

Het hedendaagse kantoor

De praktijk en haar blinde vlekken

Jan Gerard Hoendervanger en Gerry Hofkamp

Samenvatting

Het kantoor heeft in de afgelopen decennia een metamorfose ondergaan. Het heeft zich ontwikkeld tot een dynamisch knooppunt van fysieke en digitale interacties. Deze ontwikkeling roept nieuwe vragen op, die aandacht van managers vereisen. In een beschouwend artikel nemen de auteurs enkele daarvan onder de loep. De eerste betreft de afstemming tussen de fysieke en digitale werkomgeving. In hoeverre zijn virtueel werk en face-to-facewerk uitwisselbaar? De tweede vraag richt zich op de mogelijke spanning tussen het kantoor als ontmoetingsplek en als plek voor individueel werk. Rond beide onderwerpen is de afgelopen jaren wetenschappelijke kennis ontwikkeld. In hoeverre wordt deze kennis aangewend om de praktijk te versterken? De auteurs komen tot de slotsom dat dit nog weinig gebeurt. De huidige praktijk kent blinde vlekken die vermijdbare risico's opleveren voor het functioneren van mensen en organisaties. Het artikel besluit met een pleidooi en aanbevelingen voor een meer 'evidence-based' praktijk.

Inleiding

Het hedendaagse kantoor heeft de fysieke grenzen van het gebouw overstegen en heeft zich ontwikkeld tot een dynamisch knooppunt van fysieke en digitale interacties. Had in 2003 een kwart van de medewerkers van Nederlandse bedrijven toegang tot de ICT-systemen van het bedrijf vanuit andere locaties, in 2015 was dat aantal gestegen naar drie kwart van de medewerkers (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). Virtueel werken is een normaal onderdeel geworden van het werkpatroon (zie kader). Toch gebeurt het meeste werk nog steeds in kantoren. De inrichting van een hedendaags kantoor is echter, inspeland op nieuwe behoeften van organisaties en kenniswerkers, sterk veranderd.

De geschetste ontwikkeling raakte zo'n tien jaar geleden in een stroomversnelling, onder de naam het nieuwe werken (HNW). Dit staat voor een transformatie van werk,

werkverhoudingen en werkomgeving, gebruikmakend van de nieuwe ICT-middelen. Het lonkend perspectief van HNW was ‘meer met minder’. Door nieuw te werken zou het werk, effectiever, efficiënter en plezieriger worden, zowel voor medewerkers als managers (Bijl, 2009). Veel organisaties omarmden HNW. Vooral het vooruitzicht dat de eerste efficiencywinst van HNW al snel kon worden geïncasseerd door een reductie van de hoeveelheid kantoorruimte, was daarin een belangrijke trigger.

Echt nieuw was HNW allerm minst. Het bouwde voort op ontwikkelingen die al decennia gaande waren (Van Meel, 2011). Organisatieontwikkelingen gericht op empowerment, zelfsturing, flexibilisering van arbeidsrelaties en de ontwikkeling van een vertrouwenscultuur kennen een lange geschiedenis. En de eerste innovatieve kantoorconcepten in Nederland, gebaseerd op werkplekdeling en plaats- en tijdonafhankelijk werken, dateren uit het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw.

Visies op de toekomst van werk en organisatie gaven in die periode de aanzet voor de ontwikkeling van nieuwe kantoorconcepten. Deze visies kregen hun weerslag in publicaties van mensen als Franklin Becker (1995), Erik Veldhoen (1995) en Francis Duffy (1997). Ze inspireerden een aantal managers om nieuwe concepten in hun kantoren te introduceren. In Nederland vervulden het kantoor van Interpolis te Tilburg en de rijkskantoren te Haarlem en Groningen een pioniersrol in deze innovaties.

Het zal duidelijk zijn dat deze pioniers en de vele innovatieve kantoren die daarop volgden, interessante onderzoeksobjecten waren. Het Delftse kennisinstituut Center for People and Buildings (CfPB) stond in Nederland aan de wieg van het wetenschappelijk onderzoek naar de werking van de nieuwe kantoorconcepten. Het werk van het CfPB en dat van vele andere onderzoekers in en buiten Nederland leidde in de loop der jaren tot een omvangrijke ‘body of knowledge’. Deze vormt een belangrijke kennisbron om de huidige praktijk te versterken. Deze kennis kan worden aangewend om onvolkomenen in kantoorconcepten te elimineren, handvatten te bieden voor succesvolle implementaties en inzicht te krijgen in actuele ontwikkelingen.

In dit beschouwende artikel hebben we ons de vraag gesteld in hoeverre deze kennis wordt geabsorbeerd door de praktijk. Met andere woorden: maken managers en huisvestingsprofessionals (zoals architecten, interieurvormgevers, huisvestingsadviseurs en facilitymanagers) gebruik van actuele wetenschappelijk inzichten, om hiermee de aansluiting van de werkomgeving op mens, werk en organisatie te versterken?

We belichten deze vraag aan de hand van twee ‘hot issues’. Het zijn vraagstukken die in de praktijk regelmatig tot discussie en controverse leiden. Ten eerste de zoektocht naar een effectieve relatie tussen de fysieke en digitale werkomgeving. In hoeverre zijn virtueel werk en face-to-facewerk uitwisselbaar? Welk type werk en samenwerking gedijt bij fysieke nabijheid en welk type bij fysieke afstand? En hoe kun je deze het beste op elkaar afstemmen?

Ten tweede de mogelijke spanning tussen het kantoor als ontmoetingsplek en het kantoor als plek om individueel werk te faciliteren. Wat is een optimale mix van open en gesloten ruimtes? In hoeverre kan flexibel gebruik van activiteitgerelateerde plekken een oplossing bieden?

Verwante begrippen en hun verschillen

In de dagelijkse praktijk worden begrippen als virtueel werken, plaats- en tijdonafhankelijk werken, telewerken en thuiswerken door elkaar gebruikt. Toch zijn er verschillen.

