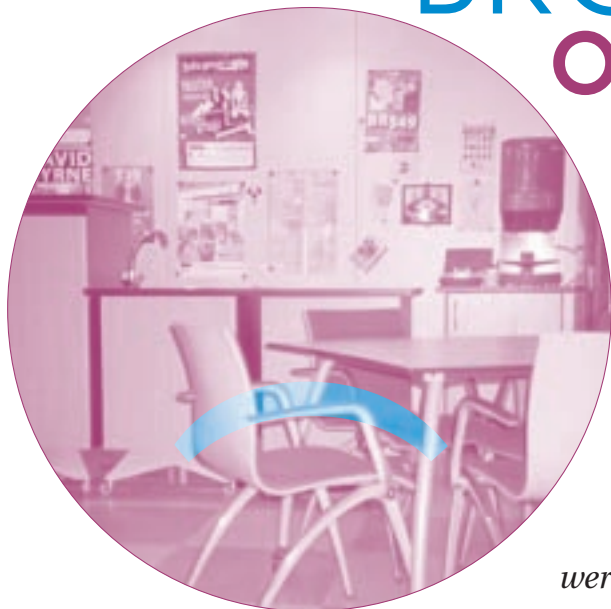


# FLEXIBEL WERKEN BRON VAN ONTEVREDENHEID?



*Onlangs ontlokte het blad Inside information een huisvestings-consultant de uitspraak “Interpolis is geestelijke mishandeling”. Een boude bewering! Inderdaad is flexibel en mobiel werken niet per definitie positief en kleven er voor de dagelijkse gebruikers nadelen aan. Is het werkelijk zo erg of zijn de gebruikers juist enthousiast? Hoe beleven zij flexibele kantoren? Wat zijn gunstige factoren en wat zijn risico’s? Is het eigenlijk wel belangrijk dat medewerkers ‘tevreden’ zijn? Een impressie vanuit de wetenschap en de praktijk.*

Mensen willen in betaalde arbeid niet alleen efficiënt kunnen werken, maar ook plezierig. De tijd dat men louter werkt om te kunnen eten lijkt voorbij. Velen hechten aan interessant en gevarieerd werk, met een grote mate van zelfstandigheid en keuzevrijheid en volop mogelijkheden tot zelfontplooiing. Terwijl veel mensen lange dagen maken, is er de nadrukkelijke behoefte aan een betere balans tussen werk en privé. Ook aan de fysieke werkomgeving worden hoge eisen gesteld. Collectief uit zich dat onder meer in de - voor buitenlandse begrippen vrij ver gaande - Arbeidsomstandighedenwet. Grote bedrijven houden de vinger aan de pols door het periodiek uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken. Bij grote veranderingen in de organisatie wordt het welzijn van de medewerkers danig op de proef gesteld. Verandering is spannend en uitdagend, maar brengt ook veel rompslomp en onzekerheid met zich mee. Verander-

management krijgt daarom terecht veel aandacht. Maar hoe zit het als alle stofwolken zijn opgetrokken? Is het bedrijf er daadwerkelijk beter van geworden, b.v. in de vorm van een efficiëntere bedrijfsvoering, een positiever imago, grotere klantenbinding of lagere kosten? En de medewerkers? Werkt het prettiger of is men er in de eigen beleving op achteruit gegaan? Deze laatste vraag staat hier centraal, toegespitst op flexibel werken. Middels evaluatie van verschillende innovatieve kantoorprojecten en enkele workshops met betrokkenen is geprobeerd te achterhalen, hoe de dagelijkse gebruikers van zogenaamde non-territoriale kantoren met wisselend gebruik van werkplekken hun werkomgeving waarderen.

