Steeds meer aandacht voor de mens in onderzoek naar de fysieke werkplek



Door Syra Marquenie en Mathilda du Preez

Facility management was van oorsprong sterk gericht op het ontwerpen van een goede fysieke werkomgeving. In de loop der jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor de mensen die van die omgeving gebruikmaken. De onderzoeken die tijdens de TWR-conferentie zijn gepresenteerd, laten zien hoe breed die aandacht inmiddels is. Niet alleen het ruimtelijk ontwerp telt, maar ook de manier waarop de werkomgeving aansluit bij het werk, de medewerkers en de organisatie.

Met de inrichting van de werkomgeving kunnen organisaties bijdragen aan hun organisatiedoelstellingen, onder meer door de productiviteit en het welzijn van medewerkers te ondersteunen.[2] Een goede werkomgeving vraagt echter om meer dan alleen een goede fysieke inrichting. Een ruimte kan er aantrekkelijk uitzien, maar toch weinig waarde hebben als zij niet aansluit bij de activiteiten en routines van medewerkers, bij de manier waarop mensen de ruimte daadwerkelijk gebruiken of bij de organisatie en haar cultuur.[3] Het inrichten van een goede werkomgeving vraagt daarom om een samenhangende benadering van ruimte, functie, gedrag en organisatie.[4]

Men kan vier perspectieven onderscheiden om een werkomgeving te beoordelen:[5]

- Het fysieke en ruimtelijke perspectief: welke omgevingskenmerken zijn aanwezig?
- Het functionele perspectief: ondersteunt de ruimte de gewenste activiteiten?
- Het gedragsmatige perspectief: hoe gebruiken mensen de ruimte daadwerkelijk?
- Het organisatorisch-experimentele perspectief: hoe sluiten ruimte en gebruikerservaring aan bij organisatiedoelen en werkcultuur?

Het fysieke en ruimtelijke perspectief: Een goed ingerichte werkomgeving

Een goed ingerichte werkomgeving biedt een gevarieerde mix van open, halfopen en gesloten plekken.[2] Open ruimtes kunnen ontmoeting, samenwerking en informele interactie ondersteunen, terwijl afgesloten werk- en overlegruimtes nodig zijn voor concentratie, privacy en (video)bellen. De fysieke en ruimtelijke inrichting moet zo gemeenschappelijkheid én terugtrekking mogelijk maken. Ook de kwaliteit van de werkplekken telt: goede akoestiek, ergonomisch meubilair, voldoende daglicht, passende verlichting, een aangename temperatuur en goede luchtkwaliteit ondersteunen het comfort, de gezondheid en het functioneren van medewerkers.[6]

Het functionele perspectief: Het kantoor moet passen bij wat mensen er doen

Hybride werken heeft de werkpatronen veranderd.[7] Het kantoor moet ruimte bieden aan medewerkers die met verschillende activiteiten en behoeften naar kantoor komen. De een komt voor overleg en contact met collega's, de ander voor geconcentreerd werk of toegang tot specifieke voorzieningen. Het aantal dagen dat medewerkers op kantoor werken hangt bovendien samen met de tijd die zij aan verschillende

werkactiviteiten besteden – hoe vaker op kantoor, hoe meer doen ze activiteiten wat alleen maar op kantoor kan.[8] Medewerkers die veel overleggen en samenwerken met collega's, werken vaker op kantoor. Maar er zijn ook medewerkers die nagenoeg al hun individuele werkzaamheden op kantoor doen, bijvoorbeeld omdat zij dichtbij wonen of simpelweg graag op kantoor werken. Het kantoor moet dus niet één type medewerker of activiteit faciliteren, maar ruimte bieden aan verschillende werkpatronen.

Informele ontmoetingen faciliteren

Met hybride werken is het ondersteunen van ontmoeting en verbinding een belangrijke functie van het kantoor. Naast gepland overleg en formele samenwerking kunnen ook korte gesprekken, toevallige ontmoetingen en het zien van bekende collega's bijdragen aan een gevoel van verbondenheid. Het kantoor kan daarvoor een belangrijke plek zijn, mits de werkomgeving dit soort contact daadwerkelijk ondersteunt.[9]
Een ontmoetingsplek werkt niet alleen door de inrichting ervan. Ook de locatie, toegankelijkheid en aansluiting op dagelijkse looproutes en routines zijn van belang. Een aantrekkelijk ingerichte ruimte kan leeg blijven als mensen er niet vanzelf langskomen of verblijven, terwijl een eenvoudiger plek op een gunstige locatie juist veel informeel contact kan opleveren.[9]
De functie van een ontmoetingsruimte zit daarmee niet alleen in wat er fysiek wordt aangeboden, maar vooral in de vraag of de plek daadwerkelijk uitnodigt tot gebruik en ontmoeting.

Het gedragsmatige perspectief: Het kantoor moeten passen bij wat mensen doen

Kantoren zijn tegenwoordig veelal ingericht op basis van 'activiteitgerelateerd werken'. Hierbij is het uitgangspunt dat medewerkers een werkplek kiezen die past bij de activiteit die zij op dat moment uitvoeren. Voor overleg gebruiken zij bijvoorbeeld een overlegruimte en voor geconcentreerd werk een rustige afgesloten werkplek. In de praktijk blijkt die wisseling tussen werkplekken echter beperkt. Medewerkers voeren vaak verschillende activiteiten vanaf dezelfde werkplek uit en blijven gedurende de dag het liefst op dezelfde plek werken.[10] Zij hebben een voorkeur voor rustige werkplekken met een lage bezetting, met vergaderruimtes en directe collega's in de buurt. Een activiteitgerelateerde werkomgeving moet daarom niet alleen 'de juiste mix' van verschillende typen werkplekken bieden, maar ook aansluiten bij hoe medewerkers die werkplekken in de praktijk daadwerkelijk gebruiken én rekening houden met de manier waarop de werkomgeving dat gedrag kan beïnvloeden.