Werken op afstand houdt in dat het werk plaatsvindt buiten het kantoorgebouw, dat fungeert als 'standplaats' van een betreffende medewerker. Deze vorm van werken bestaat al lang: bij organisaties als de politie, inspecties en ambulante zorginstellingen vindt het leeuwendeel van het werk altijd al buiten het kantoor plaats. Ook onder kantoorwerkers kwam werken op afstand vroeger al voor, zij het in beperkte mate en vaak als privilege.

Met de intrede van *tijd- en plaatsafhankelijk werken* is dit gemeengoed geworden. Dit begrip is breder dan werken op afstand; medewerkers hebben niet alleen de mogelijkheid vanaf een andere locatie te werken, maar ook de vrijheid om zelf te bepalen op welke momenten ze hun werk uitvoeren. De andere locatie kan zijn: thuis, onderweg, en bij een klant, ketenpartner of ander kantoor.

Indien de fysieke afstand volledig wordt overbrugd met ICT-middelen, spreekt men van *virtueel werken*. Voorheen werd hiervoor vaak de term *telewerken* gebruikt.

Relatief nieuw is de term *blended working* (Van Yperen e.a., 2014). Hiermee wordt bedoeld op een hybride werkpatroon, waarin medewerkers afwisselend op kantoor en op afstand werken.

Virtueel en face-to-facewerken

'Waarom zou je elke dag naar de bron van informatie gaan, terwijl het heel makkelijk is om de informatie naar jou te halen?' (Nicolas Villa, voormalig directeur Connected Urban Development bij Cisco, 2009). En: 'Space is critical for knowledge. Clusters of talent and creativity are built around physically networked places, look no further than Silicon Valley. There is no substitute for being there in person' (Larry Prusak, expert kennismangement, 2009). Twee uitspraken – ze conflicteren niet, maar illustreren wel verschillende perspectieven. Beide perspectieven zien we regelmatig, meer of minder expliciet, terugkomen in de discussies over dit onderwerp.

Het zal geen toeval zijn dat in het eerste citaat informatie centraal staat en in de tweede kennis. Informatie is immers nog geen kennis, want kennisontwikkeling vereist meer dan de loutere beschikbaarheid van informatie. Speelt in dat 'meer' de fysieke nabijheid een bepalende rol of is hier alleen sprake van een aanname? De onderliggende vraag is in hoeverre virtueel en face-to-facewerk uitwisselbaar zijn, als het gaat om de kwaliteit, het innovatievermogen, de afstemmingslast en de productiviteit van een organisatie. Kortom, de groei van virtueel werken stelt organisaties voor de relatief nieuwe opgave om te zoeken naar een goede afstemming tussen virtueel en face-to-facewerken.

Toch zien we dat dit vraagstuk binnen organisaties relatief weinig aandacht krijgt. Ook in bekende procesoptimalisaties als Lean Six Sigma, TQM en BPM speelt het vinden van zo'n optimum zelden een rol. De betrokkenheid van het management lijkt bij dit

vraagstuk vooral uit te gaan naar de sturingsvraag en het borgen van sociale cohesie. Deze vertaalt zich doorgaans in een beleid gericht op resultaatsturing (soms in combinatie met zelfsturing) en/of kwantitatieve kaders voor het thuiswerken van medewerkers (bestaande uit een bovengrens voor het aantal thuiswerkdagen). De vraag welk type werk zich meer of minder leent voor virtualisering, komt alleen aan bod wanneer het functies betreft waarin gewerkt wordt met vertrouwelijke gegevens of waarin fysieke bereikbaarheid essentieel is.

Bij een aantal organisaties zien we een andere benadering. Hier is de betekenis van face-to-facewerk ten opzichte van virtueel werk als een belangrijk issue komen boven-drijven. Het bekendste voorbeeld is Yahoo, waar de interne discussie over het vraagstuk zelfs werd verplaatst

naar het publieke debat.

In 2013 deed een besluit van Marissa Mayer, de toen nieuwe (en inmiddels alweer vertrokken) CEO van Yahoo, zowel in Amerika als Europa veel

stof opwaaien. Kort na haar aantreden besloot zij om alle medewerkers te verplichten om tijdens werktijden weer naar kantoor te komen. Zij beargumenteerde haar beslissing als volgt: 'To become the absolute best place to work, communication and collaboration will be important, so we need to be working side-by-side. That is why it is critical that we are all present in our offices. Some of the best decisions and insights come from hallway and cafeteria discussions, meeting new people, and impromptu team meetings. Speed and quality are often sacrificed when we work from home. We need to be one Yahoo, and that starts with physically being together' (intern memo Yahoo, 2013).

Een recenter en minder controversieel voorbeeld betreft ING. Sinds 2015 vindt hier een transitie plaats naar 'agile' werk- en organisatievormen. De fysieke werkomgeving vervult hierin een duidelijke rol. In navolging van organisaties als Google en Spotify wordt het (samen)werken op kantoor aangemoedigd; solistisch werken op afstand komt weinig voor. Medewerkers kunnen daarbij gebruikmaken van ING-kantoren op verschillende locaties. Het is aan de leden van de zogeheten 'squads' (teams met een zekere mate van zelfsturing) om te bepalen waar en hoe er wordt (samen)gewerkt.

Beide voorbeelden staan niet op zichzelf. De toenemende populariteit van 'agile' werkvormen leidt tot een nieuwe herbezinning op de betekenis van face-to-facewerk en de functie van de fysieke werkomgeving (Breas e.a., 2017). Maar ook in deze herbezinning spelen wetenschappelijk bevindingen geen zichtbare rol in de onderbouwing van de ontwikkelde visies en standpunten.

De beperkte aandacht van managers en huisvestingsprofessionals heeft waarschijnlijk te maken met de veronderstelde complexiteit van het vraagstuk. Het zoeken naar een passende afstemming van de fysieke op de digitale werkomgeving is zeker een vraagstuk met vele interacterende variabelen. Toch biedt de wetenschap, op onderdelen,

De huidige praktijk kent blinde vlekken die vermijdbare risico's opleveren voor het functioneren van mensen en organisaties

bruikbare handvatten voor de praktijk. Ter illustratie een korte impressie van onderzoeksbevindingen die de huidige praktijk kunnen verrijken.