## **GENUANCEERD BEELD**

In de praktijk blijkt de waardering van flexibele werkomgevingen sterk uiteen te lopen waar in sommige projecten de

TABEL 1. PERCENTAGE MENSEN DAT LIEVER TERUGKEERT NAAR DE OUDE SITUATIE.

|                           | Zou terug willen | Zou niet terug willen |
|---------------------------|------------------|-----------------------|
| <b>Project 1</b>          | 17%              | 83%                   |
| <b>Project 2</b>          |                  |                       |
| Totaal                    | 41%              | 54%                   |
| Afdeling 1                | 57%              | 33%                   |
| Afdeling 2                | 27%              | 68%                   |
| <b>Project 3</b>          | 32%              | 59%                   |
| <b>Project 4</b>          | 78%              | 22%                   |
| <b>Project 5</b>          | 41%              | 53%                   |
| Mensen met een vaste plek | 36%              | 50%                   |
| Mensen met een flexplek   | 43%              | 54%                   |
| <b>Project 6</b>          |                  |                       |
| Eerste nameting           | 38%              | 52%                   |
| Tweede nameting           | 43%              | 35%                   |

meerderheid per saldo positief is, zijn er ook projecten waar de meerderheid liever zou terugkeren naar de oude situatie (tabel 1).

Dit heeft deels te maken hebben met de oude situatie. Wie voorheen in een ruime eenpersoonskamer werkte, heeft doorgaans meer problemen met wisselwerken in een grote open ruimte, dan wie voorheen in een kantoorruimte werkte. In het eerste geval wordt de achteruitgang in privacy, geconcentreerd kunnen werken en persoonlijke controle over de omgeving (eigen aankleding, individuele klimaatregeling e.d.) meestal onvoldoende gecompenseerd door de grotere dynamiek, openheid en mogelijkheden tot sociale interactie. In het tweede geval levert men weliswaar de vaste eigen werkplek in, maar gaat men er door de gro-

## MEDEWERKERS-TEVREDENHEID

tere keuze in werkplekken - waaronder concentratiecellen - op veel punten op vooruit. Toch wordt het oordeel niet alleen bepaald door de vergelijking tussen nieuw en oud, maar vooral ook door de intrinsieke kenmerken van flexibele werkplekconcepten (het product) en de wijze waarop deze concepten worden voorbereid, geïmplementeerd en beheerd (het proces). Belangrijke pluspunten in de ogen van de gebruikers zijn de aantrekkelijke vormgeving en inrichting, de geavanceerde technologie en een gevarieerd aanbod aan verschillende typen werkplekken (zie tabel 2).

Goed functionerende techniek is cruciaal. Haperende computers, netwerken die plat gaan, gehannes met nieuwe soft-

TABEL 2. POSITIEVE EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN FLEXWERKEN.

| Positief  | Negatief  |
|---|---|
| <b>Organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Passend bij de bedrijfscultuur</li> <li>+ Passend bij de managementstijl</li> </ul>   | <b>Organisatie</b>  |
| <b>Werkprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Goede fit tussen concept en soort werk</li> </ul>   | <b>Werkprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standaard concept ongeacht type werk</li> </ul>   |
| <b>Communicatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Wisselende collega's</li> <li>+ Leukere sociale contacten</li> <li>+ Betere mogelijkheden tot ontmoeten</li> <li>+ Sneller, gemakkelijker kennis uitwisselen</li> </ul>            | <b>Communicatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen vaste burens meer</li> <li>- Collega's minder makkelijk te vinden</li> </ul>  |
| <b>Concentratie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Concentreren in concentratiecellen</li> </ul>  | <b>Concentratie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Te veel afleiding</li> </ul>   |
| <b>Beleving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dynamischer, leuker</li> <li>+ Meer sfeer</li> <li>+ Meer vrijheid</li> </ul>  | <b>Beleving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebrek aan privacy</li> <li>- Geen personalisatie mogelijk</li> <li>- Statusverlies</li> <li>- Te veel vrijheid</li> </ul>   |
| <b>Faciliteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geavanceerde ICT</li> <li>+ Moderne, professionele uitstraling</li> <li>+ Mooie architectuur</li> </ul>  | <b>Faciliteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haperende ICT</li> <li>- Slecht georganiseerd archief</li> <li>- Kasten te klein</li> </ul>  |
| <b>Proces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Enthousiaste trekker</li> <li>+ Draagvlak bij het management</li> <li>+ Voldoende informatie en communicatie</li> <li>+ Balans top down – bottom up</li> <li>+ Voldoende tijd</li> </ul> | <b>Proces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onduidelijk besluitvormingsproces</li> <li>- Onvoldoende inbreng van de gebruikers</li> <li>- Eenzijdig gericht op kostenreductie</li> <li>- Onvoldoende nazorg</li> <li>- Gebrekkig beheer</li> </ul> |