Nieuwe onderzoeksmethodes

Om te begrijpen wat een werkplek met mensen doet, kunnen onderzoekers medewerkers vragen naar hun ervaringen en tevredenheid over de werkomgeving. Nieuw onderzoek laat zien dat fysiologische metingen een aanvulling bieden door lichamelijke en cognitieve reacties op verschillende omgevingen vast te leggen.[11,12] Ze maken reacties zichtbaar die niet of niet volledig uit zelfrapportage naar voren komen.

Metingen van onder meer breingolven, hartslag en het zenuwstelsel in een werkomgevingsonderzoek lieten bijvoorbeeld zien dat medewerkers meer ongemak ervaren wanneer zij tussen collega's werken die zij niet kennen. De medewerkers benoemden dit ongemak overigens zelf ook in hun antwoorden.[13] Wanneer aan medewerkers werd gevraagd wat

het met ze deed als ze in een andere omgeving met andere mensen werden geplaatst, gaven ze aan dat ze ongemak ervaarden en dat wijten ze aan de 'vreemde' mensen om zich heen.

De fysiologische metingen bevestigden patronen uit de zelfrapportage en boden meer zicht op de intensiteit en aard van de lichamelijke reactie.

Onderzoek met metingen van hersenactiviteit en eye-tracking gaf inzicht in reacties en aandachtspatronen in verschillende werkomgevingen.[11,12] Zulke metingen kunnen laten zien hoe mensen lichamelijk reageren en waar hun aandacht naar uitgaat, maar vertellen niet vanzelf waarom dat gebeurt. Gesprekken en vragenlijsten blijven daarom nodig om de meetgegevens te kunnen duiden. In de eye-trackingstudie kwamen uit de vragenlijsten vergelijkbare patronen naar voren als uit de metingen.

Dergelijke nieuwe onderzoeksmethoden kunnen een waardevolle aanvulling zijn op vragenlijsten en gesprekken, maar vervangen deze niet. Voor regulier gebruik door organisaties roepen fysiologische metingen bovendien belangrijke ethische vragen op, onder meer over privacy, toestemming en de mogelijke gevolgen voor medewerkers.

Het organisatorisch-experimentele perspectief: de werkomgeving moet passen bij de organisatie

Een werkomgeving staat niet los van de organisatie waarin mensen werken. Het organisatorisch-experimentele perspectief kijkt daarom naar de mate waarin de fysieke werkomgeving, de ervaring van medewerkers en de doelen en cultuur van de organisatie op elkaar aansluiten. De inrichting kan ondersteunen wat een organisatie belangrijk vindt en hoe zij wil dat mensen werken en samenwerken.[3] Wat daarin passend is, verschilt per organisatie. In een mens- en teamgerichte cultuur ligt bijvoorbeeld de nadruk op samenwerking, ondersteuning en teamgevoel. Een werkomgeving kan dat ondersteunen met ruimtes die ontmoeting en samenwerking faciliteren. In een meer beheersgerichte cultuur spelen juist systemen, regels en efficiëntie een grotere rol. Er bestaat daarmee niet één werkomgeving die voor iedere organisatie passend is.

Een mensgerichte benadering van de werkomgeving

De onderzoeken die tijdens de TWR-conferentie zijn gepresenteerd, laten vanuit verschillende perspectieven zien hoe belangrijk de mens is bij het ontwerpen van een werkomgeving. Het gaat niet alleen om de inrichting van kantoor, maar om de vraag of de omgeving aansluit bij wat medewerkers doen, hoe zij de ruimte daadwerkelijk gebruiken en ervaren en wat zij nodig hebben om er goed te kunnen werken. De aansluiting bij de organisatie en haar cultuur is daarbij belangrijk.

In onderzoek naar werkomgevingen heeft dit menselijke perspectief steeds nadrukkelijker aandacht gekregen. De volgende stap is om die mensgerichte benadering ook in de praktijk consequenter toe te passen. Vaak lijkt de aandacht voor mens nog onvoldoende te zijn. Een goed ruimtelijk ontwerp of een bewezen 'best practice' biedt op zichzelf geen garantie voor een goed functionerende werkomgeving. Daarvoor is het nodig om te begrijpen hoe mensen daadwerkelijk werken, wat zij nodig hebben en hoe zij op hun werkomgeving reageren. In lijn met de boodschap van Rianne Appel-Meulenbroek in het voorgaande artikel begint een mensgerichte werkomgeving niet bij het ontwerp, maar bij de mensen die er gebruik van maken.

Kernpunten van dit artikel:

- Een goede werkomgeving is meer dan alleen een goede fysieke inrichting: zij ondersteunt de juiste activiteiten, sluit aan bij het gedrag van medewerkers en past bij de organisatie en haar cultuur.
- Er bestaat niet één werkomgeving die voor iedere organisatie passend is. De fysieke werkomgeving, de ervaring van medewerkers en de doelen en cultuur van de organisatie moeten op elkaar aansluiten.