

myWURspace: 'bezint eer ge begint'

De vaste werkplek loslaten valt niet mee, laat wetenschappelijk onderzoek zien. De behoefte aan privacy en sociale verbondenheid wordt vaak onderschat. Bezint eer ge begint, is de boodschap.

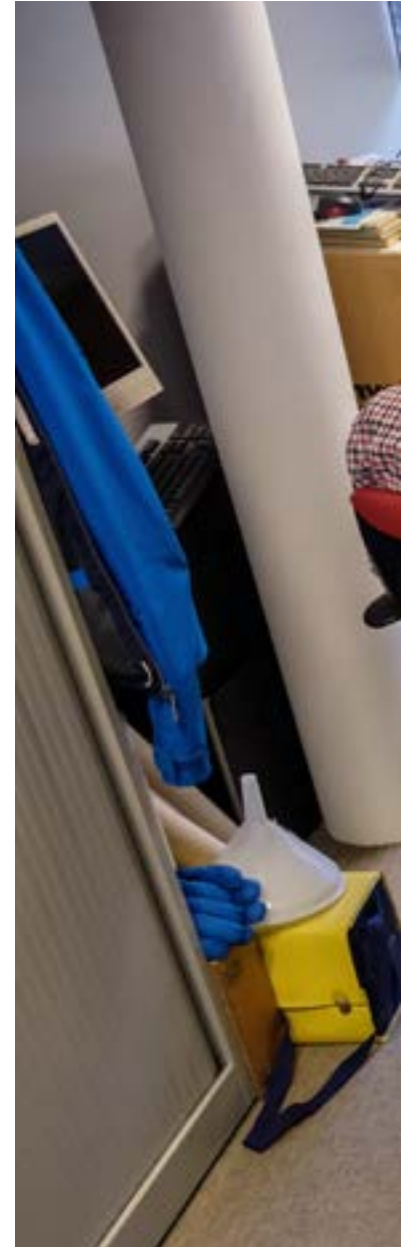
tekst Roelof Kleis en Albert Sikkema foto's Guy Ackermans

A dieu vaste werkplek' kopte *Resource* twee nummers terug boven een verhaal over de op handen zijnde invoering van myWURspace. De (verontwaardigde) reacties op de website en intranet waren niet van de lucht. Kom aan de mens zijn werkplek en je hebt heibel in de tent. Meningen vooral, soms gebaseerd op ervaringen elders. Maar wat zegt de wetenschap over myWURspace? Niks natuurlijk, myWURspace is een zelfbedachte term. Maar over de activiteitgerelateerde werkplek (*activity-based workplace* of *abw* in het jargon) is al veel geschreven. Eén van de experts

in ons land is Jan Gerard Hoendervanger van de Hanzehogeschool in Groningen. Hij promoveert in de loop van dit jaar op zijn proefschrift *De psychologie van de flexplek* over dit onderwerp. Zijn studie legt de vinger op een paar zere plekken van myWURspace.

PRAKTISCH GEDOE

Concepten als myWURspace zijn bedoeld om het werken beter te accommoderen, om werknemers voor elke activiteit de juiste werkomgeving te bieden. Dat vereist dat er, afhankelijk van het type werk, van plek wordt gewisseld. Binnen het gebouw, maar mogelijk zelfs tussen gebouwen. Van plek naar vlek - zoals het is gedoopt - is de kern van het nieuwe flexwerken. Maar doen werknemers dat ook? Nee, blijkt uit een grootschalig onderzoek van Hoendervanger uit 2016. Hij ondervroeg ruim 3000 werknemers van kennisinstellingen en bedrijven naar hun ervaringen. Saillant detail: uit de weliswaar geanonimi-



KOM NAAR HET RESOURCE-DEBAT!

Maandag 16 maart, 12.00-13.30 uur
Locatie Impulse, Wageningen campus

Einde vaste werkplek?

