

## Organisatiedoelen en gebruikerswensen: een paar apart?

dr. ir. Theo van der Voordt

*Docent/onderzoeker aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft en tevens werkzaam voor het Center for People and Buildings in Delft.*

Door flexibel te werken zijn minder werkplekken nodig en kunnen organisaties fors besparen op de facilitaire kosten. Meer dynamiek en een grote mate van ruimtelijke openheid verbetert de communicatie. Daardoor werken mensen gemakkelijker samen en wisselen zij sneller kennis en vaardigheden uit. Kunnen kiezen uit werkplekken voor geconcentreerd werk, samenwerken in teams, vergaderen en informeel overleg in een ontspannen sfeer verhoogt de productiviteit. Ziedaar enkele veel voorkomende argumenten annex doestellingen waarom organisaties overgaan tot een flexibel huisvestingsconcept. Tegenargumenten zijn er ook. Het delen van werkplekken druist in tegen de universele behoefte van mensen aan een eigen plek. Een open indeling leidt erg af en gaat voorbij aan de behoefte aan privacy. En als iedereen dezelfde werkplek heeft, hoe kun je dan uitdrukking geven aan statusverschillen? In discussies vliegen de argumenten over en weer over tafel. De voordelen voor de organisatie en de nadelen voor de individuele medewerker lijken op gespannen voet te staan. Maar is dat echt zo? Wat valt er te leren van de ervaringen met innovatieve kantoren? In het boek *Kosten en baten van werkplekinnovatie*<sup>1</sup> zijn de effecten van flexibele kantoorconcepten op een rij gezet. Er is gebruik gemaakt van literatuurstudie, projectevaluaties en participatie in workshops. In deze bijdrage bespreken we met name de medewerkerstevredenheid.

### Wisselwerken

Flexibel gebruik van verschillende soorten werkplekken geeft een gevoel van vrijheid, maar wordt ook als belastend ervaren. Men moet immers telkens opnieuw inloggen en acclimatiseren. Hoewel sommige mensen frequent van plek wisselen, zijn er ook veel die relatief lang op dezelfde plek blijven werken. Wanneer veel werkplekken beschikbaar zijn, ontstaat al gauw het fenomeen van "vast wisselwerken": mensen zijn dan geneigd vaak dezelfde vertrouwde plek te kiezen. Sommige gebruikers proberen een plek te claimen door extra vroeg te komen of bij tijdelijke afwezigheid spullen op de plek achter te laten. Het leeg achterlaten van een wisselwerkplek ('clean desk') maakt personalisatie van de werkplek vrijwel onmogelijk. De meeste mensen blijken hier op den duur goed mee te kunnen omgaan. Sommigen vinden een alternatief in de vorm van een persoonlijke screensaver. Het gemis van een eigen territorium en de mogelijkheid tot personificatie kan ten dele worden gecompenseerd door deze principes toe te passen op een organisatie-eenheid als geheel. Bijvoorbeeld door een afdeling met een kleur en persoonlijke of collectieve attributen een eigen identiteit te geven. Dit creëert als het ware een 'groepsterritorium'. Dat dezelfde (wissel)werkplek ongeacht iemands functie minder mogelijkheden geeft tot expressie van status, wordt door de meeste mensen niet als een groot bezwaar gezien. Er zijn voldoende andere middelen om aan statusverschillen uitdrukking te geven, bijvoorbeeld in secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Het effect van wisselwerken op de sociale interactie is ambivalent. Wisselwerken biedt de mogelijkheid om meer collega's beter leren kennen en nieuwe kennis en ervaring op te doen. Zowel vanuit individueel oogpunt als voor 'lerende' organisaties is dat winst. Tegelijkertijd kunnen hechte contacten tussen dicht bij elkaar zittende en goed samenwerkende collega's ongewild worden verbroken. Uit een evaluatie van het kantoor van Interpolis in Tilburg blijkt, dat de autonomie in het werk en de informele contacten zijn toegenomen. De samenwerking is verbeterd, maar de formele contactmogelijkheden zijn nauwelijks veranderd. De mate waarin de werkplek is afgestemd op de persoonlijke behoeften en wensen van de medewerkers (de 'person-office fit') wordt positiever ervaren dan in de oude situatie.

