

CfPB-Publicatie

# Druk op kantoor? Een kwestie van perspectief!

*Waarom medewerkers drukte ervaren in de werkomgeving*



CENTER FOR  
PEOPLE AND  
BUILDINGS

# Colofon

## Auteurs

Gijs Brouwers, Maaïke Niekel, Anca Gosselink, Henk-Jan Hoekjen, Jacqueline Schlangen

## Publicatiedatum

Augustus 2024

## Samenwerking

De onderzoeken waarop dit white paper is gebaseerd, zijn uitgevoerd met en bij partners: het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Defensie, TU Delft, Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat en RRIS.

## Quotes

De uitspraken die zijn gebruikt als illustratie in de verschillende hoofdstukken komen uit de interviews die gehouden zijn tijdens bezettingsgraadmetingen op twee verschillende locaties

## Contact

Center for People and Buildings

015-2781271

[info@cfpb.nl](mailto:info@cfpb.nl)

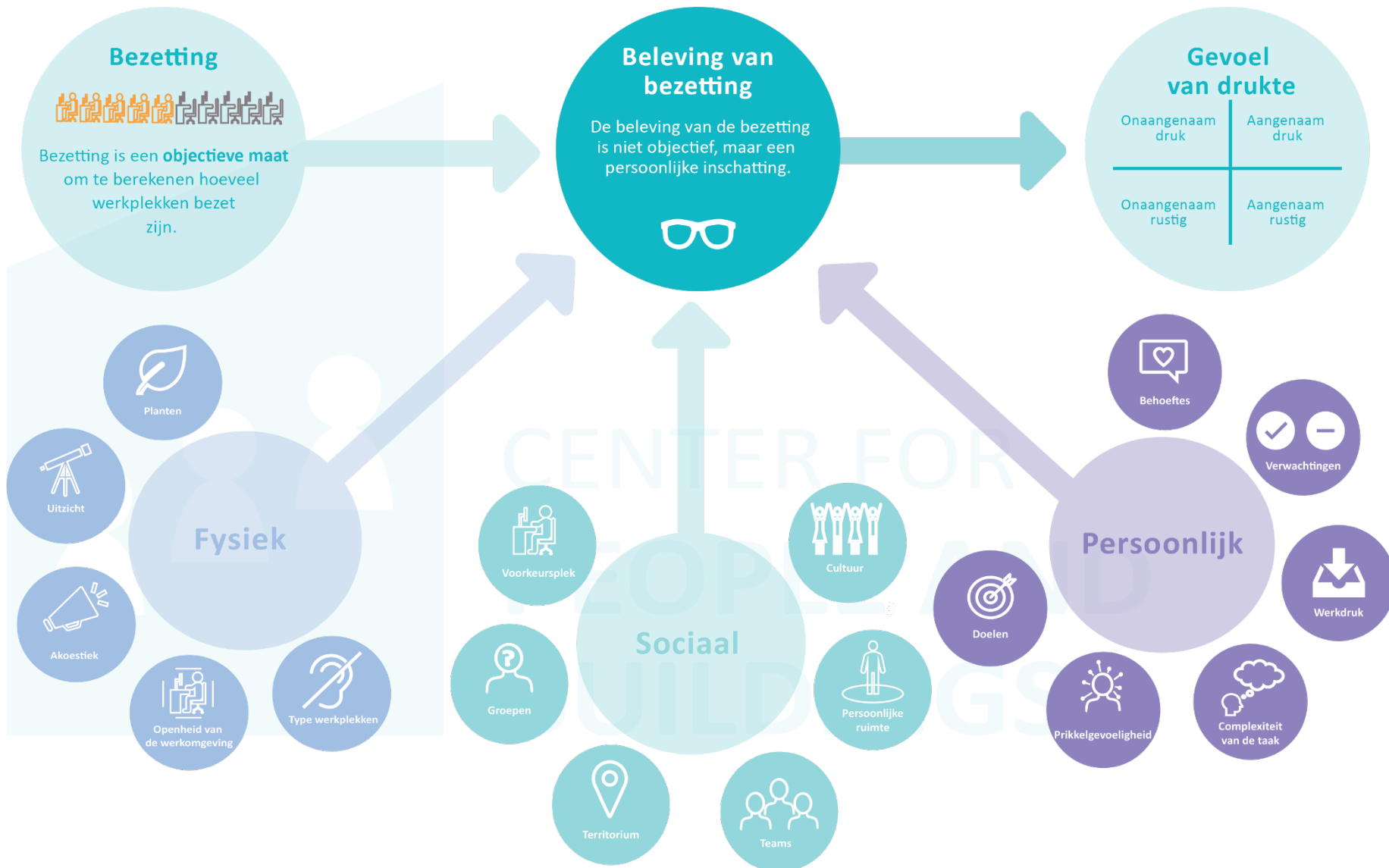
<https://www.cfpb.nl>



© 2024 Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

# WAAROM MEDEWERKERS DRUKTE ERVAREN IN DE WERKOMGEVING



# INHOUDSOPGAVE

1. Onderzoek naar de ervaring van drukte op kantoor .....	5
2. Het verschil tussen bezetting en de ervaring van drukte .....	7
3. De impact van bezetting .....	10
4. Fysieke factoren .....	12
5. Casestudie naar het belang van fysieke factoren .....	14
6. Sociale factoren .....	16
7. Het kantoor is pas echt druk als je niet kunt werken waar je wilt.....	18
8. Persoonlijke factoren .....	20
9. De kameel van de week: of te druk, of te rustig.....	22
10. Wat drukte-ervaringen betekenen voor organisaties .....	24
11. Korte beschrijving van onderzoeken .....	25

# 1. ONDERZOEK NAAR DE ERVARING VAN DRUKTE OP KANTOOR

Vaak zijn er tegenstrijdige geluiden over drukte op kantoor. Medewerkers klagen over drukte. Ze kunnen bijvoorbeeld geen geschikte werkplek vinden of ervaren geluidsoverlast. Tegelijkertijd constateren facility managers dat het niet druk is; er zijn immers nog voldoende werkplekken in de werkomgeving beschikbaar. Wat veroorzaakt deze verschillen? Waarom zijn er klachten over drukte terwijl het kantoor niet vol is? Het Center for People and Buildings (CfPB) onderzocht het.