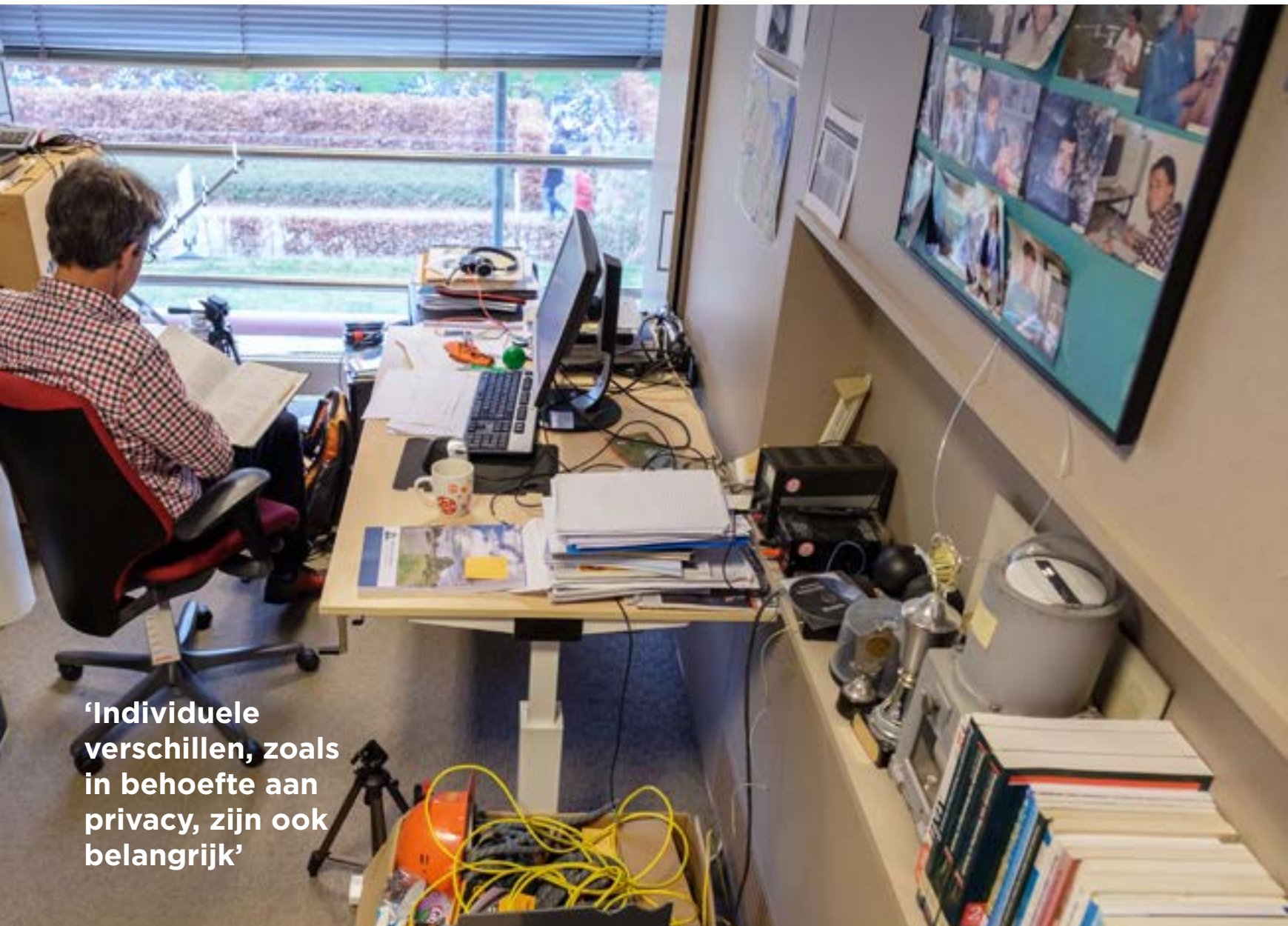
Een nieuw concept voor de inrichting van onze kantoren moet de ruimtenood op de campus oplossen en samenwerkingen bevorderen. Met myWURspace komt echter ook een einde aan de vaste werkplek. Zitten medewerkers hier op te wachten? En nodigt de open ruimte inderdaad uit tot samenwerken? Kom naar het Resource-debat waar experts – onder anderen Herman Kok - aan het woord komen en er ruim de tijd is voor dialoog. Het debat is in het Engels.

