



Is flexwerken passé?

Er is de afgelopen tijd weer ruim aandacht voor flexwerken in de media. Met flexwerken bedoelen we tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk werken (TPAW) in combinatie met een meer open, vaak activity based, werkomgeving op kantoor. De strekking van de verhalen is tegenwoordig kritischer dan een aantal jaar geleden, toen flexwerken beloftevol gepresenteerd werd en zich mocht verheugen op een meer positieve pers. Is er een omslagpunt bereikt? Is flexwerken ineens passé? Of ligt het genuanceerder?

RECENT IN DE MEDIA

Peter de Waard van de Volkskrant schreef een column met als titel "Zijn de voordelen van thuiswerken een grote leugen?" Hij wijst op het terugkomen van grote multinationals op ingezet thuiswerkbeleid. Neem bijvoorbeeld IBM. Daar werkte 40% van de 380.000 medewerkers gedeeltelijk of soms helemaal thuis. Na 21 kwartalen van opeenvolgende dalende winsten maakte het management daar een eind aan. Iedereen weer naar

kantoor. Thuiswerken gaat, aldus de ICT-gigant die paradoxaal genoeg software maakt om te werken waar je maar wilt, ten koste van samenwerking en werktempo. Jan Gerard Hoendervanger en Gerry Hofkamp laten in de M&O van augustus zien dat activiteitgerelateerd werken weerbarstige materie is. Het concept heeft alleen kans van slagen als het werkproces echt leidend is bij het werkplekontwerp en men veel aandacht schenkt aan de implementatie. Promovenda Christina Wessels van de Rotterdam School of Management ziet wel kansen voor de activity-based workplace, maar alleen als organisatie en medewerkers veel energie steken in het ontwikkelen van een nieuwe werkmodus in de wezenlijk andere werkconstellatie. Als CfpB deden we ook een duit in het zakje. In artikelen in AD en NRC wijzen we er op dat veronderstelde voordelen als betere interactie en hogere individuele productiviteit doorgaans niet optreden, terwijl nadelen als minder privacy, concentratieproblemen, geluidsoverlast vrijwel altijd opspelen. Daarbij matcht flexwerken niet met de structuurbehoefte van veel medewerkers.



KANTOOROMGEVINGEN DIE MINDER BOTSSEN MET MENSELIJK GEDRAG

Langzaamaan zien we een beweging waarin het kostenmotief niet meer de eerste prioriteit heeft. Organisaties beginnen na te denken over kantooromgevingen die meerwaarde hebben en minder botsen met menselijk gedrag. Op basis van de nu geïmplementeerde cases ontstaat steeds meer het beeld dat flexwerken, het nieuwe werken of hoe je het noemt, niet de gehoopte succesformule is. Terug naar het cellenkantoor is voor de meeste organisaties toch ook geen optie. Dat is gedateerd, past niet bij het hedendaagse digitaal werken, de nieuwe kantoorinrichting helpt om het hokjesdenken terug te dringen. De hamvraag die op tafel ligt, is welk type flexwerkomgeving wel werkt, en wat je moet doen om deze goed werkend te krijgen.

ONDERZOEK GEEFT RICHTING

Zoals Hoendervanger en Hofkamp in M&O opmerken, is al veel kennis ont-

wikkeld over het hedendaagse kantoor. Deze kennis wordt echter nog weinig gebruikt om de praktijk te versterken.

Op het vlak van de fysieke werkomgeving gaat het vooral om de volgende zaken:

- Te grote nadruk op openheid, vaak in combinatie met onvoldoende aandacht voor akoestiek, waardoor (geconcentreerd) individueel werk in het gedrang komt.
- Onvoldoende ruimtelijke, akoestische en visuele scheiding van plekken die voor verschillende activiteiten zijn bedoeld, waardoor deze elkaar hinderen.
- Te weinig concentratieplekken, die bovendien vaak ongeschikt zijn voor langdurig of frequent gebruik.
- Te krappe verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken ('flexfactor'), waardoor men op zoek moet naar een vrije plek, in plaats van te kunnen kiezen voor de meest geschikte plek.

Daarnaast worden de gedrags- en cultuurveranderingen die noodzakelijk zijn onderschat. Flexibel werken vraagt om ander gedrag en een aangepaste mindset van medewerkers en hun managers. Dat klinkt gemakkelijk, maar het aanleren van nieuwe gewoonten is geen sinecure. Om dat te bereiken zijn een duidelijke visie (waarom stappen we over op flexwerken) en een stevige implementatie-inspanning nodig, inclusief ruimte voor medewerkers om te onderzoeken welke werkstijl hen het beste past in de nieuwe werkomgeving.

Een derde onderdeel waar het geregeld aan schort is de ICT. Die moet 100% in orde zijn. In onze CFPB-onderzoeken blijkt dat het hier vrijwel altijd aan schort. Daarbij gaat het om zaken als snel kunnen inloggen, op afstand dezelfde ICT-ondersteuning als op kantoor, een stabiele ICT-omgeving, de juiste devices, shareware die virtueel samenwerken ondersteunt. Hickups in de ICT demotiveren en zetten de productiviteit onder druk. Of zoals Neil Usher het op de jaarlijkse Workplace Trends conferentie oktober jl. in Londen zei: "You can still work in an awful workplace with great technology, but not the other way around, which is why there is no excuse for not getting your technology right."

Vierde onderdeel betreft het aanpassen van de organisatie op de nieuwe manier van werken: meer autonomie voor de medewerkers, anders leidinggeven, invoeren van outputsturing, TPAW incorporeren in bestaande werkprocessen, maatregelen om de teamcohesie te behouden.

KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Deze ingrediënten, aangepast op wat een organisatie en zijn medewerkers aankunnen, bepalen of er een gezond en smakelijk resultaat geserveerd wordt. Bereidingstijd is er, dit doe je niet 'effe', wat je wel van het verandering van de fysieke omgeving kunt zeggen, dat is relatief gemakkelijk.

Eenmaal genuttigd kan vastgesteld worden of de resultaten goed zijn. We weten dat smaken verschillen, dus wat 'goed' is kan nogal uiteenlopen. Niet alleen tussen mensen, maar ook in periodes waarin organisaties functioneren. En kantoorconcepten ontwikkelen zich. De evolutie daarvan voorspellen is moeilijk, maar het gaat steeds weer om de aanpassing aan mens en organisatie. Dit is zowel een ontwerp- als een evaluatieopgave die pleit voor intense samenwerking tussen eindgebruikers, organisatieontwerpers, kantoorontwerpers en onderzoekers.

Auteurs: Marc d'Ancona - PR en informatiebeheer
Center for People and Buildings. Wim Pullen -
Directeur Center for People and Buildings

i Jan Gerard Hoendervanger en Gerry Hofkamp,
(2017) *Het hedendaagse kantoor; De praktijk en haar blinde vlekken*, M&O, 3,4 pp 49-64

ii Wessels, C. (2017). Flexible Working Practices: How Employees Can Reap the Benefits for Engagement and Performance (No. EPS-2017-418-LIS). ERIM Ph.D. Series Research in Management.

Het Center for People and Buildings is een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. Het CFPB verzamelt, ontwikkelt en ontsluit kennis over huisvestingsvraagstukken. Deze kennis helpt organisaties om evidence based keuzes te maken over de nieuwe werkomgeving en het proces op weg daar naartoe.