken vooral vanuit kostenbeheersing was ingegeven. Nu zie je dat organisatorische motieven meer mee gaan spelen.
- Je kunt FM/ICT/HRM zien als op elkaar liggende bierviltjes. FM ligt in de organisatie meestal onder- en HRM bovenop, maar als je aan een van de viltjes draait dan draait de rest ook en moet je daar ook wat mee doen.

Terugkomend op de stellingen....

- *In een sfeerrijke werkomgeving werken mensen beter samen*
Dat is zeker geen 1 op 1 relatie. Openheid, nabijheid en transparantie spelen een grotere rol, terwijl daarnaast vele factoren buiten de fysieke werkomgeving van belang zijn. Sfeer kan wel voor een gevoel van verbondenheid en identiteit zorgen en daarmee een beetje bijdragen aan goede samenwerking. Er is geen receptenboek voor het ontwerpen van een sfeervolle werkomgeving. Dat is echt maatwerk waarbij de relatie met esthetische maatstaven dun is.

- *In een activiteitgerelateerde werkomgeving zonder vaste werkplekken komen mensen tot betere resultaten*
Een voorzichtig ja lijkt op zijn plaats. Voorwaarde is een ruime diversiteit aan plekken (inclusief stilteplekken, denk aan de balans!), zodat medewerkers daar kunnen werken waar ze zich het prettigst voelen én waar ze vinden dat ze hun werk van dat moment het best kunnen uitvoeren. Andere belangrijke voorwaarde is een klimaat van vrijheid en vertrouwen.

- *Het is een (management)illusie dat je samenwerking kunt sturen*
Nee, dat is geen illusie. Je kunt mensen wel faciliteren en verleiden om meer samen te gaan doen, misschien het pad wat effenen, maar of het ook daadwerkelijk gebeurt hangt veel meer af van het optreden van HRM en van het management. De rol die de werkomgeving speelt bij het sturen van samenwerking is bescheiden.

Marc d'Ancona
Delft, 5 oktober 2011