schaal voor masculiniteit te ontwikkelen – verder onderzocht dienen te worden of deze factor bevestigd kan worden door nieuwe factoranalyses.

Literatuur

Claes, M.Th. & Gerritsen, M. (2002). Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief. Bussum: Coutinho.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2005). Marketingcommunicatie. Amsterdam: Pearson Education.

Hofstede, G. (2004). Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen. Amsterdam: Contact.

Jacob, N. (2005). Cross-cultural investigations. Journal of Organizational Change Management, 18 (5), 514-528.

Malhotra, N.K. & Birks, D. (2000). Marketing research: an applied approach (European edition). Harlow: Prentice Hall.

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1999). Organization behavior: the person-organization fit. New Jersey: Prentice Hall.

Permentier, L. (2004). Vlaanderen schuift op naar Nederland. [Electronic version]. Taalschrift, 10, 15-20.

Permentier, L. (2004). De Nederlander praat, de Vlaming luistert.[Electronic version]. Taalschrift, 11, 33-38.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2002). Gedrag in organisaties. Schoonhoven: Academic Service.

Valkeneers, G. (2004). Cultuur en levensstijl: een exploratief onderzoek bij Vlaamse en Nederlandse studenten. Kwartaalschrift Economie, 1(4), 455-471.

Résumé

Dans le cadre d'une recherche interculturelle, le Professeur Valkeneers a établi une comparaison entre la culture des étudiants de première année de psychologie en Flandres et aux Pays-Bas. Dans cette recherche, nous avons constaté que les étudiants flamands et néerlandais présentaient plus de similarités que de différences en matière de culture. Nous pouvons également remarquer qu'aucune grande appréhension de situations inconnues (uncertainty avoidance) n'a été constatée chez les étudiants flamands.

Au vu de ces résultats, on peut se demander si les deux cultures, sur base de contacts intensifs durant les dernières décennies, vont montrer davantage de similarités. Dans l'hypothèse que ces étudiants établissent un même rapport aux figures d'autorité dans les situations de travail, il semble qu'un système hiérarchique, fortement développé dans les organisations flamandes, peut trouver un meilleur écho en Flandres qu'aux Pays Bas. Aux Pays Bas, la préférence est donnée aux organisations dites horizontales.

Werkbeleving in innovatieve kantooromgevingen

Hermans Veerle, Pullen Wim R.***

Abstract

De laatste jaren stappen steeds meer organisaties over naar gedeelde werkplekken in een innovatieve kantooromgeving. In dit artikel wordt allereerst beschreven wat innovatieve kantoren zijn en hoe we hen terugvinden in hedendaagse organisaties. Vervolgens wordt een onderzoek beschreven waar de werkbeleving werd nagegaan bij werknemers in innovatieve en traditionele kantoren, meer specifiek wordt nagegaan wat het effect is op concentratie en communicatie. De gegevens die voor deze studie werden gebruikt zijn afkomstig van het Center for People and Buildings. Ze werden verza-

* Vrije Universiteit Brussel, Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen, Pleinlaan 2, B-1050 Brussel en IDEWE, Interleuvenlaan 58, B-3001 Heverlee.

** Center for People and Buildings, Kluyverweg 6, NL-2629 HT Delft.

meld met het Werkomgevingsdiagnose instrument of WODI. Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voor dat werknemers in een gedeelde kantooromgeving meer tevreden zijn over de communicatie en over een aantal psychologische factoren, dan werknemers in traditionele kantoren.

Inleiding

Succesvol ondernemen valt of staat met het hebben van gemotiveerde werknemers. Een ontevreden werknemer zou kunnen leiden tot groter personeelsverloop en lagere productiviteit. Het groeiend besef dat een optimale fit tussen organisatie en huisvesting kan bijdragen aan een efficiënt en effectief verloop van werkprocessen, een hoge arbeidssatisfactie en arbeidsproductiviteit en een reductie van facilitaire kosten, heeft geresulteerd in twee belangrijke strategische doelstellingen ten aanzien van kantoorhuisvesting:

- Economische doelstelling: optimale inzet en allocatie van de productiefactoren (mens en middelen) tegen een zo hoog mogelijk rendement;
- Sociale doelstelling: het verhogen van arbeidstevredenheid en het welzijn van de medewerkers (interne doelstelling), alsook de creatie van een aantrekkelijk profiel op de arbeidsmarkt (externe doelstelling).