Veel onderzoek betreft de invloed van de werkplek op kennisontwikkeling en innovatie. Zo heeft een aantal Amerikaanse onderzoekers (Painter e.a., 2016) gekeken naar de invloed van fysieke nabijheid c.q. afstand op de effectiviteit van samenwerking bij R&D. Zij onderzochten de meest effectieve afstemmingsvormen tussen teamleden in verschillende stadia van een R&D-traject. Hun bevindingen wijzen erop dat samenwerking gericht op kennisontwikkeling en innovaties, met een lage taak- en proceszekerheid, gebaat is bij een gedeelde fysieke omgeving. Het gaat dan om een gedeelde fysieke omgeving die informele en directe, peer-to-peer, afstemming ondersteunt. In de latere fasen van een R&D-traject, wanneer sprake is van een grotere taak- en proceszekerheid, is die gedeelde fysieke omgeving minder cruciaal en vormt virtuele samenwerking een te overwegen alternatief.

Bosch-Sijtsema (2003) onderzocht eveneens de relatie tussen kennis en virtualiteit van organisaties. Zij richtte zich daarbij niet op kennisontwikkeling maar op kennisborging. Op basis van haar studie komt zij tot de conclusie dat organisaties met een hoge mate van virtualiteit kwetsbaar zijn ten aanzien van het overdragen en bewaren van kennis. Dat zou met name gelden voor stilzwijgende (ofwel impliciete) kennis; dat is kennis die niet is verwoord en daarom moeilijk is vast te leggen en over te dragen, maar die cruciaal is bij belangrijke keuzes en beslissingen.

Dutcher (2012) onderzocht het verband tussen de aard van een taak (creatieve versus saaie taken) en de productiviteit van thuiswerkers en kantoorwerkers. Uit zijn onderzoek bleek dat thuiswerkers die een creatieve taak moesten uitvoeren, productiever waren dan degenen die dezelfde taak op kantoor uitvoerden. Bij saaie taken werd juist een omgekeerde relatie gevonden. Op basis van de uitkomsten van zijn studie concludeerde hij dat creatief werk beter thuis en saai werk beter op kantoor gedaan kan worden. Belangrijk is om hierbij te vermelden dat het taken betrof die solistisch konden worden uitgevoerd.

Dit brengt ons op een ander aspect: de wijze waarop het werk is georganiseerd. In welke mate zijn taken autonoom uitvoerbaar of verdeeld over meerdere medewerkers, teams of afdelingen die in hun voortgang sterk afhankelijk van elkaar zijn? In de afweging tussen virtueel en face-to-face werken lijkt dit aspect een belangrijke rol te spelen. De Leuvense hoogleraar Van Hootegem zegt hierover in het artikel 'Het nieuwe werken lukt niet zonder het nieuwe organiseren' (2011): 'Als je een werkproces eindeloos hebt opgeknipt, en je bent per week urenlang bezig om de samenhang weer bij elkaar te vergaderen, dan is HNW misschien niet zo'n goed idee. Want wat gebeurt er als je binnen die afstemmingscomplexiteit ook nog eens te maken krijgt met mensen die halve dagen thuis werken? Dan wordt het allemaal nóg ingewikkelder.'

De betekenis van autonomie en regelmogelijkheden komt ook naar voren in een onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau naar het verband tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en het nieuwe werken (Van Echtelt, 2014). Werknemers die de mogelijkheid hebben om een deel van hun tijd virtueel te werken, hebben minder

last van emotionele uitputting dan werknemers die die mogelijkheid niet hebben. Autonome taken met veel regelmogelijkheden bleken daarin een positieve invloed te hebben. Van der Meulen (2016) heeft voor zijn dissertatie onderzocht in welke mate telewerk invloed heeft op de prestaties van medewerkers en organisaties. Hij benadert zijn onderwerp vanuit een drietal perspectieven: dat van de medewerker, dat van het management en dat van de organisatie. Zijn conclusies sluiten op hoofdlijnen aan bij andere onderzoeksbevindingen rond dit vraagstuk. Vanuit het perspectief van de medewerker laat zijn onderzoek zien dat telewerk zich goed leent voor individueel concentratiewerk, maar dat het negatieve effecten heeft op samenwerking, kennisdeling met collega's en organisatorische socialisatie. Digitale communicatievormen bieden daarin geen afdoende oplossing; ze kunnen de negatieve effecten van de afstandskloof slechts in beperkte mate tegengaan. Op basis van zijn onderzoek acht hij het onmogelijk om een algemeen geldend optimum te bepalen voor de relatie tussen telewerken en face-to-facewerk. Elke telewerker zou een eigen optimum moeten zoeken.

Het onderzoek van Van der Meulen ondersteunt ook op andere punten de bevindingen van collega-onderzoekers. Zo stelt hij dat het bieden van autonomie aan telewerkers een belangrijke voorwaarde is voor succesvol opereren in de digitale werkomgeving. Vanuit het bredere perspectief van HNW leidt zijn onderzoek tot de conclusie dat telewerken een essentieel onderdeel vormt in het presteren van een organisatie. Organisaties die telewerken combineren met een gedeelde fysieke locatie, komen daarbij het beste uit de bus.

Slijkhuis (2012) kiest in haar promotieonderzoek een ander startpunt: zij onderzocht de relatie tussen het nieuwe werken en persoonskenmerken. Ze keek daarbij naar verschillen in structuurbehoefte tussen mensen. Het nieuwe werken gaat uit van de vooronderstelling dat mensen extra gemotiveerd raken indien er sprake is van weinig structuur en veel vrijheid in werk. Haar onderzoek laat zien dat dit een te eenzijdig mensbeeld is. Het beeld geldt voor een deel van de onderzochte medewerkers; het andere deel voelt zich beter en presteert beter in een werkomgeving die structuur biedt. Dit onderzoek maakt zichtbaar dat de keuzevrijheid in virtueel en face-to-face niet altijd als een verrijking wordt ervaren en bij een deel van de medewerkers zelfs tot suboptimale prestaties kan leiden.