Vanwege de coronacrisis bestaat de kans dat het debat maandag niet doorgaat. Houd onze website resource.wur.nl in de gaten voor de definitieve go/no-go.

'Mensen ontwikkelen patronen die moeilijk te doorbreken zijn'

seerde omschrijving blijkt dat ook het facilitair bedrijf (gebouw Actio) van WUR deelnam. De resultaten waren veelzeggend. Het gros van de respondenten wisselt zelden van plek. De helft doet het zelfs nooit of hooguit eens in de week, omdat iemand anders op 'hun plek' zit. Slechts vier procent wisselde meerdere keren per dag

van plek. De belangrijkste redenen om niet te wisselen: 'dan moet ik mijn spullen verplaatsen', 'dan zit ik te ver van mijn eenheid', of 'dan moet ik het meubilair opnieuw instellen'. Praktisch gedoe dus en het groepsgevoel weerhouden mensen van wisselen. De tevredenheid over het concept, destijds bij WUR nog Het Nieuwe Werken genoemd, was evenmin om over naar huis te schrijven. Veertig procent van de ondervraagden gaf een 5 of lager op een 10-puntsschaal. Daar ga je op school niet mee over, concludeert Hoendervanger. 'In de praktijk blijkt er veel minder van werkplek gewisseld te worden dan waar het concept van uitgaat.



‘Individuele verschillen, zoals in behoefte aan privacy, zijn ook belangrijk’

▲ Werkkamer in Lumen. Individuele verschillen, zoals behoefte aan privacy, zouden een grotere rol moeten spelen in het ontwerpen van *activity based workplace*, zegt onderzoeker Jan Gerard Hoendervanger.

Mensen gaan bijvoorbeeld toch concentratiewerk doen in open ruimten die daar niet voor bedoeld zijn.’ Dat laatste bleek uit een onderzoek vorig jaar bij een grote organisatie van kenniswerkers. Vrijwel al het werk waar veel concentratie voor nodig is, werd in open ruimten gedaan in plaats van op daarvoor speciaal gemaakte concentratieplekken.

PATRONEN

Er zijn volgens Hoendervanger diverse oorzaken aan te geven waarom werknemers zich niet voegen naar het bedachte concept. ‘Dat heeft waarschijnlijk voor een belangrijk deel te

maken met het aantal beschikbare concentratieplekken. Uit studie blijkt dat werknemers doorgaans de helft van de tijd hooggeconcentreerd werk doen. Maar ik ken geen locaties waar de helft van de werkplekken daar geschikt voor is. Bij de instelling waar deze studie over gaat, was maar twaalf procent van de werkplekken gesloten en privé. En als die plekken er wel zijn, worden ze niet automatisch ook voor concentratiewerk gebruikt. Mensen wisselen kennelijk moeilijk van plek. Waarom dat zo is? Mensen staan weinig stil bij wat ze doen en welke werkomgeving daarbij past. Mensen ontwikkelen automatismen en

patronen die moeilijk te doorbreken zijn.’ En dan zijn er ook nog de sociale en culturele barrières die het wisselen van werkplek bemoeilijken, blijkt uit studies van Hoendervanger. ‘Het contact met collega’s bijvoorbeeld, speelt een rol om niet te wisselen. De gezelligheid onderling, het gevoel van erbij willen horen. Of juist de angst er niet meer bij te horen. De gedachte: wat zullen de anderen er wel niet van denken als ik me afzonder.’ Herman Kok, docent Facility Management bij WUR, herkent wat Hoendervanger tegenkomt in zijn onderzoek. Hij is naast docent ook directeur van Shign, een bedrijf dat zich toelegt op de



▲ Kantoorruimte van Wageningen Economic Research in Atlas. Een vaste basis past ook in het *activity based workplace*-concept, maar dan wel in een open omgeving, zegt WUR-docent Herman Kok.

gezonde en productieve werkplek. ‘Diversiteit aanbrengen in werkomgevingen is op zich een goed idee’, vindt hij, ‘maar je moet de mensen daarin wel begeleiden. Alleen een concept drop-pen, leidt tot frustratie. Als je de *activity-based workplace* invoert, is gedragsverandering ook belangrijk. Je moet mensen meenemen in wat je hebt bedacht. Anders krijg je dat er niet wordt gewisseld en iedereen blijft zitten waar-ie zit.’