In het huidige proces van flexibilisering van de werkplek vormt de revolutie in ICT de belangrijkste factor. Kantoorinnovatie is gebaseerd op nieuwe vormen van informeren en communiceren. De enorme ontwikkelingen op het vlak van informatietechnologie zorgen voor een acceleratie in het verspreiden en het verkrijgen van informatie én in een verhoogde individuele mobiliteit. Om hieraan te voldoen komen er heel wat innovatieve kantoorconcepten (ook wel flexwerk of shared offices genoemd, zie verder) binnen de arbeidsorganisatie op de markt, die vooral willen voldoen aan de economische doelstelling van kantoorhuisvesting: optimale inzet en allocatie van de productiefactoren (mens en middelen) tegen een zo hoog mogelijk rendement. Deze innovatieve werkplaatsen ondersteunen het kennisgebaseerde business tijdperk van vandaag, terwijl traditionele werkplaatsen eerder het werk uit het industriële tijdperk steunen (Güiza, 2002). Frequent wordt echter de sociale doelstelling vergeten bij het creëren van nieuwe werkplekken: het verhogen van de arbeidstevredenheid en het welzijn van de medewerkers. De mate waarin het werk en de sociale en fysieke omstandigheden voldoen aan de wensen en behoeften van de werkende mens, blijkt immers een grote invloed uit te oefenen op de werkbeleving. In de literatuur worden rond innovatieve kantoorconcepten vaak volgende doelstellingen vermeld (van der Voordt, 2003):

- Een betere prestatie, waaronder hogere arbeidsproductiviteit;
- Betere communicatie en samenwerking;
- Facilitaire ondersteuning en aansturing van veranderingsprocessen;
- Meer plezier in het werk;
- Efficiënter omgaan met ruimte en middelen;
- Grotere gebruiksflexibiliteit;
- Imagoverbetering;
- Vervullen van een voorbeeldfunctie;
- Inzicht krijgen in ontwikkelingen;
- Ervaring opdoen met nieuwe concepten;
- Voorkomen van een verhuizing door betere ruimtebenutting.

Nochtans blijkt uit praktijkstudies dat het omschakelen van traditionele kantoren naar eerder innovatieve kantoren, niet altijd resulteert in positieve effecten (de Croon et al., 2003, van der Voordt, 2003, Vanderhoven, 2005). Mogelijk kunnen persoonskenmerken hier een invloed hebben. Dit werd echter tot op heden nog niet onderzocht.

Wat zijn innovatieve kantoren?

Er worden verschillende termen gebruikt voor nieuwe kantoorinrichtingconcepten; kantoorinnovatie, flexibele werkplekken, non-territoriale kantoren, enz. Een kantoorinrichtingconcept is een basisidee van de werkplekken in een organisatie. Het omvat niet enkel de fysieke aspecten van deze werkplek, maar ook de aanwezige ondersteunende faciliteiten en de organisatorische voorwaarden (van Wagenberg et al., 2001).

De oorsprong van wijzigingen in kantoren kwam voor het eerst tot uiting door de energiecrisis in de vroege jaren '70 die aanleiding gaf tot het stimuleren van telewerken. Telecommuting werd als alternatief voor het fysische woon-werkverkeer beschouwd (Haddon en Brynin, 2005). Door de verdere ontwikkeling van technologie en communicatietechnieken werd dit extra gestimuleerd (van Beuningen en Jongenelen, 2001). Begin de jaren '90 begonnen enkele organisaties in Nederland te experimenteren met flexibele werkplekken zodat door het delen van werkplekken (figuur 1) plaats kon geboden worden aan een groter aantal werknemers, het meest gekende voorbeeld is Interpolis waar men van 950 tot 1650 werknemers ging (Lambregtse, 2005).