Op grond van het hier aangehaalde onderzoek, kan geconcludeerd worden dat de vervanging van face-to-facewerk door virtueel werk grenzen kent en maatwerk vereist. Daarbij gaat het om meer dan de breed onderkende effecten op de 'work-life balance' van medewerkers, sociale cohesie, binding en sturing. De wetenschappelijk vergaarde kennis biedt voldoende grond om te concluderen dat de afstemming tussen de fysieke en de digitale werkomgeving ook directe invloed heeft op de kwaliteit van het werk, het innovatievermogen, de productiviteit en de organisatiecultuur. Een algemeen geldend optimaal evenwicht tussen virtueel en face-to-face lijkt niet te bestaan.

Het door ons verzamelde onderzoek wijst in de richting van maatwerk, niet alleen op het niveau van de individuele werker, maar ook op team- en organisatieniveau. Samenwerking impliceert immers gezamenlijke afspraken over tijd en plaats. Ook de inter-

actie tussen organisatie en omgeving (zoals klanten en ketenpartners) maakt afspraken over het (gedeeltelijk) synchroniseren van plaats en tijd noodzakelijk. Kortom, het optimum is gedifferentieerd en dynamisch. Het kent verschillende niveaus en beweegt mee met technologische ontwikkelingen die de virtuele wereld en de fysieke wereld dichterbij elkaar brengen.

Communiceren en concentreren in open en gesloten ruimtes

De waarde van een kantoorgebouw lijkt steeds sterker gekoppeld te worden aan de ontmoetingsfunctie. Managers hechten veel belang aan fysiek samenzijn, met het oog op samenwerking, kennisdeling en sociale cohesie. Het traditionele kamerkantoor is uit de gratie, omdat het wordt geassocieerd met hokjesgeest. Wanden worden gezien als sociale barrières, looproutes, koffieautomaten en printers als natuurlijke ontmoetingspunten waar 'het gebeurt'.

De achterliggende gedachte is dat een hedendaags kantoor medewerkers inspireert, communicatie versterkt, verkokering tegengaat en ketenintegratie, 'cross-selling' en interdisciplinaire samenwerking bevordert. Michael Bloomberg, oud-burgemeester van New York, is een fervent aanhanger van deze filosofie (2016): 'We talk about our employees being the major asset we have, so you should be sitting in the middle of your employees. Get rid of any offices. You want all your employees to think that they have access to you, that you respect them, that they're equal to you. Rip down the walls, make it open plan.'

Deze visie vertaalt zich in wensbeelden van inspirerende, comfortabele en open werkomgevingen, waarin medewerkers elkaar veelvuldig treffen om op informele en efficiënte wijze te kunnen bijpraten, afstemmen en brainstormen. Zo'n ideale werkomgeving schept randvoorwaarden voor 'serendipiteit' ofwel toevallige ontmoetingen die kunnen resulteren in belangrijke innovaties (Muller & Becker, 2012). De sterke nadruk op openheid en communicatie wordt echter lang niet door iedereen gewaardeerd, getuige deze verzuchting van Cal Newport, schrijver van de bestseller *Deep work* (2016): 'We find ourselves in distracting open offices, where inboxes cannot be neglected and meetings are incessant – a setting where colleagues would rather you respond quickly to their latest e-mail than produce the best possible results.'

Natuurlijk is er in het hedendaags kantoor ook ruimte voor individueel bureauwerk. Daar ligt echter niet de focus, omdat er immers 'anyplace, anytime' kan worden gewerkt. Sociale interactie in een gezamenlijke open werkomgeving staat (letterlijk) centraal; van daaruit kan men af en toe uitwijken naar gesloten ruimtes of locaties buiten het kantoor. Dit sluit aan bij de gedachte achter het activiteitgerelateerde werkplekconcept: door af en toe te switchen naar een andere plek, specifiek ontworpen voor de activiteit die op dat moment wordt uitgevoerd, kan elke medewerker op elk moment onder optimale omstandigheden werken (Veldhoen, 2005). De vooronderstelling is dat dit switchen bovendien bijdraagt aan de gewenste sociale interactie. Activiteitgerelateerd werken past bij een managementfilosofie gebaseerd op autonomie, vertrouwen en

verantwoordelijkheid: medewerkers zijn vrij om te kiezen waar en wanneer ze hun werk uitvoeren, zolang ze hun resultaatafspraken maar nakomen (Baane e.a., 2011; Clapper-ton & Vanhoutte, 2014).

In hoeverre worden de geschetste verwachtingen in de huidige praktijk waargemaakt? Empirisch onderzoek heeft vooralsnog geen overtuigend bewijs opgeleverd voor de veronderstelde positieve effecten van een werkomgeving zoals hiervoor omschreven op de productiviteit van kenniswerkers. Wel zijn er aanwijzingen dat deze (bijzonder lastig te definiëren en te meten) productiviteit sterk samenhangt met sociale factoren zoals kennisdeling, sociale cohesie en vertrouwen (Mawson, 2016). Deze bevindingen wijzen in de richting van een open, op sociale interactie gerichte werkomgeving.

Hier staat tegenover dat het wetenschappelijke bewijs voor negatieve effecten van open werkomgevingen zich de afgelopen decennia flink heeft opgestapeld. Compennolle (2014, p. 24) concludeert op basis hiervan dat open werkomgevingen 'ruin intellectual productivity'. De grootste boosdoeners zijn gebrek aan akoestische en visuele privacy en te veel afleiding en onderbrekingen. Dit vertaalt zich in negatieve effecten op gezondheid, prestaties en tevredenheid. Deze uitkomsten hangen vermoedelijk samen met het feit dat ruim 50 procent

van het kantoorwerk moet worden beschouwd als 'focus work', waarbij een hoge mate van concentratie gewenst is (Gensler, 2012). Bovendien is gebleken dat

juist concentratiemogelijkheden belangrijk zijn voor de ervaren ondersteuning van de arbeidsproductiviteit (Maarleveld & De Been, 2011).

Na analyse van een grootschalige database, concluderen Kim en De Dear (2013) dat de voordelen van een soepeler communicatie in een open werkomgeving voor de gebruikers niet opwegen tegen de genoemde nadelen. Recent onderzoek van Morrison en Macky (2017) laat zien dat, naarmate de werkomgeving opener is, niet alleen de 'job demands' toenemen (zoals afleiding en sociale spanningen), maar ook 'job resources' afnemen (zoals vriendschap en support van leidinggevenden). Dit verband wordt nog sterker in combinatie met gedeeld gebruik van werkplekken. Op basis van recent onderzoek concluderen Van Hootegem en De Witte (2017) dat 'werken in een open kantoor significant negatief samenhangt met arbeidstevredenheid en prestaties', met een teveel aan afleiding en een tekort aan gepercipieerde controle als mediërende factoren.