**Facilitair managers gebruiken de bezetting als maatstaf om de beschikbaarheid van werkruimte en werkplekken te beoordelen.** De bezetting geeft aan hoeveel werkplekken bezet zijn in verhouding tot het totale aantal.<sup>1</sup> In de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) is een streefwaarde van 75% bezetting opgenomen.<sup>2</sup> Dit betekent dat van elke 100 beschikbare werkplekken er gemiddeld 75 bezet zijn. De marge van 25% moet voldoende zijn om bewegingsruimte te hebben en krapte te voorkomen.

**Bezetting** geeft aan hoeveel personen daadwerkelijk in een werkomgeving aanwezig zijn. Het is de verhouding tussen het aantal bezette werkplekken gedeeld door het totale aantal beschikbare werkplekken en wordt meestal uitgedrukt in percentages.<sup>1</sup>

Begin 2023 werd ons gevraagd hoe medewerkers post-COVID-19 een bezetting van 75% beleefden.<sup>3</sup> Het onderzoek leidde tot een verrassende uitkomst. Het ene kantoor was bij een bezetting van 70% 'aangenaam druk', terwijl het andere kantoor bij een bezetting van 50% als 'onaangenaam druk' werd ervaren. Wij kwamen tot de conclusie: **er is niet één ideale bezetting voor ieder kantoor**. Het riep ook vragen op: wat is drukte eigenlijk? Wanneer en waarom ervaren medewerkers drukte in kantoor? Het blijkt een complex vraagstuk waar nauwelijks onderzoek naar is gedaan binnen werkomgevingen.

In onze zoektocht naar antwoorden stuiten we op een 50-jaar oud artikel van Stokols: '*On the distinction between density and crowding*'.<sup>4</sup> Stokols is een van de eerste wetenschappers die beschrijft dat bezetting (dichtheid) en de beleving van de bezetting (*crowding*) bij mensen niet hetzelfde zijn. **Bezetting is een objectieve maatstaf, terwijl de ervaring van drukte subjectief is.** Bij drukte-ervaringen spelen fysieke, sociale en persoonlijke factoren een rol.<sup>5-7</sup>

De **ervaring van drukte** is een (cognitief en gedrags-)proces waarbij bezetting, situationele factoren, de beleving van bezetting, een gevoel van drukte, en een mogelijke gedragsreactie hierop, een rol spelen.<sup>4,8-10</sup>

**Om kantoren aangenaam druk te maken, moeten we verder kijken dan de bezetting.** We hebben in 2023 en 2024 vijf onderzoeken uitgevoerd naar drukte-ervaringen in de werkomgeving (Zie Hoofdstuk 11 voor beschrijvingen van de onderzoeken), met als doel organisaties inzicht te geven in hoe zij hun kantoren aangenaam druk kunnen maken bij hoge bezettingen. In deze publicatie presenteren we de uitkomsten.

We beantwoorden vier vragen:

- a. Wat is de relatie tussen bezetting en de ervaring van drukte? (H2)
- b. Wat is de rol van bezetting in de ervaring van drukte? (H3)
- c. Wat is de rol van fysieke, sociale en persoonlijke factoren bij drukte-ervaringen in kantoren? (H4 t/m H9)
- d. Wat betekenen drukte-ervaringen voor organisaties? (H10)

## 2. HET VERSCHIL TUSSEN BEZETTING EN DE ERVARING VAN DRUKTE

*Bezetting = Objectief, neutraal*  
*Drukte-ervaring = Subjectief, niet-neutraal*

Werkplekbezetting en de ervaring van drukte zijn niet hetzelfde. Bezetting is een objectieve maat voor hoe vol een werkomgeving is, terwijl de ervaring van drukte subjectief is. De ervaring van drukte is een cognitief en gedragsproces waarin meer factoren dan alleen het aantal personen een rol spelen.

### Bezetting

**Bezetting verwijst naar de feitelijke hoeveelheid personen in een werkomgeving.**<sup>1</sup> Bezetting is een objectieve maatstaf. Het is de verhouding tussen de bezette werkplekken en het totale aantal werkplekken. Van tevoren is het niet mogelijk om te bepalen of medewerkers de bezetting positief of negatief zullen beoordelen.<sup>11</sup> In andere vakgebieden spreekt men doorgaans over dichtheid in plaats van bezetting als men het over de hoeveelheid mensen in een ruimte of gebied heeft. In de werkomgeving gaat dichtheid over het aantal bureaus in verhouding tot het aantal m2 in een ruimte.

### Beleving van bezetting

**Medewerkers beleven vergelijkbare niveaus van bezetting verschillend.**<sup>12,13</sup>

De beleving van bezetting is de inschatting en de perceptie van zowel het aantal aanwezige mensen als de beschikbare ruimte en plekken.<sup>11</sup> De beleving van bezetting omvat een (mis)match tussen de persoonlijke vraag en de beschikbaarheid van ruimte.<sup>9,10</sup>

### Situationele factoren

**Naast bezetting hebben situationele factoren invloed op de beleving van bezetting.**<sup>6,7,14</sup> Er zijn drie typen situationele factoren die de beleving van bezetting beïnvloeden:

- › **Fysieke factoren:** kenmerken van de werkomgeving zoals scheidingswanden, afmetingen, deuren, hoeveelheid meubelen en spullen. Zo toont onderzoek aan dat de beleving van bezetting verschilt voor ruimtes van vergelijkbare grootte met verschillende fysieke kenmerken.<sup>15</sup>
- › **Sociale factoren:** de stimulatie vanuit sociale bronnen. Coördinatie en informatievoorziening heeft bijvoorbeeld invloed op de beleving van bezetting.<sup>16,17</sup>
- › **Persoonlijke factoren:** persoonlijke eigenschappen of individuele werkkenmerken. Zo toont onderzoek aan dat iemands verwachtingen over de bezetting invloed heeft op de beleving van bezetting.<sup>18</sup>