Fig. 1. Voorstelling van een gedeelde werkplek (Vos et al., 2000)

Het begrip 'werkplekinnovatie' wordt gebruikt voor veranderingen die worden doorgevoerd in het moderne kantoorwerk (Frankema, 2002). Het is het continu afstemmen van de huisvesting, ICT, diensten en middelen op de veranderende werkprocessen. Er wordt hierbij vaak veel aandacht besteed aan verbeteringen in informatica en communicatietechnologie, een aantrekkelijke inrichting, centrale archivering en aantrekkelijke faciliteiten zoals een bar of een fitnessruimte (van der Voordt en Negen, 2001). Hoewel innovatieve kantoren qua vormgeving zeer sterk kunnen verschillen zijn er toch een aantal overeenkomsten op te merken. Volgens Frankema (2002) moet een innovatief kantoorconcept voldoen aan de volgende drie voorwaarden: op de plaats waar er gewerkt wordt moet er de mogelijkheid zijn van telewerken, de lay-out van het kantoor is die van een combikantoor (er zijn verschillende activiteit gerelateerde werkplekken) en de werkplekken worden gedeeld of zijn flexibel. Er kan dus een verandering zijn in plaats, in lay-out of in het gebruik van de werkplek.

M.b.t. plaats, onderscheiden Wagenberg et al. grofweg twee principes. De Basiswerkplek, waarbij de werkplek in de directe omgeving van de overige werkplekken ligt; met andere woorden binnen het gebouw van de organisatie en de telewerkplek, die niet in de directe nabijheid van de andere werkplekken ligt en mogelijk zich zelfs buiten het kantoorgebouw bevindt. Voorbeelden hiervan zijn thuiswerkplekken, satellietkantoren, hotelkantoren en virtuele kantoren.

Ten tweede zijn er ook verschillen in de inrichting of lay-out van het kantoor. Het gaat hier over hoe de werkplekken binnen een deel van het gebouw zijn vormgegeven (bvb. hoe eventuele wanden geplaatst zijn en of er bepaalde faciliteiten zijn). Volgende basisvormen worden onderscheiden: een kloosterkantoor, een combikantoor, een hotelkantoor, een groepskantoor en een cellen- of kamerkantoor.

- *Kloosterkantoor*: omvat werkplekken in een open ruimte, met daarnaast verschillende faciliteiten zoals concentratiecellen, overlegruimten en zithoeken.
- *Combikantoor*: omvat zoals het woord doet vermoeden een veelheid aan verschillende kantoren; kleinere kantoorkamers, open ruimten, multifunctionele ruimten die onder andere kunnen gebruikt worden voor overleg, archief en andere faciliteiten.
- *Hotelkantoor*: is een kantoor waar algemene werkruimtes van verschillende types per uur kunnen worden gehuurd.
- *Groepskantoor*: omvat flexibele werkplekken in een halfopen kantoorruimte.
- *Cellen- of kamerkantoor*: relatief ruime kamers met beperkte overlegfaciliteiten en mogelijkheden tot informele communicatie.

De derde en laatste manier om een onderscheid te kunnen maken tussen kantoorconcepten is op basis van het type werkplek of het gebruik van de werkplek. Werkplekken kunnen persoonsgebonden zijn of gedeeld worden door een groep werkers. Als werkplekken door verschillende mensen uit een zelfde werkgroep worden gebruikt, spreekt men van wisselwerkplekken.

De meest voorkomende vormen van innovatieve kantoorconcepten zijn het combikantoor, het 'flexwerken' of werken op afstand *(thuis, bij een klant of onderweg)* en het meer aantrekkelijk vormgeven van kantoren en meubilair. Bijvoorbeeld door het aanschaffen van ergonomische, aanpasbare stoelen en tafels. Zoals al eerder vermeldt is deze innovatie ook vaak verbonden met een meer geavanceerde informatie- en communicatietechnologie en een centraal en digitaal archief (van der Voordt, Vos en van Meel, 2001).

Communicatie, concentratie en impact van psychologische factoren in innovatieve versus traditionele kantoren.