In vergelijking met open werkomgevingen staat het onderzoek naar activiteitgerelateerde werkomgevingen nog in de kinderschoenen. De uitkomsten geven evenwel voldoende aanleiding om vraagtekens te plaatsen bij de vermeende werking van dit inmiddels veelvuldig toegepaste concept. Vaak blijkt de tevredenheid tegen te vallen, vooral vanwege beperkte concentratiemogelijkheden en privacy, en het niet hebben van een eigen werkplek (Van der Voordt, 2004; Bodin Danielsson & Bodin, 2009; De Been &

Generieke wetenschappelijke inzichten vormen een bruikbaar fundament voor praktijkgericht onderzoek bij vernieuwingstrajecten

Beijer, 2014). Uit een analyse van een grote database van het CfPB blijkt dat circa 40 procent van de gebruikers ontevreden is en dat de meesten zelden of nooit van plek wisselen (Hoendervanger e.a., 2016). De kleine minderheid die meerdere keren per dag van plek wisselt, is tevens het meest tevreden over de werkomgeving (Hoendervanger e.a., 2016; Leesman, 2016).

Deze bevindingen suggereren dat het concept voor sommige mensen goed werkt, maar voor de meesten (nog) niet. Dit roept de vraag op waar de schoen precies wringt: sluit de werkomgeving niet goed aan bij de behoeften en/of hebben de gebruikers moeite met het aanpassen van hun gedragspatronen aan nieuwe omstandigheden? En hoe kunnen we de individuele verschillen in gedrag en tevredenheid verklaren?

In een vervolgstudie naar individuele verschillen bleek de ontevredenheid het sterkst bij medewerkers met een relatief sterke behoefte aan privacy en bij medewerkers die al langer bij de organisatie werken (Hoendervanger e.a., in voorbereiding). Ook kwam naar voren dat medewerkers tevredener zijn naarmate hun functie meer autonomie, interactie en mobiliteit met zich meebrengt. In een andere studie bleek dat mensen regelmatig geconcentreerd werk doen in een open omgeving, ook als ze merken dat dit niet goed lukt en zelfs als er op hetzelfde moment concentratieruimtes beschikbaar zijn (Hoendervanger e.a., 2015). Uit interviews binnen de betreffende organisatie blijkt dat dit opmerkelijke gedrag vooral te maken heeft met sociaalpsychologische en praktische drempels die men ervaart om zich terug te kunnen trekken op een concentratieplek (Busscher, 2014).

Het faciliteren van (geconcentreerde) individuele werkzaamheden in een werkomgeving gericht op sociale interactie, blijkt voor huisvestingsprofessionals een lastige opgave. De omgevingseisen voor deze beide werksoorten zijn moeilijk verenigbaar: privacy versus contact, ofwel gesloten/besloten versus open/transparant (De Been & Beijer, 2014). De afgelopen decennia zijn verschillende kantoorconcepten ontwikkeld, met namen als CoCon-kantoor, combikantoor en kloosterkantoor. Al deze concepten beloven een oplossing die uitgaat van het genoemde principe van activiteitgerelateerd werken. Een mix van verschillende typen open en gesloten werk- en overlegplekken blijkt over het algemeen een goed antwoord op het gevarieerde en veranderlijke takenpakket van moderne kenniswerkers (Leesman, 2015).

We moeten constateren dat de geschetste onderzoeksbevindingen vooralsnog weinig zijn geabsorbeerd door de praktijk. Dit wrekt zich bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe werkomgevingen op de volgende punten.

- 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 (bijvoorbeeld doordat ze inpandig of benauwd zijn).
- 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.

- Onderschatting van de gedrags- en cultuurveranderingen die noodzakelijk zijn voor een optimaal gebruik van een activiteitgerelateerde werkomgeving, dat wil zeggen, steeds gebruikmaken van een werkplek die goed past bij de werkzaamheden en persoonlijke behoeften.

Deze praktijkobservaties worden bevestigd door een vergelijkende casestudie van Brunia e.a. (2016), waaruit blijkt dat de tevredenheid sterk varieert van project tot project. De gevonden verschillen hangen samen met het interieurontwerp, de mate van openheid, het aanbod van werkplekken (aantal en variëteit) en het implementatieproces.

Deze factoren zijn herkenbaar in de voorbeelden van de Belastingdienst en GasTerra (zie kaders). Beide voorbeelden laten zien hoe een doordacht ontwerp, met een balans tussen openheid en geslotenheid, bijdraagt aan medewerkerstevredenheid. Toch geldt ook voor deze positieve voorbeelden dat er nog ruimte is voor verbetering, vooral wat betreft privacy en concentratiemogelijkheden.

Salonkantoor bij de Belastingdienst

Als een reactie op een aantal veelgehoorde minpunten van moderne kantooromgevingen, is het zogeheten salonkantoor ontwikkeld. Dit concept beoogt 'de voordelen van open en besloten werkomgevingen op een evenwichtige wijze te combineren' (Salonkantoor, z.d.). Dit streven vertaalt zich in een werkomgeving bestaande uit meanderende ruimtes zonder gangen, met twee tot acht werkplekken.

Het salonkantoor biedt verschillende soorten werkplekken, zodat er variëteit ontstaat en er iets te kiezen valt. Anders dan het activiteitgerelateerde concept gaat het salonconcept ervan uit dat mensen gedurende de werkdag een vaste basiswerkplek gebruiken. Deze vaste basiswerk moet daarom aan hoge eisen moet voldoen, met name voor wat betreft visuele en auditieve privacy. De Belastingdienst heeft veel ervaring met organisatiegericht en activiteitengericht huisvesten. Bij de centralisatie van verschillende douaneonderdelen in de regio Schiphol in het gebouw The Outlook (in 2013), heeft men het salonconcept toegepast.