## Gevoelens van drukte

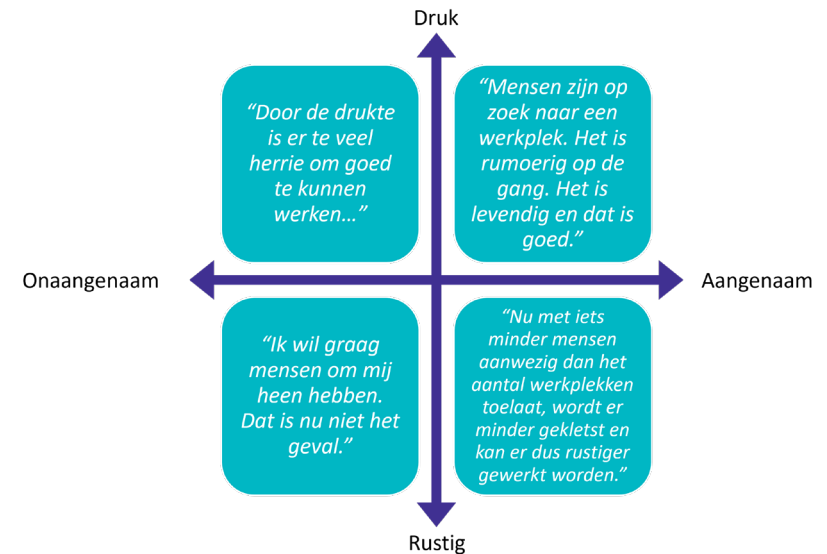
Een (mis)match tussen de persoonlijke vraag en de beschikbare ruimte leidt tot een fysieke en psychologische reactie.<sup>4</sup>

Een match tussen vraag en aanbod van ruimte gaat gepaard met positieve 'gevoelens':

- › **Aangenaam druk of rustig:** Wanneer mensen een ruimte als aangenaam ervaren, komt de vraag naar en het aanbod van ruimte overeen. Dit wordt in de wetenschappelijke literatuur *homeostase* genoemd.<sup>9</sup> Studies tonen aan dat kantoren met hoge bezettingen leiden tot meer tevredenheid, comfort, vriendschappen, sociale cohesie en betere samenwerking en prestaties.<sup>19,20</sup>

Een mismatch gaat gepaard met negatieve 'gevoelens':

- › **Te druk:** Medewerkers kunnen in de werkomgeving overprikkeling ervaren. Dit wordt in de wetenschappelijke literatuur aangeduid met *crowding*.<sup>4</sup> Overprikkeling (*crowding*) verwijst naar hoe we ons voelen als we vinden dat er te veel mensen zijn en/of er niet genoeg ruimte is. Dit kan leiden tot stress, minder sociale interacties, vijandigheid, discomfort, verminderde tolerantie, verminderde tevredenheid, agressie, in zichzelf keren, verminderde prestaties en negativiteit.<sup>12,21,22</sup>
- › **Te rustig:** Medewerkers kunnen ook te weinig prikkels ervaren. Dit wordt in de wetenschappelijke literatuur aangeduid met *isolation*.<sup>23</sup> Medewerkers ervaren een gebrek aan interactie met collega's. Studies associëren onderprikkeling met stress, eenzaamheid, verveling, motivatievermindering en verminderde prestaties.<sup>10,23,24</sup>



Figuur 1: Voorbeelden drukte-gevoelens op kantoor.

## Omgaan met een negatief gevoel van drukte

**Een negatief gevoel van drukte lokt een gedragsreactie uit.**<sup>14</sup> Dit zijn zogenoemde copingmechanismen. Deze zijn gericht op het verminderen van negatieve gevoelens van drukte. In de werkomgeving kan dit bijvoorbeeld door: het aanspreken van collega's, een (noice-cancelling) koptelefoon opzetten, het verlaten van de werkruimte en het bijstellen van verwachtingen. Effectieve copingmechanismen leiden tot een vermindering van negatieve gevoelens van drukte.<sup>4,9</sup> Wanneer copingmechanismen niet succesvol zijn, nemen de negatieve gevoelens van drukte toe.



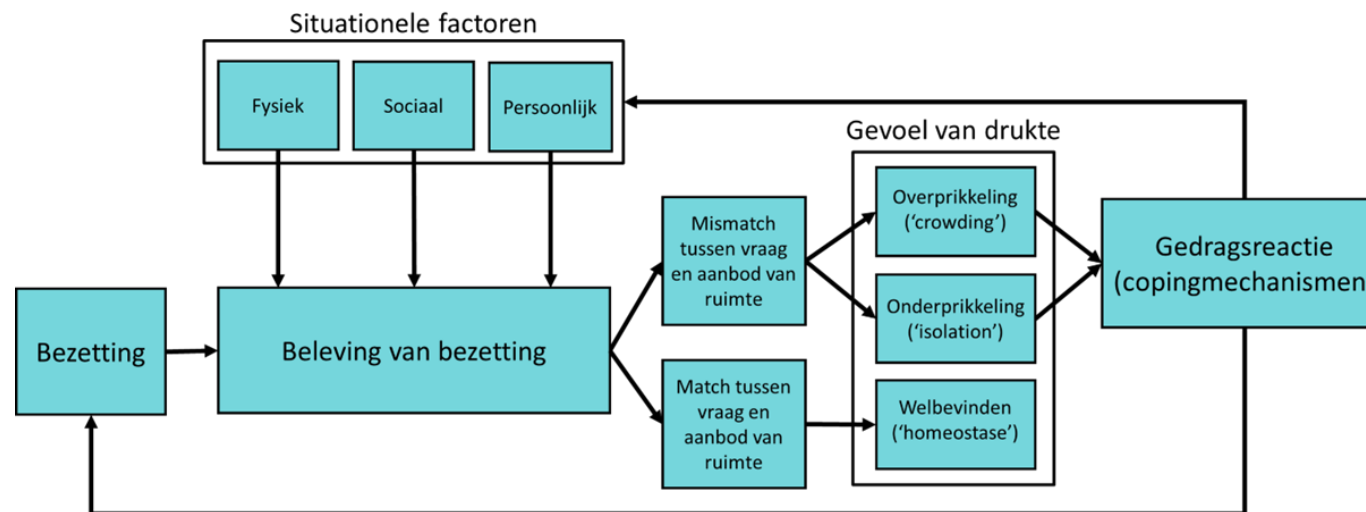
Binnen de omgevingspsychologie is een breed scala aan **copingmechanismen** bekend die weinig zijn onderzocht, vooral binnen werkomgevingen. Deze copingmechanismen zijn afhankelijk van hoe iemands persoonlijke ruimte wordt ingeperkt en ze hebben verschillende effecten.