In het onderzoek werden aspecten rond communicatie en concentratie vergeleken bij werknemers in innovatieve kantoren (cfr. definitie Frankema) en in traditionele kantoren. Voor dit onderzoek werden er data beschikbaar gesteld door het Center for People and Buildings te Delft, afkomstig van zeven cases: drie innovatieve kantoorconcepten (287 werknemers) en vier traditionele kantoren (1093 werknemers). Voor het onderzoek werd het Werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI) gebruikt. Deze vragenlijst werd ontwikkeld door CFPB in 2002 en bestaat uit verschillende modules: algemene gegevens, manier van werken, tevredenheid over de organisatie, tevredenheid over het werk, tevredenheid over de faciliteiten, ervaren productiviteit, implementatieproces en een slot-module. Om een uitspraak te kunnen doen over de communicatie,

de concentratie en psychologische factoren werden schalen gemaakt die uit volgende items bestonden:

- Communicatie: formeel overleg, informeel overleg (bij deze beiden wordt de waardering van het werkproces nagegaan), communicatie met collega's, communicatie met externen, communicatie met leidinggevenden, stimulerende werkomgeving, uitwisseling kennis en ervaring, formeel overleg en informeel overleg (bij deze beiden wordt de ondersteuning van de werkomgeving hierbij nagegaan);
- Concentratie: geconcentreerd kunnen werken, concentratiewerkzaamheden, gestoord door geluiden;
- Psychologische factoren: delen van werkplekken, mate van openheid en transparantie, niet gehoord kunnen worden, niet gezien kunnen worden, niet gestoord door geluiden, het niet hebben van een eigen plek, ruimte persoonlijke attributen.

De gebruikte items werden gescoord op een vijf-punten-Likertschaal gaande van zeer ontevreden – ontevreden – neutraal – tevreden – tot zeer tevreden ofwel gaan de van zeer eens – oneens – neutraal – eens – tot zeer eens.

De gemaakte schalen werden getest op interne consistentie d.m.v. de Cronbach alpha coëfficiënten. Voor communicatie bedroeg Cronbach's alpha ,771, voor concentratie ,818 en voor psychologische factoren ,845. Voor alle drie de schalen is a > ,70, wat betekent dat de schalen gebruikt kunnen worden in de verwerking van de data (via softwareprogramma SPSS). Independent-samples t-testen werden gebruikt om vergelijkingen te maken tussen gemiddelden van werknemers in een gedeelde kantooromgeving en werknemers in traditionele kantoren.

Volgende hypothesen werden getoetst:

H1: Werknemers in een gedeelde kantooromgeving zijn meer tevreden over de communicatie;
H2: Werknemers in een gedeelde kantooromgeving zijn minder tevreden over de concentratie;
H3: De tevredenheid over psychologische factoren is groter bij werknemers in een gedeelde kantooromgeving.

Resultaten

Voor de uitgebreide analyses van de resultaten, verwijzen wij naar de licentiaatverhandeling van Vanderhoven (2005).

Hypothese 1:
Een grotere tevredenheid heerst omtrent de communicatie bij werknemers in een gedeelde kantooromgeving (p = ,000). In tabel 1 worden de scores van de aparte items van de schaal communicatie weergegeven.

Tabel 1. Significantie-toetsen van de communicatie-items

Item communicatie	t-waarde (signif. 2-tailed)
Formeel overleg (werkproces)	10,656 (,000)
Informeel overleg (werkproces)	8,290 (,000)
Communicatie collega's	2,968 (,003)
Communicatie externen	,954 (,340)
Communicatie leidinggevenden	,467 (,641)
Formeel overleg (werkomgeving)	1,841 (,066)
Informeel overleg (werkomgeving)	–,507 (,612)
Werkomgeving stimuleert comm.	8,768 (,000)
Voldoende uitwisseling kennis & ervaring	3,188 (,001)

Dit stemt overeen met literatuuronderzoek: medewerkers die dichter bij elkaar zitten krijgen meer feedback van collega's en informatie-uitwisseling neemt toe. Ook contactmomenten met leidinggevenden nemen toe (de Croon et al., 2003).

Hypothese 2:
Er werd geen significant verschil gevonden tussen werknemers in traditionele versus gedeelde kantooromgeving m.b.t. de concentratie. Er werd wel een lage p-waarde (,071) gevonden, en indien de items van de schaal afzonderlijk bekeken worden, dan blijken zelfs twee van de drie items significant te zijn (tabel 2).