Uit een door het CfPB uitgevoerde evaluatiestudie (Beijer e.a., 2014) komt een positief beeld naar voren. De meeste tevredenheidsscores overtreffen de CfPB-indicator (benchmark). Wanneer de vergelijking wordt beperkt tot andere grote kantoren van de Belastingdienst, scoort de tevredenheid op bijna alle punten fors hoger. Een meerderheid van de medewerkers is bijvoorbeeld tevreden over sfeer en uitstraling van het interieur (67 procent), de ICT-voorzieningen (67 procent), de hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit van de ruimtes en werkplekken (59 procent) en de openheid van de werkomgeving (56 procent), terwijl dit op de andere geëvalueerde Belastingdienst-locaties voor een (kleine) minderheid geldt. Hoewel ook de concentratiemogelijkheden, akoestiek en privacy in The Outlook beter scoren dan op de andere locaties, blijken deze aspecten ook hier het meest kwetsbaar. Privacy veroorzaakt, samen met binnenklimaat en opslagmogelijkheden voor onderhanden werk, de meeste ontevredenheid.

Activiteitgerelateerd werken bij GasTerra

GasTerra verhuisde in 2013 naar een ingrijpend gerenoveerd en verduurzaamd kantoorpand, nabij het station te Groningen. Deze transitie ging gepaard met een organisatieontwikkelproces gericht op het vergroten van individuele autonomie en flexibiliteit met betrekking tot de manier van werken.

Medewerkers kregen hoogwaardige ICT-middelen, om zowel binnen als buiten het kantoor optimaal te kunnen werken. De nieuwe werkomgeving werd ingericht op basis van een activiteitgerelateerd concept, met een grote variëteit aan flexibel te gebruiken werk- en overlegplekken.

Opvallend zijn tevens de nieuw aangebrachte open trappen in het hart van het gebouw, die zorgen voor directe verbindingen en veel zichtlijnen. Rond de trappen zijn op elke verdieping informele overlegplekken en lounge-werkplekken te vinden. Een belangrijke doelstelling achter het ontwerp was het bevorderen van de samenwerking tussen verschillende afdelingen.

In 2015, toen de medewerkers inmiddels volledig gewend waren, werd onderzoek gedaan naar het gebruik van de werkomgeving. Hieruit kwam een positief beeld naar voren: de medewerkers gaven gemiddeld een 7,8 als rapportcijfer en in slechts 4 procent van de verzamelde

momentopnames gaven zij aan dat de werkplek niet goed aansloot bij de activiteit van dat moment.

De samenwerking tussen afdelingen bleek inderdaad te zijn verbeterd, ondanks het feit dat medewerkers en afdelingen vaste plekken gebruikten voor bureauwerk. Dit kwam doordat men regelmatig gebruikmaakte van het multifunctionele bedrijfsrestaurant en andere centrale ontmoetings- en overlegplekken. Belangrijke succesfactoren bleken de relatief ruime beschikbaarheid van werkplekken (flexfactor circa 1:1) en de goede akoestiek en beperkte omvang van de open werkgebieden (4-18 werkplekken).

Een belangrijk aandachtspunt betrof het concentratiewerk. Hoewel dit circa 50 procent van het individuele werk betrof, was slechts 8 procent van de bureaus in individuele concentratieruimtes geplaatst. Deze ruimtes werden, in vergelijking met de aanwezige open werkplekken, beduidend hoger gewaardeerd voor geconcentreerd werk.

Toch bleken de individuele concentratieruimtes opmerkelijk weinig te worden gebruikt: de gemiddelde bezettingsgraad was 35 procent. Vermoedelijk was er sprake van hoge psychologische en praktische drempels om deze ruimtes vaker te gebruiken, zelfs wanneer men in de open werkgebieden last had van afleiding (Hoender-vanger, 2017).



Figuur 1. De werkomgeving bij GasTerra

(© Gerard van Beek Fotografie).

Wetenschappelijke kennis toepassen in de praktijk

In dit artikel hebben we de vraag opgeworpen in hoeverre managers en huisvestingsprofessionals gebruikmaken van beschikbare wetenschappelijke kennis bij keuzes betreffende ontwerp en gebruik van hedendaagse kantoren. We hebben dit gedaan door in te zoomen op twee 'hot issues': *a)* de mate van uitwisselbaarheid van virtueel en face-to-face werk, en *b)* de mogelijke spanning tussen het kantoor als ontmoetingsplek en als plek om individueel te werken.

De bespiegelingen rond onze vraag leveren een aantal antwoorden en inzichten op. Allereerst zien we dat de door ons besproken onderzoeken relevante aanknopingspunten bieden voor de praktijk. Deze lijken echter maar weinig te worden benut om de huidige praktijk te versterken.

We signaleren hier blinde vlekken die vermijdbare risico's opleveren. Deze risico's betreffen het functioneren van mensen en werkprocessen en kunnen het presteren van de organisatie schaden. De afstemming tussen fysieke en digitale werkomgeving vormt voor managers een relatief nieuwe maar belangrijke uitdaging. Op dit moment reageren de meeste organisaties nog te eenzijdig op deze uitdaging, waarbij de effecten van virtualisering op de aard, kwaliteit en organisatie van het werk onderbelicht blijven.

Ten aanzien van het tweede 'hot issue' hebben we laten zien dat een grote mate van openheid in de werkomgeving de mogelijkheden om geconcentreerd te werken aanzienlijk beperkt en dat dit bovendien – in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht – niet automatisch leidt tot een versterking van de sociale interactie.

Toch is het naar ons idee te simpel om te stellen dat managers en huisvestingsprofessionals zich meer zouden moeten verdiepen in de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek. Die uitkomsten zijn namelijk per definitie generiek en dus niet toegespitst op de specifieke situatie van een bepaalde organisatie en een bepaalde kantoorlocatie. Bovendien ligt de focus in de wetenschappelijke literatuur op het beschrijven en verklaren van relaties tussen specifieke variabelen. De kennis die daaruit kan worden gedestilleerd, leent doorgaans niet voor directe toepassing in de concrete praktijk.