---

<sup>1</sup> Voordt, D.J.M. van der (2003), *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. Center for People and Buildings, Delft, i.s.m. Centrum Facility Management, Naarden. Te bestellen via Email: info@cfpb.nl.

### **Werken in een open omgeving**

Een open omgeving geeft meer mogelijkheden tot communicatie en sociale interactie, maar geeft ook veel klachten over verminderde privacy, visueel (zien en gezien worden) en auditief (horen en gehoord worden). In open kantoren is de hoeveelheid visuele en auditieve prikkels aanzienlijk groter dan in een kamerkantoor. Voor de één werkt deze mentale belasting stressverhogend, voor de ander zijn de extra prikkels juist aantrekkelijk. Over het algemeen leidt geluidhinder echter tot concentratieverlies. Illustratief is een onderzoek van Kurvers en Leijttens uit 2000. Van de mensen in een eenpersoonskamer had slechts 2% regelmatig last van geluiden van collega's, tegen 49% in 2-4 persoonskamers en 68% in ruimten met meer dan vier personen. De percentages met klachten over concentratieverlies lagen respectievelijk op 8%, 26% en 46%. Het nieuwe kantoor voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam scoort op bijna alle punten goed op tevredenheid van gebruikers. Maar ook hier was het ongewild horen van andermans gesprekken en door anderen gehoord worden een veel voorkomende klacht. Er is dus veel aan gelegen om adequate akoestische maatregelen te nemen om de zogenaamde "conversatieve privacy" te waarborgen. Wanneer een open ruimte tevens twee of meer andere ruimten verbindt, geeft de doorloop vaak veel ergernis. Een voorbeeld is het innovatieve kantoor van het Korps Landelijke Politiediensten in Driebergen. De gebruikers schermden de doorloop al gauw af met kasten en ander meubilair. Daarmee werd het concept deels dichtgetimmerd. Door het beperkte inrichtingsbudget bleek het niet mogelijk overal dezelfde meubellijn in te voeren, wat de rommelige aanblik nog verder versterkte.