PRIVACY

Maar misschien nog wel het allerbelangrijkste voor het succesvol invoeren van concepten als myWURspace is volgens Hoendervanger dat

rekening wordt gehouden met de behoefte aan privacy. Of de omgeving past bij het werk, hangt sterk samen met de individuele behoefte aan privacy. En die ‘fit’ bepaalt of iemand tevreden werkt en goed presteert, blijkt uit een vorig jaar verschenen studie van de promovendus. Mensen zijn tevredener en presteren beter als moeilijk werk op concentratieplekken wordt gedaan in eenpersoonskamertjes. En dat gaat vooral op voor mensen die veel behoefte hebben aan privacy. Hoendervanger: ‘Privacy betekent hier de behoefte om je te kunnen afzonderen, om niet gezien te worden en om niet blootgesteld te worden aan het lawaai van anderen. Die behoefte

‘Een sfeervolle indeling kan ook een positief effect hebben op werkplezier’

varieert sterk van persoon tot persoon.’ Afgesloten concentratieplekken zijn volgens Hoendervanger best te rijmen met concepten van abw, zoals myWURspace. ‘Vaak wordt te snel als uitgangspunt genomen dat zo’n omge-



‘Open ruimten zijn prima, als iedereen zijn mond houdt’

ving volledig open moet zijn, maar concentratiewerk vereist een afgesloten ruimte. Als je weet dat er veel behoefte is aan privacy dan moet je die werkplekken niet open maken. Er is niks op tegen om te werken vanuit een soort basisplek, die je dan deelt met collega's, zogeheten vlekken die je toewijst aan teams. En voor sommige activiteiten gebruik je dan andere werkplekken. Mijn ervaring is dat de weerzin tegen dit delen wel meevalt. De focus bij *activity-based* werkplekken ligt vaak vooral op de verschillende activiteiten die mensen door de dag doen. Maar dat is een te beperkte blik. Individuele verschillen, zoals in behoefte

WECR-TIPS VOOR ‘HET NIEUWE WERKEN’

Medewerkers van Wageningen Economic Research (WEcR) in Den Haag en Wageningen hebben geen vaste werkplekken meer. Business Unit Manager en projectleider Olaf Hietbrink legt uit hoe hij de operatie ‘MyWURspace’ aanpakte.

‘Het concept is bedacht in Den Haag’, zegt Hietbrink. ‘We moesten weg uit het gebouw aan het Alexanderveld. Daar zat iedereen in kamers en het gebouw was zo ingedeeld dat we elkaar nauwelijks zagen. We wilden een werkplek waarin we makkelijker konden samenwerken en kennis delen, een vereiste voor het huidige onderzoekswerk. De directie gaf een projectgroep van medewerkers de opdracht: zoek uit hoe dat het beste kan.’

HOE HEBBEN JULLIE HET AANGEPAKT?

‘We hebben eerst de doelen bepaald waar de huisvesting aan moest bijdragen, mede op basis van meting van tevredenheid en wensen over de oude situatie. Vervolgens zijn we bij een paar organisaties langsgegaan die ‘het nieuwe werken’ hebben ingevoerd. Zo verzamelden we uitgangspunten. Ten eerste: je moet de werkruimte in zones indelen: je hebt ruimtes nodig voor ontmoeting en overleg, werkruimtes waar gepraat wordt en stilteplekken. Aan de hand van de werkzaamheden zoek je balans tussen deze drie typen werkruimten. Het is dus maatwerk. Ten tweede: het management doet mee. Iedereen moet ‘s ochtends een werkplek zoeken, ook de managers. Ten derde: je moet gedragsregels opstellen. Mensen mogen niet standaard de hele dag een stiltekamer

claimen. In stiltezones word je geacht stil te zijn, zoals in de biebel. En als je langer dan twee uur van je werkplek bent, moet je je bureau leegruimen.’