Tabel 2. Significantie-toetsen van de concentratie-items

Item concentratie	t-waarde (signif. 2-tailed)
Geconcentreerd kunnen werken	–4,498 (,000)
Concentratiewerkzaamheden	–1,185 (,236)
Niet gestoord door geluiden	–2,085 (,037)

Dit is in tegenstelling met de literatuur waar gesteld wordt dat het aantal visuele en auditieve prikkels aanzienlijk groter is in een open kantoor wat klachten over concentratie veroorzaakt (Pullen en Bradley, 2004), zeker bij het verrichten van complex werk (de Croon et al., 2003). De reden waarom in het huidig onderzoek

dit niet teruggevonden wordt, heeft te maken met de concentratiewerkplekken die in de drie bedrijven met open kantoren voorhanden zijn: wanneer medewerkers geconcentreerde taken moeten uitvoeren, kunnen zij een geschikte plaats hiervoor vinden in hun bedrijf.

Hypothese 3:
De tevredenheid over psychologische factoren is groter in een gedeelde werkomgeving (p = ,000) en dit geldt voor 5 van de 7 items (tabel 3).

Tabel 3. Significantie-toetsen van de psychologische items

Item psychologische factoren	t-waarde (signif. 2-tailed)
Niet gehoord kunnen worden	–,259 (,796)
Niet gezien kunnen worden	–1,414 (,158)
Niet gestoord door geluiden	–2,085 (,037)
Delen van werkplekken	3,708 (,000)
Het niet hebben van een eigen plek	3,249 (,001)
Ruimte persoonlijke attributen	–3,772 (,000)
Mate van openheid en transparantie	4,681 (,000)

Ook praktijkstudies geven weer dat wanneer de ruimte waarin men werkt aangenamer wordt ingericht, de tevredenheid aanzienlijk stijgt (voorbeeld Procter & Gamble in Prevent Focus, 2004). Ook uit een tevredenheidsonderzoek van Secura (Van Doninck, 2003) blijkt dat de meeste medewerkers vooral de grote voordelen van het systeem benadrukken. Ook Victor (2001) in haar onderzoek bij de Vlaamse Gemeenschap benadrukt de tevredenheid.

Besluit en implicaties voor de praktijk

In het onderzoek werd teruggevonden dat werknemers in een innovatieve gedeelde omgeving een hogere tevredenheid rapporteren wat betreft de communicatie tussen werknemers onderling en hun leidinggevenden. Medewerkers die dichter bij elkaar zitten krijgen immers meer feedback van collega's en de informatie-uitwisseling tussen de medewerkers neemt toe (de Croon et al., 2003). Dit is een belangrijk aspect, gezien in huidige analyses in organisaties op grote schaal teruggevonden wordt dat (slecht) contact met collega's en leidinggevenden aanleiding kan zijn tot het ontstaan van stress. Indien men met een open kantoor dit kan voorkomen, dient dit gepromoot te worden. Men moet er wel zeker voor zorgen dat er voldoende concentratiewerkplekken voor handen zijn, zodat werknemers niet verplicht worden om in een 'storende' omgeving te zitten wanneer ze dit niet wensen, bijvoorbeeld bij geconcentreerde taken. Uit dit onderzoek kwam immers ook naar voor dat er wel degelijk een verband is tussen de tevredenheid over de vrijheid in de keuze van de werkplek en de tevredenheid over communicatie en concentratie. Ook werd in dit onderzoek geen significant verschil gevonden m.b.t. de concentratie, wat opnieuw mogelijk te wijten was door het aanbieden van de concentratiewerkplekken waar men beroep op kan doen.