## Een reflexief proces

Het onderstaande model 'drukke-ervaringen in de werkomgeving' suggereert dat **bezettingsgraden kunnen leiden tot positieve of negatieve gevoelens**.<sup>8</sup> Of een bepaalde bezetting al dan niet tot ongemakken leidt, hangt af van de situatie, waarbij de fysieke omgeving, de sociale omgeving en de aanwezige personen een rol spelen bij de beoordeling van de situatie.<sup>5,6,10</sup> Een (mis)match tussen vraag en aanbod van ruimte leidt tot een gedragsreactie. De ervaring van drukte is daarmee een reflexief proces. Als copingmechanismen in werking treden, begint het proces opnieuw. Dit gebeurt ook als de bezetting van de werkomgeving en de situatie veranderen.

### Tips:

1. In kaart brengen van drukte op kantoor: maak onderscheid tussen bezetting en de beleving van bezetting en beoordeel deze op hetzelfde moment.
2. Ontwerpen werkomgevingen: houd rekening met fysieke, sociale en persoonlijke factoren.



Figuur 2: Model drukte ervaringen in de werkomgeving.<sup>8</sup> Het model is gebaseerd op modellen van Bell et al.<sup>9</sup>, Altman<sup>10</sup>, en op onze eigen onderzoeken.

### 3. DE IMPACT VAN BEZETTING

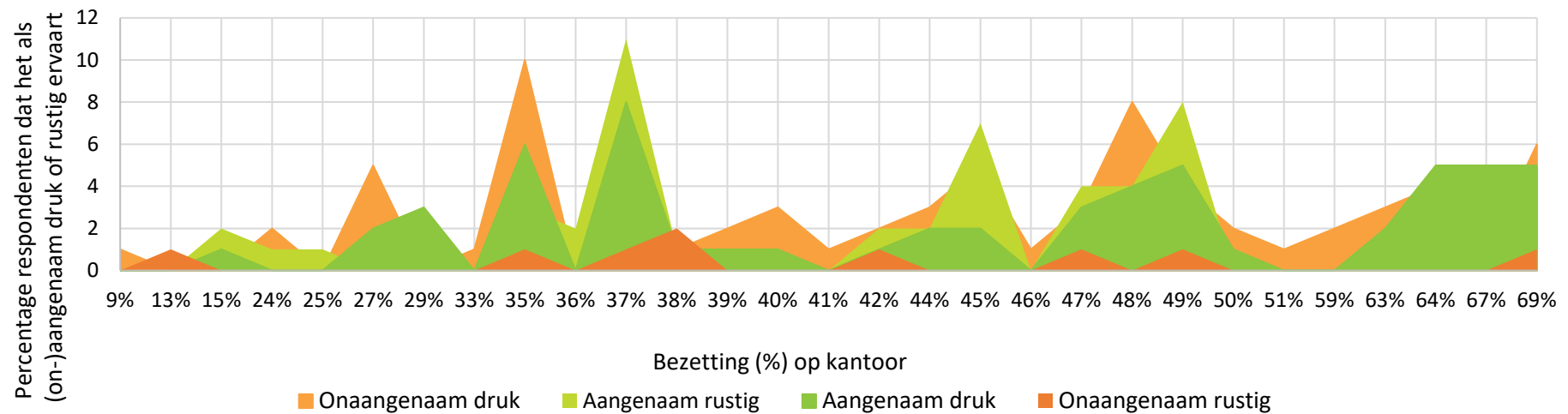
Bezetting is niet hetzelfde als de ervaring van drukte. Bezetting is wel een noodzakelijke voorwaarde; zonder mensen geen drukte. We onderzochten hoe bezetting de ervaring van drukte beïnvloedt.<sup>25,26</sup> Uit onze onderzoeken blijkt dat bezetting minder impact heeft op de ervaring van drukte dan vaak wordt aangenomen.

Om de beleving van de bezetting in kaart te brengen, vroegen we tijdens bezettingsgraadmetingen aan medewerkers hoe druk ze de werkomgeving vonden.<sup>25,26</sup> Dit kon variëren van 'zeer rustig' tot 'zeer druk'.

De bezetting heeft invloed op hoe druk de werkomgeving wordt beleefd. Over het algemeen geldt: hoe hoger de bezetting, hoe drukker medewerkers het vinden en hoe negatiever ze daar over zijn. Maar dit is bij lange na geen vaststaand gegeven blijkt uit metingen van CfPB. De invloed van bezetting op de beleving van bezetting is beperkt; we nemen bezetting niet geheel neutraal waar.

Men ervaart het zowel onaangenaam druk als aangenaam rustig bij dezelfde mate van bezetting van kantoor

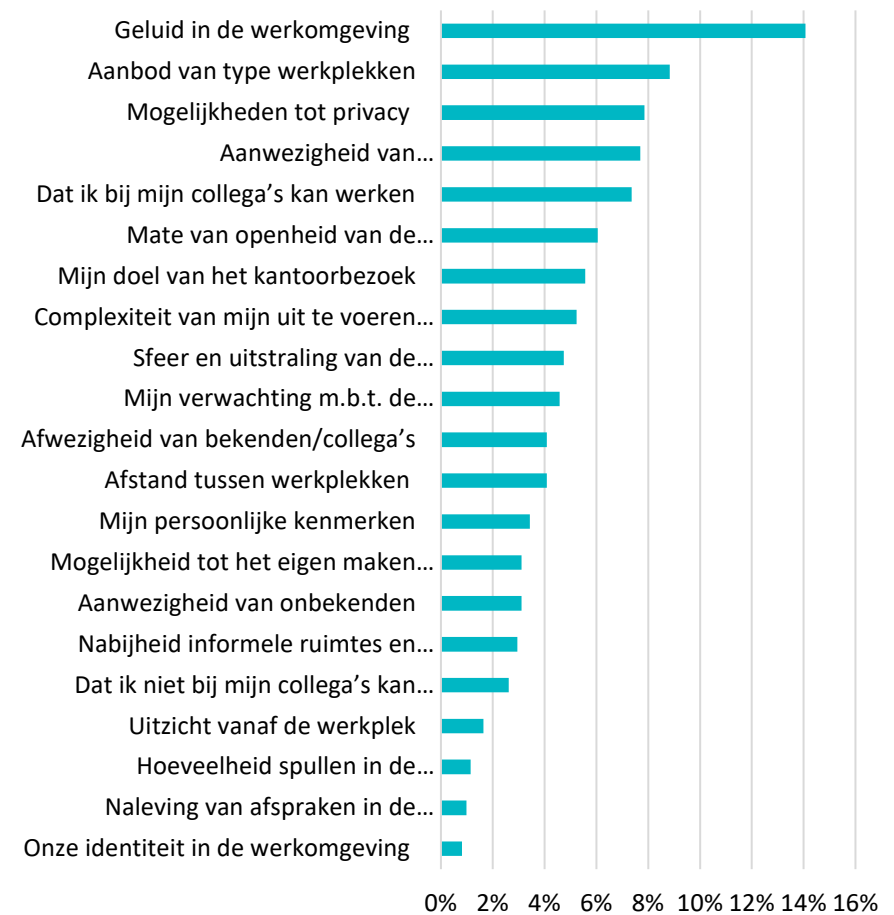
*De ervaring van drukte en rust ten opzichte van de gemeten bezetting van het kantoor op het moment van bevragen*