EN TOEN BRAK DE PLEURIS UIT?

‘De medewerkers zijn continu betrokken in het proces. De doelen en uitgangspunten hebben we besproken met het personeel en toen hebben we een ontwerpbureau ingehuurd. Medewerkers hebben uitgebreid de mogelijkheid gekregen de eerste ontwerptekening te bekijken en aanpassingen voor te stellen. Die betrokkenheid is essentieel, want zij moeten er werken! Er zijn vervolgens verschillende aanpassingen gedaan zoals in de positionering van ruimten, de plaatsing van geluidsisolatie, koffieautomaten en de kleur en stijl.’

HOE PAKT DE PRAKTIJK UIT?

‘Je ziet dat veel mensen na een tijdje een voorkeursplek hebben. Dat geeft niets. Je hebt alleen geen recht op je ‘eigen’ werkplek. Sommige medewerkers vinden dat lastig. En soms blijkt er toch iets onhandig gepland: in Den Haag was een overlegkamer naast de stilte ruimte gemaakt. Dat leidde tot overlast en die ruimtes zijn aangepast. Ook zagen mensen vooraf op tegen de clean desk policy, maar daar hoor ik niemand meer over. Wij hebben er wel voor gezorgd dat digitalisering betekende: iedereen een laptop, mobiel, voorzieningen voor vergaderen, archivering, enzovoorts.’ In Den Haag hebben we een nieuwe meting gedaan: medewerkers vinden dat met de invoering van het nieuwe werken het doel van makkelijker samenwerken en kennis delen is behaald.’

aan privacy en sociale verbondenheid, zijn ook belangrijk. *Activity-based* zou eigenlijk *need-based* moeten zijn: de persoonlijke behoefte bepaalt.’

SFEERVOL

‘Het grote nadeel van open ruimten is het lawaai’, beaamt Kok. ‘Open ruimten zijn prima, als iedereen zijn mond houdt. Anders werkt het niet. Overlast, akoestisch discomfort en gebrek aan privacy zijn de grote valkuilen van open ruimten. Met een goede indeling is daar overigens best wel iets aan te doen. We zien in ons onderzoek dat een goede en sfeervolle indeling ook een positief effect hebben op productiviteit en het ervaren van werkplezier.’

Ook hij benadrukt dat *activity-based workplace* bovenal functioneel moet zijn. ‘Openheid is belangrijk, maar het gaat niet voor alles’, vindt Kok. ‘Samenwerking heeft te maken met afstand en afscheiding. Elkaar zien, nodigt uit tot samenwerking. Collega's binnen twintig meter praten het vaakst met elkaar. Dagelijks

face-to-face contact blijft in vier van de vijf gevallen beperkt tot collega's op dezelfde vloer en etage. Dat heeft grote gevolgen voor samenwerken en kennisuitwisseling. En individuele productiviteit zit ‘m puur in privacy, het geconcentreerd kunnen werken. Kijk vooral wat past bij het werk en de persoon. En waarom zou iemand die elke dag op kantoor zit en hetzelfde werk doet, geen vaste plek mogen hebben? Daar is niks mis mee. Een vaste basis past ook in het *abw*-concept. Maar dan wel in een open omgeving, met een vorm van afscheiding eromheen.’ ‘Concepten als *myWURspace* gaan er vanuit dat je verschillende dingen doet op een dag’, voegt Hoendervanger toe. ‘Als dat zo is, voegen die verschillende werkplekken iets toe. Maar is dat niet zo, geef een medewerker dan een eigen plek die past bij die ene activiteit die hij of zij uitvoert. Het concept is goed, maar het moet wel passen bij het werk, de mensen en de organisatie. Een goede analyse vooraf is dus essentieel. En zorg vooral voor voldoende concentratieplekken. Schaarste creëert alleen maar onvrede.’ 