ware en een trage helpdesk zijn funest. Dit geldt overigens ook in meer traditionele kantoren! Kritische procesfactoren in het proces zijn onder meer een enthousiaste trekker, draagvlak bij het management, een heldere projectorganisatie met duidelijke taken en bevoegdheden van de actoren, en een goede balans tussen top down en bottom up.

Behalve de functionaliteit en visuele belevingswaarde van de fysieke werkomgeving is vooral ook het psychologische effect van wisselwerken van invloed

op de satisfactie. Het delen van werkplekken staat op gespannen voet met de behoefte aan een eigen territorium. Iedereen dezelfde werkplek geeft minder mogelijkheden tot expressie van status. Clean desk maakt personalisatie (het persoonlijk kunnen invullen van de werkplek) lastig tot onmogelijk. Een open opstelling van werkplekken, zonder wanden of met veel glas, biedt meer mogelijkheden tot communicatie en sociale interactie, maar leidt tegelijkertijd tot klachten over verminderde privacy, zowel visueel (zien en gezien worden) als audi-

tief (horen en gehoord worden). Het zelf kunnen kiezen van de plek waar men wil werken geeft een zekere dynamiek en biedt de mogelijkheid om nieuwe contacten op te doen. Daardoor kan men minder vertrouwde collega's beter leren kennen en nieuwe kennis en ervaring opdoen. Zowel vanuit individueel oogpunt als voor 'lerende' organisaties een belangrijk winstpunt. Tegelijkertijd kunnen hechte contacten tussen dicht bij elkaar zittende en goed samenwerkende collega's ongewild worden doorbroken. Wisselwerken heeft dus een ambivalent effect. Sommige aspecten worden zowel positief als negatief gewaardeerd. Dit geldt ook voor telewerken. Naast het voordeel van meer vrijheid in plaats, indeling van de werktijd, kleding e.d. en het beter kunnen combineren van werk en privé, is er het risico dat men veel meer uren gaat werken. Dat kan zéér ten koste gaan van het privé-leven en veel stress met zich meebrengen. Sommige minder aantrekkelijke kanten van flexwerken lijken relatief eenvoudig te kunnen gecompenseerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor het verlies aan status - een veel gehoord argument tégen wisselwerken door het wegvallen van een onderscheid in grote, luxe werkplekken versus eenvoudige standaard werkplekken. Met goede secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, waaronder hoogwaardige faciliteiten en een aantrekkelijk vormgegeven en comfortabel ingerichte werkomgeving, kan

veel leed worden voorkomen. Het gemis aan personalisatie en een eigen territorium kan deels gecompenseerd worden door deze principes toe te passen op een organisatie eenheid als geheel, bijvoorbeeld door een afdeling door middel van

### PRIKKELS

kleur en (persoonlijke of collectieve) attributen een eigen gezicht te geven. Zowel de balans tussen plus en minpunten als het gewicht dat gebruikers aan de genoemde factoren toekennen verklaren in belangrijke mate, waarom het totaaloordeel per project zo uiteen loopt.