Een goede implementatie van een innovatief kantoorconcept is uitermate belangrijk om tevreden werknemers te hebben of te houden. Uit verschillende onderzoeken (De Hauwere, 2001; Kroemer en Kroemer, 2001; Moris, 2005) kunnen volgende succesfactoren opgenoemd worden die bepalend zijn voor een goede implementatie van een innovatief kantoorconcept:

- Het management dient tot voorbeeld en managers krijgen de rol van coach toebedeeld. Iedereen binnen de doelgroep werkt op dezelfde manier. Niemand monopoliseert een ruimte ten koste van anderen en dit ongeacht het niveau van het personeelslid;
- Alle gebruikers leven de afspraken na. Het management dient zich achter belangrijke voorwaarden te scharen: het clean-desk-principe (opgeruimd bureau als men naar huis gaat), het opgeven van de eigen plaats, het reserveren van vergaderruimtes, het houden van vergaderingen in de daarvoor bestemde ruimtes, het respecteren van het gebruik van de concentratiewerkplaatsen;
- Het management moet met de gebruikers communiceren over de werking van de nieuwe omgeving en haar mogelijkheden;
- De gebruikers van het concept moeten betrokken worden bij elke fase van het implementatieproces.

Mogelijks kunnen persoonskenmerken een invloed uitoefenen op de tevredenheid over de werkplek. Een recent onderzoek (De Bruyne, 2006) gaf immers weer dat oudere medewerkers meer tevreden waren over hun werkplek dan anderen. Mogelijks is dit gerelateerd aan het aantal jaren ervaring met de werkplek: een duidelijke toename in tevredenheid werd gezien naarmate de anciënniteit toenam en dit voor ergonomische en esthetische aspecten.

Referenties

De Bruyne, E. (2006). Een vergelijking van de werkbeleving in gedeelde kantooromgevingen met

traditionele kantoren. Onuitgegeven licentiaatsverhandeling, Vrije Universiteit Brussel, Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen.

De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Kuijer, P.P.F.M., Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Gezondheidseffecten van (innovatieve) kantoren – een systematisch literatuuronderzoek, Center for People and Buildings.

Frankema, E. (2002). Mens en omgeving in een economisch-historisch perspectief. People and buildings, 2, 2.

Güiza, B. (2002). Costs and benefits of workplace innovation. People & Buildings 2.

Haddon, L & Brynin, M. (2005) The character of telework and the characteristics of teleworkers. New Technology, Work and Employment, 20, (1), 34-46.

Kroemer, K.H.E. & Kroemer, A.D. (2001). Office ergonomics. London: Taylor & Francis.

Lambregtse, C. (2005). Innovatieve kantoorconcepten veel voordelen, maar niet voor iedere organisatie geschikt. Werk Geven, 10, 18-21.

Pullen, W. en Bradley, S. (2004). Modernising government workplaces: towards evidence, as well as experience. Facilities 22(3/4), 70-73.

Vanderhoven, M. (2005). Onderzoek naar de werkbeleving in een gedeelde werkomgeving. Onuitgegeven licentiaatsverhandeling, Vrije Universiteit Brussel, Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen.

van der Voordt, D.J.M. & Negen, M. (mei 2001). Meer en minderkosten van werkplekinnovatie. Facility Management Magazine, 20-26.

van der Voordt, D.J.M., Vos, P.G.J.C. & van Meel, J.J. (2001). Ervaringen met flexibel werken in een innovatieve kantooromgeving. Het Facility Management Handboek, 21, 1-25.

van der Voordt, T. & Pullen, W. (2002). Flexibel werken, bron van ontevredenheid? Facility Management Magazine, 106, 17-23.

Van der Voordt, D.J.M., Pullen, W. en Hartjes, A. (2003). Elastische Arbeid – de voor- en nadelen van flexibele weerconcepten. Elan, Februari 2003.

Van Doninck, H. (2003). Kantoororganisatie – Secura kiest voor flexibel werken. De Verzekeringswereld 581.

van Wagenberg, A.F.G.M., van Beuningen, M. & Jongenelen, H.A. (december 2001). Nieuwe kantoorinrichtingsconcepten, over de innovatie van kantoorfaciliteiten. Management van interne en civiele diensten, 35, 1-26.

Vos, P.G.J.M., J.J. van Meel en A.Dijcks (2000), The office, the whole office and nothing but the office, Technische Universiteit Delft

Victor, I. (2001). Kantoorinnovatie, effecten van een 'office sharing' project nader onderzocht. Onuitgegeven licentiaatsverhandeling, Vrije Universiteit Brussel, Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen.

WODI-vragenlijst. (2002). Delft, Center for People and Buildings