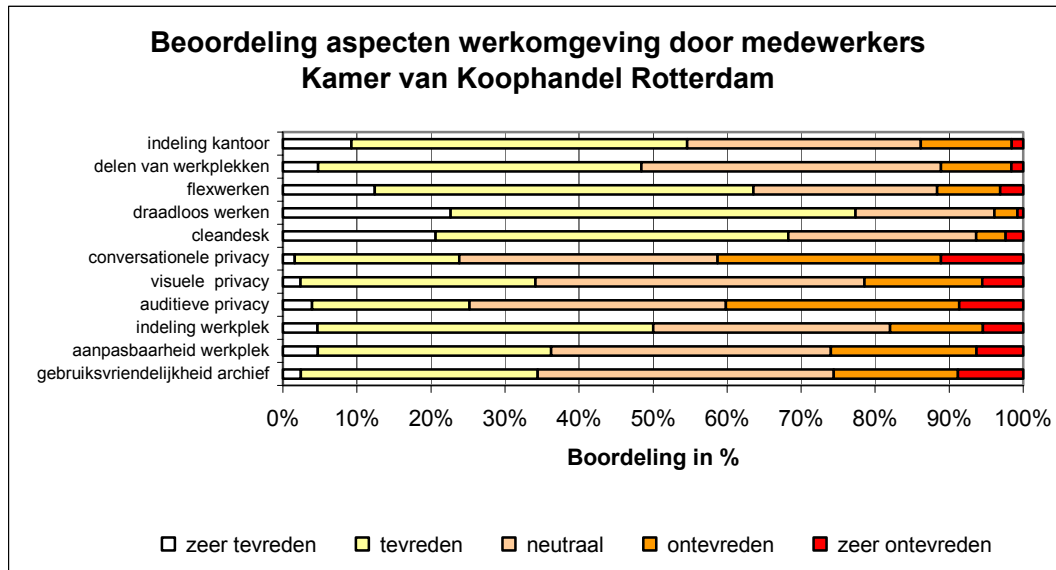
### **Vormgeving, meubilair en ICT**

De vormgeving van gebouw en inrichting en de functionaliteit van modern meubilair en geavanceerde ICT worden in innovatieve projecten doorgaans zeer positief gewaardeerd. Ruime bureaus, comfortabele en ergonomisch verantwoorde stoelen en een mooie en sfeervolle inrichting dragen in belangrijke mate bij aan een positieve waardering. Te kleine lockers en te zware trolleys of flexkoffers voor het persoonlijk archief geven daarentegen veel ergernis. Het vaker moeten in- en uitloggen van PC en telefoon, het opruimen van de werkplek en het sjouwen met dossiers vinden veel mensen vervelend. Technische storingen en een slecht functionerende helpdesk kunnen veel afbreuk doen aan een op zichzelf goed kantoorconcept. Vooral kort na de oplevering is er vaak ergernis over een weinig flexibel netwerk, compatibiliteitsproblemen door toepassing van verschillende hard- en software, ongelijkwaardige gebruiksmogelijkheden (wél een volledig uitgeruste computer op de vaste werkplek of wisselwerkplek, maar niet in concentratiecellen en teamruimten), tijdrovende inlogprocedures en technische storingen. Ook los van het kantoorconcept kunnen computers positief of negatief bijdragen aan de arbeidssatisfactie. Enerzijds dragen computer bij aan het gemakkelijker en sneller kunnen werken. Anderzijds is vaak sprake van frustratie over scratchende computers of het niet kunnen omgaan met nieuwe programma's en chronische klachten aan het bewegingsapparaat in nek, schouders, armen, polsen en/of vingers. Volgens de ergonoom Peter Voskamp heeft tussen een kwart en de helft van alle beeldschermwerkers in Nederland last van RSI-klachten.

### **Conclusie**

Per saldo blijken de meeste gebruikers van een flexibel kantoor niet terug te willen naar de oude situatie. Toch zijn er ook projecten waarin een meerderheid niet tevreden is (Tabel 1). In principe hoeft flexibel werken geen afbreuk te doen aan de arbeidssatisfactie, mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Cruciaal zijn probleemloos functionerende ICT, een goede balans tussen open werkplekken en (akoestisch goed geïsoleerde!) concentratiewerkplekken, afgestemd op het soort werk dat in het kantoor het meest voorkomt, een aantrekkelijk vormgegeven gebouw en interieur, en een gebruiksvriendelijk archief. Een zorgvuldig implementatieproces is eveneens van groot belang. Heldere communicatie over de doelstellingen, een bezoek aan voorbeeldige projecten en een heldere projectorganisatie met duidelijke taken en bevoegdheden voor het management en de dagelijkse gebruikers zijn belangrijke succesfactoren. Succesfactoren in de fase van gebruik en beheer zijn onder meer heldere gebruiksregels en voorlichting over het gebruik van een digitaal archief. Alleen door de gebruikers serieus te nemen, kunnen ook de organisatiedoelen worden bereikt!

## Afbeelding en tabel



*Enkele uitkomsten uit een evaluatie van het nieuwe kantoor voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam. Bron: Leentje Volker en Theo van der Voordt (2003), Van Beurs naar Blaak. Delft: Center for People and Buildings.*

## Percentage mensen dat liever terugkeert naar de oude situatie, in zeven verschillende projecten

	Zou terug willen	Zou niet terug willen
Project 1	17%	83%
Project 2	24%	76%
Project 3	32%	59%
Project 4		
eerste nameting	38%	52%
tweede nameting	43%	35%
Project 5		
Totaal	41%	54%
Afdeling 1	57%	33%
Afdeling 2	27%	68%
Project 6		
Totaal	41%	53%
Mensen met een vaste plek	36%	50%
Mensen met een flexplek	43%	54%
Project 7	78%	22%