Figuur 3: Drukke-ervaringen bij verschillende niveaus van bezetting (N=350).

In twee onderzoeken brachten we het tijdstip van bevragen van het gevoel van drukte samen met de op dat tijdstip daadwerkelijke gemeten bezetting tijdens een bezettingsgraadmeting. Het blijkt dat gelijke bezettingsgraden zeer verschillend worden beleefd door medewerkers (figuur 3). Zo ervaren sommige medewerkers een lage bezetting als onaangenaam druk, terwijl anderen een hoge bezetting als rustig ervaren.

We zien door de data dat bezetting niet de enige bepalende factor is voor drukte-ervaringen. Tijdens de bezettingsgraadmetingen noemden medewerkers uiteenlopende redenen (Zie Figuur 4).



Figuur 4: Redenen voor drukte-ervaringen (N=350).

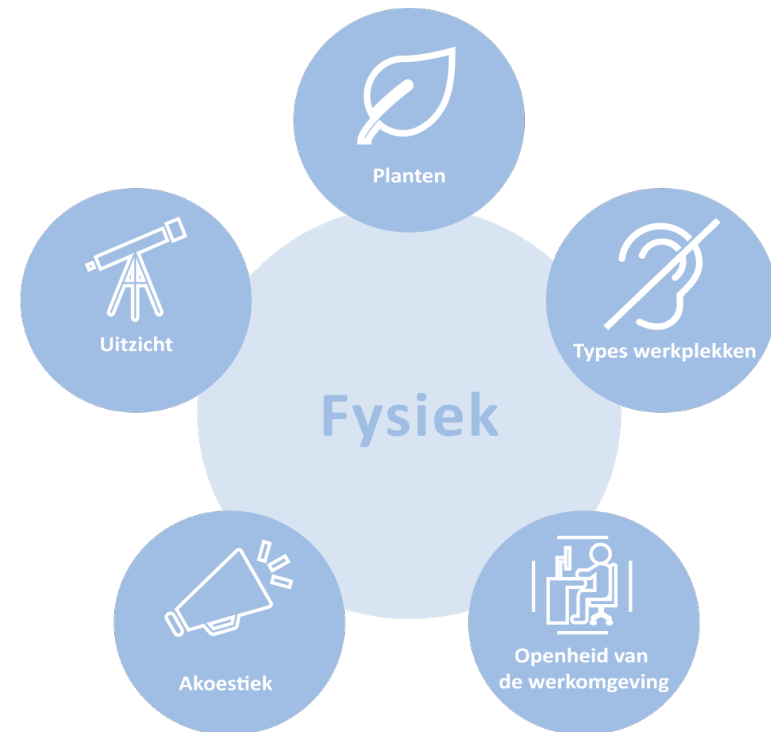
## 4. FYSIEKE FACTOREN

*‘Een kantoor kan druk zijn, ook al ben je de enige die er is.’*

Fysieke factoren spelen een rol bij drukte-ervaringen. Fysieke factoren verwijzen naar kenmerken van de werkomgeving. Uit onze onderzoeken blijkt dat de volgende factoren invloed hebben op de waarneming van bezetting: akoestiek, openheid van de werkomgeving, planten, types werkplekken en uitzicht.<sup>8,48</sup>

### Akoestiek

**Geluidsoverlast is de meest genoemde oorzaak van onaangename drukte-ervaringen.**<sup>25,26</sup> Geluid wordt doorgaans veroorzaakt door (telefoon)gesprekken. Geluidsoverlast neemt toe in meer open kantoren en bij hogere bezettingen.<sup>27</sup> Een slechte akoestiek vermindert concentratie en verhoogt stress.



### Openheid

**Open werkomgevingen worden vaak in verband gebracht met negatieve drukte-ervaringen.** Openheid van de werkomgeving gaat gepaard met meer geluidsoverlast, afleiding en verminderde privacy.<sup>28-30</sup> Onderzoek toont aan dat in open kantoren de productiviteit en het welzijn van medewerkers vermindert bij hogere bezettingen.<sup>31,32</sup>

*“Er wordt veel gepraat om me heen... Het feit dat er veel in open ruimtes gewerkt moet worden, draagt bij aan de onrust.”*

## Planten

**Planten kunnen het gevoel van comfort en welzijn in een werkruimte verhogen.**<sup>31</sup> Ze kunnen zorgen voor een natuurlijke en aangename sfeer. Te veel planten kunnen daarentegen als wanordelijk of hectisch worden ervaren, wat kan leiden tot negatieve drukte-ervaringen.<sup>33</sup>

## Types werkplekken

**Het aanbieden van ruimtes voor terugtrekking, zoals voor (video)bellen en concentratiewerk, voorkomt negatieve drukte-ervaringen.**<sup>25,26</sup> Deze ruimtes zijn vooral belangrijk bij hoge bezettingsgraden. Onderzoek toont aan dat het beschikbaar stellen van terugtrekplekken het welzijn van medewerkers verbetert.<sup>34,35</sup>