### MEETPROBLEMEN

Ogenschijnlijk is de satisfactie over werkplekinnovatie eenvoudig te meten: je vraagt gewoon aan mensen of ze tevreden zijn. Er zijn verschillende varianten in omloop. Doorgaans wordt gevraagd naar:

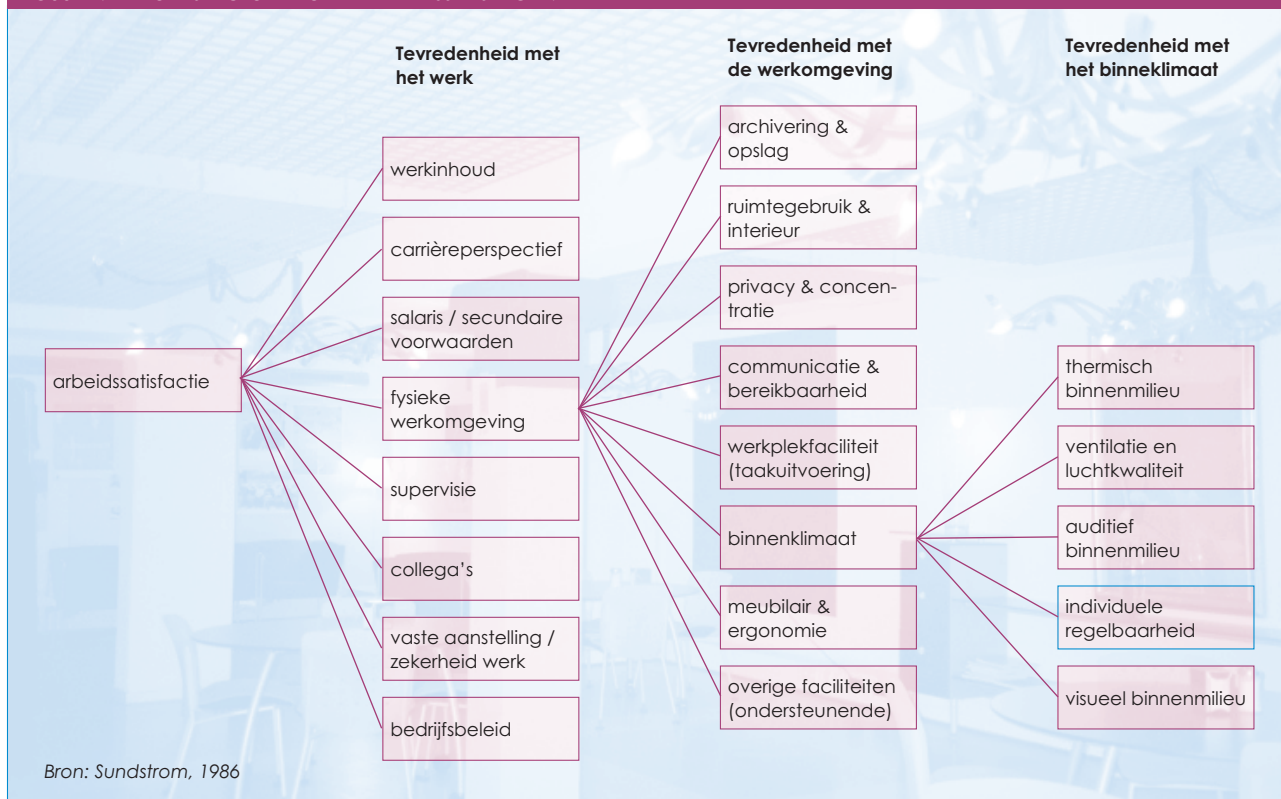
- a. De *tevredenheid* met specifieke aspecten, vaak op een 5-puntsschaal. B.v.: "Hoe waardeert u de volgende aspecten (privacy, afmetingen van uw werkplek etc.): (zeer) ontevreden - (zeer) tevreden, (zeer) slecht - (zeer) goed?"
- b. De mate waarin gebruikers deze aspecten *belangrijk* vinden, eveneens meestal op een 5-puntsschaal, van zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk.

- c. De *totale waardering*, b.v. "Wat is uw totale waardering van uw fysieke werkomgeving, uitgedrukt in een rapportcijfer?" of: "Wat is uw algemene indruk van de nieuwe werkomgeving: positief, neutraal of negatief?"
- d. De *meest positieve en meest negatieve kenmerken* van de werkomgeving, b.v.: "Welke drie kenmerken van uw omgeving hebben de grootste positieve (negatieve) invloed op uw werk?"
- e. *Vergelijking met de oude situatie*, b.v.: "Zou u liever terugkeren naar de oude situatie?"