Op welke manier kan de praktijk worden versterkt met een 'evidence-based' benadering, die het risico op blinde vlekken verkleint? Wij zijn van mening dat generieke wetenschappelijk inzichten een bruikbaar fundament vormen voor praktijkgericht onderzoek, dat zou moeten voorafgaan aan vernieuwingstrajecten waarin huisvesting een rol speelt. Aan de hand van factoren waarvan de relevantie wetenschappelijk is aangetoond, kan een gedegen analyse worden gemaakt van de vraag in relatie tot de specifieke organisatiedoelen en -kenmerken. In de afgelopen jaren zijn enkele praktijkgerichte tools ontwikkeld, die handvatten bieden voor de fasering en invulling van zo'n analyse, zoals het Huisvestingskeuzemodel (Ikiz-Koppejan e.a., 2009) en de WerkplekWijzer (Hofkamp & Van Meel, 2013).

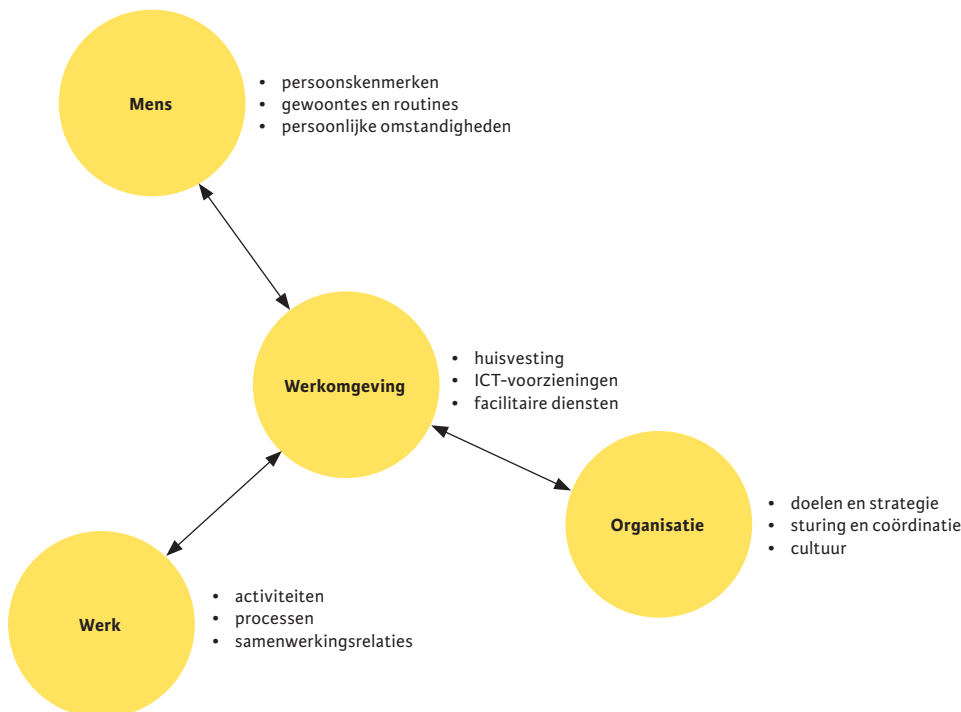
Toch zien we nog te vaak dat deze analyses in de praktijk routinematig en met een te beperkte scope worden uitgevoerd. Gevolg is dat in die gevallen de vertaalslag van mens, werk en organisatie naar een huisvestingsconcept en ontwerp oplossing geba-

seerd is op zwak onderbouwde of zelfs achterhaalde aannamen. Daarbij worden ‘best practices’ gekopieerd, zonder rekening te houden met belangrijke verschillen tussen organisaties, werkprocessen en de mensen die er werken.

In figuur 2 hebben we uit de bestaande kennis de meest bepalende factoren voor de inrichting en het functioneren van werkomgevingen gedestilleerd. Deze zijn geordend op basis van de dimensies mens, werk, organisatie en werkomgeving. Dit kan worden gebruikt als kapstok voor praktijkgericht onderzoek dat de behoeften en mogelijkheden binnen een specifieke context inzichtelijk maakt. Het is daarbij van belang dat organisatiedoelen worden geoperationaliseerd – zo mogelijk in termen van beoogd gedrag – en niet beperkt blijven tot vage formuleringen zoals een versterking van de samenwerking, transparantie en flexibiliteit.

Andere belangrijke aspecten, die in de huidige praktijk doorgaans onderbelicht blijven, betreffen de samenhang tussen de activiteiten (in dit geval de werkprocessen en samenwerkingsrelaties), de organisatiecultuur en individuele verschillen in psychologische behoeften, werkstijlen en werkvoorkeuren. De verschillende dimensies maken zichtbaar dat zo'n voorafgaande analyse een intensieve samenwerking vereist tussen (lijn)managers en deskundigen op het gebied van organisatie, ICT en huisvesting.

Figuur 2. **Interactie tussen werkomgeving, werk, organisatie en mens.**



Een gedegen analyse van de specifieke situatie kan op twee manieren bijdragen aan verbeteringen in de praktijk. In de eerste plaats verschaft zo'n analyse huisvestingsprofessionals betrouwbare input voor het ontwikkelen van huisvestingsconcepten en ontwerp oplossingen. Keuzes in dit proces kunnen daardoor meer 'evidence-based' worden gemaakt.

In de tweede plaats draagt het bij aan een sterkere bewustwording onder managers en medewerkers van de eigen (gedifferentieerde) behoeften binnen de organisatie. Deze bewustwording is een belangrijke voorwaarde voor een optimaal gebruik van werkomgeving. Denk bijvoorbeeld aan het gebruiken van de meest geëigende (activiteitgerelateerde) werkplek voor de activiteit die op dat moment wordt uitgevoerd of aan het ontwikkelen van een optimale 'blend' van face-to-face en virtueel werken.