*“...ik moet hard zoeken naar plekken om te kunnen (video)bellen of 1-op-1 iemand te spreken.”*

## Uitzicht

**Een werkplek met uitzicht verhoogt de tevredenheid met de persoonlijke ruimte,** ongeacht of het uitzicht op de natuur of de stad is. Het naar buiten kunnen kijken, geeft een gevoel van ruimte<sup>36</sup>

### Tips:

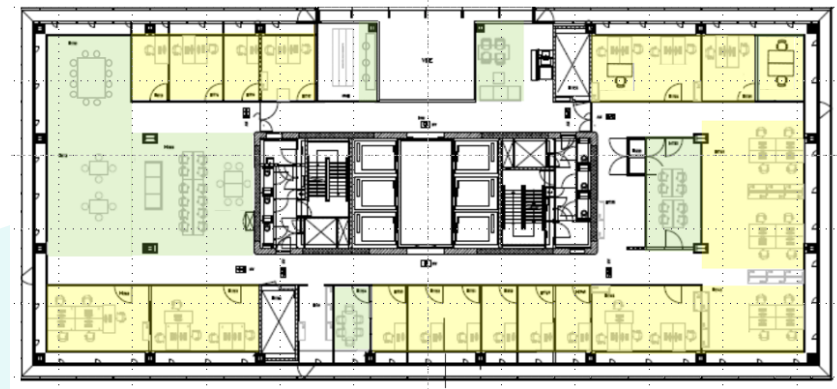
1. **Terugtrekplekken:** faciliteer plekken om terug te trekken om negatieve drukte-ervaringen bij hoge bezettingen te voorkomen.
2. **Openheid van de werkomgeving:** beperk overlast in de werkomgeving door de openheid van kantoren te beperken en de akoestische kwaliteit te bevorderen.
3. **Planten:** bevorder welzijn van medewerkers door gebalanceerd gebruik van planten.

## 5. CASESTUDIE NAAR HET BELANG VAN FYSIEKE FACTOREN

In het voorjaar van 2023 voerde CfPB een verkennend onderzoek uit naar de invloed van bezetting op de beleving van de werkomgeving in twee Nederlandse kantoren van dezelfde organisatie en voor teams met hetzelfde soort werkproces.<sup>3</sup> Bij hogere bezettingsgraden werd het ene kantoor als ‘aangenaam druk’ en het andere kantoor als ‘onaangenaam druk’ bestempeld door medewerkers. De inrichting van de fysieke werkomgeving speelde een grote rol in de verschillende drukte-ervaringen tussen de twee kantoren.

### Gebouw A: Onaangenaam druk

Gebouw A, volledig gerenoveerd in 2007, heeft een traditionele inrichting met de meeste kamers aan de gevel. Het kantoor heeft 52 werkplekken en 40 zitplaatsen in spreekkamers. Tweederde van de bureaus bevindt zich in afgesloten ruimten, zoals eenpersoons- en meerpersoonskamers. Tweederde van de overlegstoelen staat in verschillende opstellingen in de open werkruimte. Er zijn twee afgesloten spreekkamers.



Figuur 3: Plattegrond gebouw A. Ruimtes in geel zijn bureauwerkplekken. Ruimtes in groen zijn overlegplekken.

Bij aankomst in gebouw A kiezen medewerkers vaak eerst een eenpersoonskamer en bezetten deze de hele dag. Werkplekken in de open ruimte worden als 'tweede keuze' gezien. **Medewerkers die in de open ruimte werken hebben geen geschikte plek om te telefoneren en online te overleggen, zonder daarbij anderen te storen.** Zij vinden de werkomgeving minder ondersteunend voor geconcentreerd werk en overleg. Bij een bezetting van 50% werd de werkomgeving bestempeld als onaangenaam druk. Medewerkers verlieten de verdieping op zoek naar een geschikte werkplek elders.

### Gebouw B: Aangenaam druk

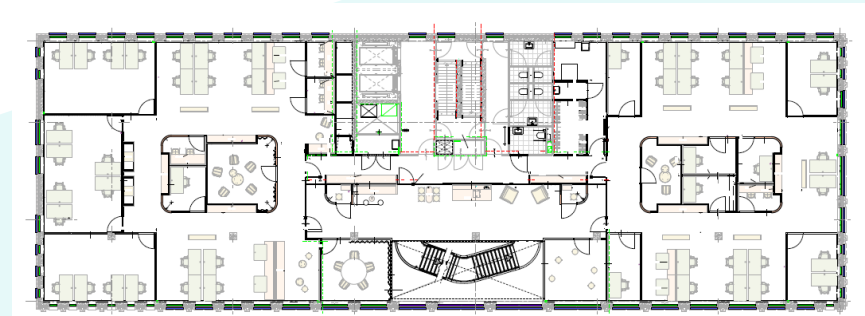
Gebouw B, voltooid in 2022, heeft een 'hybride' werkomgeving met een mix van open en gesloten werkplekken. De verdieping die deel uitmaakte van het onderzoek heeft 54 werkplekken, 10 zitplaatsen in kleine samenwerkingsruimten en 23 zitplaatsen in vergaderruimten. Bijna de helft van de bureaus staat in afgesloten ruimten. Viervijfde van de vergaderstoelen staan in afgesloten ruimten.

Medewerkers kiezen bij binnenkomst in gebouw B meestal een werkplek in de open ruimte. **Eenpersoons- en kleine overlegkamers blijven beschikbaar voor telefoongesprekken, (online) vergaderingen en geconcentreerd werk.** Ook bij een relatief hoge bezetting van 70% waren de meeste medewerkers tevreden over de werkomgeving.

## Belangrijkste verschillen

De verschillen in tevredenheid tussen gebouw A en B lijken voornamelijk te worden veroorzaakt door de inrichting en soorten werkplekken:

- › **Aantal afgesloten overlegruimtes:** Gebouw A heeft vier keer minder afgesloten overlegruimtes per werkplek dan gebouw B. Dit leidt tot meer afleiding in de open werkruimte bij hogere bezettingsgraden.
- › **Kleine samenwerkingsruimten:** Gebouw B heeft vier kleine samenwerkingsruimten, gebouw A heeft deze niet. Hierdoor kunnen kleine vergaderingen en ongepland overleg in gebouw B plaatsvinden zonder anderen te storen.
- › **Diversiteit in werkplekken:** Gebouw B heeft minder afgesloten werkruimtes met bureaus, maar meer diversiteit in werkplekken. Dit leidt tot minder 'claimedrag' en meer beschikbare werkruimtes bij hoge bezettingsgraden.