De antwoorden kunnen echter gemakkelijk beïnvloed worden door factoren buiten de fysieke werkomgeving, zoals het salaris, (on)tevredenheid over het management en de aard van het werk (figuur 1).

Mensen die al langer bij de organisatie werken nemen vaak 'oud zeer' mee in de nieuwe situatie en zijn soms geneigd dit ongenoegen te projecteren op de nieuwe werkplek. Verder is elke meting een momentopname. Er zijn nog nauwelijks meerjarige analyses beschikbaar die ons kunnen helpen zinvolle lessen te leren en praktijkrichtlijnen te formuleren. Gegevens over een langere periode komen voort uit de periodieke onderzoeken van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Sinds 1974 worden hier leefsituatieonderzoeken uitgevoerd. Deze

FIGUUR 1. INVLOEDSFACTOREN OP DE ARBEIDSSATISFACTIE.



zijn echter vooral als het gaat om de arbeidsomstandigheden gericht op aspecten zoals stank, lawaai en vuil of gevaarlijk werk. Subtielere zaken zoals flexibilisering van de arbeid worden niet meegenomen. Verplichte risico inventarisaties en evaluaties zijn nog te kort beschikbaar om te dienen als informatiebron. Er is dus nog een lange weg te gaan om het effect van flexibel werken op het welzijn van de medewerkers vast te stellen.

## RELEVANTIE

De medewerkers spelen een cruciale rol in het wel of niet slagen van nieuwe kantoorconcepten. Zij zijn immers degenen die de doelstellingen zoals betere samenwerking en een hogere productiviteit moeten waarmaken. Het is dus belangrijk dat medewerkers kunnen aarden in hun nieuwe omgeving. Tevreden medewerkers zijn echter niet het primaire doel van een organisatie. In de woorden van sommige managers: "We zijn geen filantropische organisatie!" Voorop staan een efficiënte bedrijfsvoering, een positief en liefst groeiend bedrijfsresultaat, het voortblijven van de concurrentie en continuïteit van het bedrijf. Bovendien is, zoals eerder gezegd, huisvesting slecht één van de vele factoren die van invloed zijn op de arbeidssatisfactie. Volgens de motivatietheorie van Herzberg is huisvesting een 'hygiëne' factor: het is pas van invloed op de satisfactie en motivatie van medewerkers als er iets mis is. Bijvoorbeeld als het klimaat in een gebouw erg onaangenaam is (te koud, te warm, vochtig of tochtig) roept dit ongenoegen op. Maar een uitstekend binnenklimaat resulteert niet per definitie in zéér gemotiveerde of sùpervredene medewerkers. Anders gezegd: huisvesting is geen 'motivator', die een stimulerende werking op medewerkers heeft, maar een 'dissatisfier', die bij onvoldoende kwaliteit tot dissatisfactie kan leiden. Een aspect waar Herzberg overigens aan voorbij gaat is de factor tijd. De duur van het werk en de tijd dat men blootgesteld wordt aan - in dit voorbeeld - het binnenklimaat bepaalt mede of en in welke mate de omgeving van invloed is op de tevredenheid.

Sommige managers zijn tamelijk laconiek over arbeidssatisfactie. Wie het niet bevalt gaat maar weg. Wie niet kan aarden in een flexibele werkomgeving wordt niet geschikt bevonden voor het bedrijf. In een ruime arbeidsmarkt kan men zich deze houding wellicht permitteren. In een krappe arbeidsmarkt kan dit echter funest zijn, wanneer goed functionerende