Een scherp inzicht in eigen wensen en behoeften versterkt het vermogen van mensen en organisaties om de potenties van HNW vollediger te kunnen benutten. Het stelt hen beter in staat om effectieve manieren van werken te ontwikkelen, gebruikmakend van moderne ICT, hedendaagse kantoren en managementconcepten gericht op resultaatsturing en autonomievergroting. ■

Literatuur

- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes en behavior*. Assen/ Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Becker, F. & Steele, F. (1995). *Workplace by design*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Been, I. de & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12, 142-157.
- Beijer, M., Hollander, E. den & Gosselink, A. (2014). *Evaluatie kantoor outlook. Ervaringen van medewerkers van de douane met het salonkantoor en flexibel werken*. Delft: Center for People and Buildings.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Bodin Danielsson, C. & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26, 241-258.
- Bosch-Sijtsema, P.M. (2003). *Virtualness: a new organisational dimension. The relationship between virtualness and knowledge*. Proefschrift. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Breas, J., Krens, D. & Vorst, L. van de (2017). *Van activity based naar team based working*. Whitepaper. Den Haag: Proven Partners.
- Brunia, S., Been, I. de & Voordt, T. van der (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18, 30-47.
- Busscher, D. (2014). *Waarom ik hier wil zitten!* Bachelorscriptie. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). *Telewerken weer in de lift*. Internet: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/51/telewerken-weer-in-de-lift (25 juni 2017).
- Clapperton, G. & Vanhoutte, P. (2014). *The smarter working manifesto. When, where and how do you work best?* Oxford: Sunmakers.
- Compennolle, T. (2014). The open office is naked. The fifth brainchain that ruins your intellectual productivity. In *Brain-hostile open offices: the fifth brainchain*. Internet: www.brainchains.info (25 juni 2017).

- Duffy, F. & Powell, K. (1997). *The new office*. Londen: Conran Octopus.
- Dutcher, G. (2012). The effects of telecommuting on productivity. An experimental examination. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 84, 355-363.
- Echtelt, P. van (2014). *Burn-out. Verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en het nieuwe werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gensler (2012). *What we've learned about focus in the workplace*. Internet: static1.gensler.com/uploads/documents/Focus_in_the_Workplace_10_01_2012.pdf (22 mei 2017).
- Hoendervanger, J.G. (2017). Implementing activity based working in the Netherlands: GasTerra. In B. Haynes & N. Nunnington (Eds.), *Corporate real estate asset management. Strategy and implementation* (2nd. ed.). Oxford: EG Books.
- Hoendervanger, J.G., Been, I. de, Yperen, N. van, Mobach, M. & Albers, C. (2016). Flexibility in use. Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18, 48-62.
- Hoendervanger, J.G., Ernst, A., Albers, C., Yperen, N. van & Mobach, M. (in voorbereiding). Individual differences in satisfaction with activity-based work environments.
- Hoendervanger, J.G., Yperen, N. van & Mobach, M. (2015). *Non-assigned private rooms for concentrated work: An effective stress management solution? abstract in conference proceedings of EAWOP 2015*. Oslo: EAWOP.
- Hofkamp, G. & Meel, J. van (2013). *De Werkplekwijzer. Ingrediënten voor een effectieve, efficiënte en prettige werkomgeving*. Delft: Center for People and Buildings.
- Hootegeem, G. van (2011). *Het nieuwe werken lukt niet zonder het nieuwe organiseren*. Internet: www.xperthraactueel.nl/algemeen/het-nieuwe-werken-lukt-niet-zonder-het-nieuwe-organiseren (25 juni 2017).
- Hootegeem, A. van & Witte, H. de (2017). Arbeidstevredenheid en prestaties in open kantoren: de rol van afleiding en gepercipieerde controle. *Gedrag en Organisatie*, 30, 25-51.
- Huston, C. (2016). *Jack Dorsey and Michael Bloomberg also share their tips at Goldman Sachs event in New York*. Internet: www.marketwatch.com/story/advice-for-small-business-success-from-warren-buffett-jack-dorsey-and-michael-bloomberg-2016-06-07 (16 december 2016).
- Ikez-Koppejan, Y., Voort, D.J.M. van der & Gosselink, A.M. (2009). *Huisvestingskeuzemodel. Procesmodel voor mensen en organisatiegericht huisvesten*. Delft: Center for People and Buildings.
- Kim, J. & Dear, R. de (2013). Workspace satisfaction: the privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Leesman (2015). *100,000+ A workplace effectiveness report*. Internet: leesmanindex.com/insights (25 juni 2017).
- Leesman (2016). *Activity based working*. Internet: leesmanindex.com/insights (25 juni 2017).
- Maarleveld, M. & Been, I. de (2011). *The influence of the workplace on perceived productivity*. 10th EuroFM Research Symposium. Wenen: EuroFM.
- Mawson, A. (2016). *The six factors of knowledge worker productivity*. Internet: www.allsteeloffice.com/SynergyDocuments/SixFactorsOfKnowledgeWorkerProductivity.pdf (25 juni 2017).
- Meel, J. van (2011). The origins of new ways of working. Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29, 357-367.
- Meulen, N. van der (2016). *The distance dilemma*. Rotterdam: Erasmus University.
- Morrison, R. & Macky, K. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103-115.
- Muller, T. & Becker, L. (2012). *Get lucky. How to put planned serendipity to work for you and your business*. San Francisco: Yossey-Bass.
- Newport, C. (2016). *Deep work*. New York: Grand Central.
- Painter, G., Posey, P., Austrom, D., Tenkasi, R., Barret, B. & Merck, B. (2016). Sociotechnical systems design: coordination of virtual teamwork in innovation. *Team Performance Management*, 22, 354-369.
- Salonkantoor (z.d.). Website. Internet: www.salonkantoor.nl (12 december 2016).

- Slijkhuis, J. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. Dissertatie. University of Groningen.
- Veldhoen, E. (2005). *The art of working*. Den Haag: Academic Service.
- Veldhoen, E. & Piepers, B. (1995). *Kantoren bestaan niet meer*. Rotterdam: OIO.
- Voordt, T. van der (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6, 133-148.
- Vos, P. & Voordt, D. van der (2001). Het kantoor van morgen vandaag gezien. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 55, 46-62.
- Yperen, N. van, Rietzschel, E. & Jonge, K. de (2014). Blended working: for whom it may (not) work. *PLoS ONE*, 9, 1-8.



Ir. J.G. Hoendervanger is onderzoeker en docent bij de Hanzehogeschool Groningen.
E-mail: j.g.hoendervanger@pl.hanze.nl.



Auteurs

Drs. G. Hofkamp is als associate werkzaam bij WorkWire te Den Haag.