Figuur 4: Plattegrond gebouw B.

## Tips:

1. **Diversiteit:** bied diversiteit aan werkplekken en vergroot daarmee de tevredenheid van de werkomgeving.
2. **Claimen:** zorg ervoor dat afgesloten eenpersoonsplekken niet geclaimd worden voor de hele dag.

## 6. SOCIALE FACTOREN

Sociale factoren spelen een rol bij drukte-ervaringen. Deze factoren zien we als stimulatie vanuit sociale bronnen. Uit onze onderzoeken blijkt dat de volgende factoren invloed hebben op de waarneming van bezetting: cultuur, groepen, persoonlijke ruimte, teams, territorialiteit en voorkeursplekken.<sup>8,48</sup>

### Cultuur

**Iemands culturele achtergrond bepaalt mede hoe een persoon bezetting beleeft.** Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat Britten een grotere ruimtebehoefte hebben dan Koreanen.<sup>37</sup>

### Groepen

**Medewerkers die niet tot de groep (bijv. het team) behoren, ervaren sneller drukte dan medewerkers die wel tot de groep behoren.** In-group en out-group effecten zorgen ervoor dat medewerkers sneller negatieve drukte ervaren bij de aanwezigheid van onbekenden.<sup>38</sup>

*“[Ik ervaar] vooral drukte met mensen die ik niet ken omdat ze bij een andere directie horen... Dit geeft een gevoel van drukte en het gevoel van ‘wat doe jij hier?’”*



### Persoonlijke ruimte

**Wanneer medewerkers de mogelijkheid hebben om hun werkomgeving persoonlijk in te richten met persoonlijke of team-items, ervaren zij minder last van de openheid van de werkomgeving.**<sup>39</sup> Een fotolijstje kan bijvoorbeeld helpen om iemands aandacht voor afleiding in de omgeving te verminderen. In werkomgevingen zonder vaste werkplekken, helpen centrale plekken voor het plaatsen van individuele en team-items om de omgeving vertrouwd en comfortabel te maken voor medewerkers.<sup>40</sup>



## Teams

Teams hebben verschillende werkprocessen en activiteiten. **Het bij elkaar plaatsen van teams met verschillende werkzaamheden kan zorgen voor negatieve drukte-ervaringen.** Teams met veel concentratiewerkzaamheden kunnen bijvoorbeeld overlast ervaren van teams die veel moeten samenwerken.<sup>41</sup>

## Vaste plekken

**Wanneer er geen vaste plekken of vlekkenplannen zijn, wordt de mate van interacties tussen collega's beperkt.** Als je medewerkers voldoende vrijheid geeft en niet dwingt om in hun vlek te werken, vinden medewerkers elkaar minder gemakkelijk. Dit leidt tot minder ongewenste afleiding van collega's.<sup>42</sup>

## Voorkeursplekken

**Medewerkers vinden het drukker en hebben meer negatieve drukte-ervaringen wanneer zij niet op hun plek van voorkeur kunnen werken.**<sup>25,26</sup>

Bij hoge bezettingen worden voorkeursplekken gekenmerkt door uitwijkmogelijkheden en het in nabijheid van collega's kunnen werken.

### Tips:

1. **Personalisatie:** bied mogelijkheden voor personalisatie door medewerkers en teams om de identificatie met het werk en de organisatie te versterken.
2. **Vlekkenplannen:** wijs vlekken toe aan teams zodat mensen in de nabijheid van collega's kunnen werken. Geef tegelijkertijd voldoende flexibiliteit en keuzemogelijkheid aan iedereen om op andere plekken te kunnen werken om ongewenste afleiding van collega's te vermijden.
3. **Teams:** plaats teams met gelijksoortige werkprocessen bij elkaar en let daarbij op de mate van interactie tussen teamleden.

## 7. HET KANTOOR IS PAS ECHT DRUK ALS JE NIET KUNT WERKEN WAAR JE WILT

*‘Ook de trein vind je vaak pas echt druk als er voor jou geen zitplaats is.’*

De gemeten bezetting kan aangeven dat er voldoende werkplekken zijn maar dit betekent niet dat voor medewerkers de gewenste werkplekken beschikbaar zijn. Uit onze onderzoeken blijkt dat de voorkeursplek bepalender is voor drukte-ervaringen dan de mate van bezetting.<sup>25,26</sup> Wat is een voorkeursplek precies? In hoeverre bepaalt de voorkeursplek de ervaring van drukte?

### Wat zijn voorkeursplekken?

De voorkeursplek is een specifieke locatie binnen een werkomgeving waar een persoon zich het meest comfortabel en productief voelt. Deze plek kan

variëren afhankelijk van factoren zoals persoonlijke voorkeuren, de aard van het werk, de vereiste concentratie en de gewenste interactie met anderen. Bij hoge bezettingen zien we de volgende twee kenmerken van de voorkeursplek vaak terugkomen<sup>4,12</sup>:

1. **Uitwijkmogelijkheden.** Medewerkers hebben behoefte aan een ruimte om zich soms terug te trekken, geconcentreerd te werken of te videobellen.
2. **Nabijheid collega's.** Medewerkers willen in nabijheid van hun directe collega's werken. Met hybride werken komen we immers naar kantoor voor elkaar.<sup>43</sup>