medewerkers vertrekken en slechts met veel moeite, tijd en geld nieuw personeel kan worden aangetrokken. Bovendien is er de ethische vraag of het welzijn van mensen niet een collectieve dus óók bedrijfsverantwoordelijkheid is. Tenslotte kan ontevredenheid ook resulteren in productiviteitsverlies, gezondheidsproblemen, stress en in het ergste geval langdurig ziekteverzuim of burn-out; één op de twintig werkenden wordt hierdoor getroffen, terwijl één op de vier werkenden klaagt over structurele vermoeidheid in het werk! Dit soort klachten lijkt vooral veroorzaakt te worden door een hoge werkdruk, de continue toevloed aan complexe informatie en de hoge eisen die het werk stelt aan (nieuwe) kennis en vaardigheden. In relatie tot het thema van dit artikel is de vraag belangrijk, in hoeverre flexibel werken een extra risicofactor is of juist bijdraagt aan het reduceren van genoemde problemen. Kenmerkend voor flexibele werkplek oplossingen is dat men

## TERRITORIUM EN STATUS

nu hier, dan daar werkt, ofwel onafhankelijk in tijd en plaats. De medewerker regelt dit afhankelijk van zijn taken. Dit geeft sommigen een positief gevoel van vrijheid - je kunt je werkplek eindelijk zelf regelen - terwijl anderen het voortdurend switchen als een extra belasting ervaren. De beschikbaarheid van een plek is ook zo'n punt. Even geen plek beschikbaar maakt niet uit, denkt de wat meer laconiek ingestelde persoon. Hoe moet dat nu, denkt een ander, alweer geen goede werkplek? Veel flexibele kantooroplossingen zijn varianten van een combi-kantoor met relatief grote open ruimten en een grote mate van transparantie (weinig of geen wanden of wanden van glas). De hoeveelheid visuele en auditieve prikkels is groter dan in een gesloten kamerkantoor. Opnieuw een bron van tegenstellingen: voor de één stressverhogend, voor de ander een energiebron. In ieder geval is sprake van een voortdurende mentale belasting waarvan niet bekend is hoe het herstel verloopt. Is een nachtje slapen goed genoeg om weer fris aan de slag te kunnen, of raakt deze belasting de energiehuishouding zodanig dat hierin een blijvende bres wordt gelaten? In het in Nederland uitgevoerde stressonderzoek wordt verondersteld dat burn-out het resultaat is van een combinatie van aanwezigheid

van stressoren op het werk en de afwezigheid van energiebronnen. De omvangrijke literatuur leert dat een positieve instelling, meer dan arbeidstevredenheid, van grote invloed is op de prestaties. De les hieruit voor de ontwikkeling van flexibele kantoorconcepten lijkt derhalve dat het scheppen van een positieve sfeer belangrijker is dan de vraag of men tevreden is. In dat geval gelden twee bekende elementaire succesvoorwaarden voor flexibele kantoorconcepten: kopieer nooit zomaar een oplossing, ook al werkt die bij anderen, en schenk serieus aandacht aan de individuele medewerker. Preventief management is dus minstens zo belangrijk als een mooi kantoor voor het collectief!

## LITERATUUR

- Beer, P.T. de (2001), Over werken in de post-industriële samenleving. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag
- Houtman, I.L.D. e.a. (2000), Psychische vermoeidheid en werk. NWO / Samson
- Ramnath, U. (2001), Relevante tevredenheidsfactoren binnen innovatieve werkomgevingen. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft
- Sundstrom, E.D. (1986), Workplaces. The psychology of the physical environment in offices and factories. Cambridge University Press
- Voordt, D.J.M. van der (2002), Winst en risico's van flexibele werkplekken. Working paper Center for People and Buildings en Centrum Facility Management
- Voordt, D.J.M. van der, en J.J. van Meel (2002), Psychologische aspecten van kantoorinnovatie. Afdeling Bouwmanagement & Vastgoedbeheer TU Delft en ABN AMRO Amsterdam



## AUTEURS

Dr. Ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt werkt als docent en onderzoeker bij de afdeling Real Estate & Housing aan de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft en is tevens verbonden aan het kenniscentrum Center for People and Buildings. Ir. W.R. (Wim) Pullen is directeur van het Kenniscentrum Center for People and Buildings te Delft.