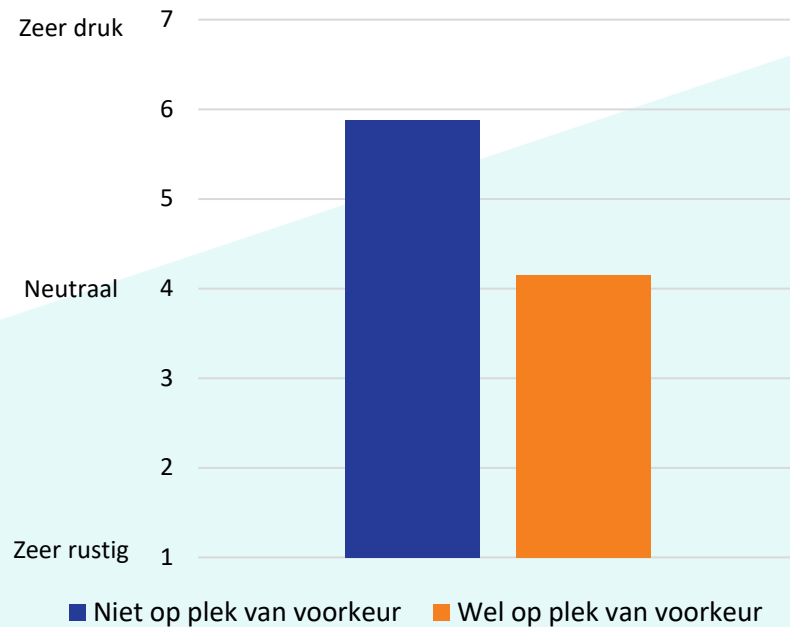
*“Ik kom op kantoor om collega's te ontmoeten. Dat het druk is, is daarom juist geen probleem. Maar het is lastig om een werkplek te vinden, waardoor ik niet bij mijn directe collega's kan zitten. Dat is wel vervelend.”*

### In hoeverre bepaalt de voorkeursplek de ervaring van drukte?

De plek van voorkeur bepaalt hoe we bezetting beleven (figuur 4). **Er is een groot verschil in de beleving van bezetting tussen de medewerkers die wel of niet op de plek van voorkeur werken.** Bij hoge bezettingen (>50%) zijn medewerkers die wel op de plek van voorkeur werken gemiddeld 'neutraal' over de mate van drukte. Medewerkers die niet op de plek van voorkeur werken, vinden het 'druk'. In het kort, medewerkers vinden het kantoor pas echt druk als ze niet kunnen werken op de plek waar ze willen.

### Medewerkers die niet op hun plek van voorkeur zitten, vinden het drukker

*Relatie tussen het kunnen zitten op de plek van voorkeur en beleving van bezetting.*



Figuur 4: Relatie tussen het kunnen zitten op de plek van voorkeur en beleving van bezetting (N=350).

#### Tips:

Om een aangenaam drukke werkomgeving te creëren, is het essentieel om medewerkers de mogelijkheid te bieden om op hun voorkeursplek te werken.

1. **Uitwijkmogelijkheden:** creëer ruimtes waar medewerkers zich kunnen terugtrekken voor geconcentreerd werk of privégesprekken.
2. **Stimuleren nabijheid collega's:** zorg ervoor dat medewerkers dicht bij hun directe collega's kunnen werken.

## 8. PERSOONLIJKE FACTOREN

*'We zien de dingen niet zoals ze zijn, we zien ze zoals wij zijn.'*

Persoonlijke factoren spelen een rol in hoe medewerkers drukte ervaren op de werkvloer. Persoonlijke factoren als individuele eigenschappen en werkkenmerken zorgen ervoor dat dezelfde bezetting door verschillende personen anders wordt waargenomen en beoordeeld. Uit onze onderzoeken blijkt dat de volgende factoren invloed hebben op de beleving van bezetting: behoeften van medewerkers, complexiteit van de taak, doelen, prikkelgevoeligheid, verwachtingen en werkdruk.<sup>8,48</sup>



### Behoeften van medewerkers

**Medewerkers hebben verschillende behoeften aan interacties met collega's.**

Onderzoek toont aan dat medewerkers meer tevreden zijn over de werkomgeving als aan hun behoefte voor interactie wordt voldaan.<sup>34,35</sup> Dan ervaren zij minder afleiding, minder stress en een betere samenwerking.

### Complexiteit van de taak

**Medewerkers met complexere taken hebben bij gelijke bezettingen vaker negatieve drukte-ervaringen dan medewerkers met eenvoudigere taken.**<sup>44</sup> Zo kan bijvoorbeeld bij concentratiewerkzaamheden de tolerantie voor aanwezige collega's lager zijn dan bij routinematige taken.

## Doelen

Medewerkers komen met specifieke doelen naar kantoor. **Wanneer de bezetting niet aansluit bij hun doelen, hebben medewerkers vaker een negatieve drukte-ervaring.**<sup>25,26,45</sup> Bijvoorbeeld, als iemand naar kantoor komt om geconcentreerd te werken en de bezetting is hoog dan kan dit tot frustratie leiden. Vice versa, als iemand naar kantoor komt om te ontmoeten en de bezetting is laag, leidt dit ook vaker tot een negatieve drukte-ervaring.

*“Samenwerkdagen van ons cluster horen eigenlijk druk bezocht te worden.”*

## Prikkelgevoeligheid

**Onderzoek toont aan dat prikkelgevoelige medewerkers een hoge bezetting vaker als negatief ervaren.** Prikkelgevoelige medewerkers kunnen zich minder afsluiten van afleidingen zoals geluid en beweging en/of zijn niet goed in het verwerken van deze prikkels.<sup>44</sup>

*“Ik ben dyslectisch. Daarom heb ik meer focus nodig en ik ben sneller afgeleid.”*

## Verwachtingen

Medewerkers hebben bepaalde verwachtingen over de aanwezigheid van collega's op kantoor. **Als verwachtingen over de aan- of afwezigheid van collega's niet overeenkomen met de werkelijkheid, kan dit leiden tot negatieve drukte-ervaringen.**<sup>25,26,46</sup>

## Werkdruk

**Medewerkers die onder hoge tijdsdruk staan en onvoorspelbare werkomstandigheden ervaren, hebben meer last van afleidingen van collega's.**<sup>30</sup> Iemand die een hoge mate van werkdruk ervaart, zal een hoge bezetting sneller als negatief ervaren.

### Tips:

1. **Faciliteren van stilte:** bied opties zoals stille zones en noice-cancelling apparatuur om afleidingen te minimaliseren.
2. **Managen van verwachtingen:** communiceer duidelijk over welke dagen geschikt zijn voor welke activiteiten en de aan- of afwezigheid van collega's op kantoor.

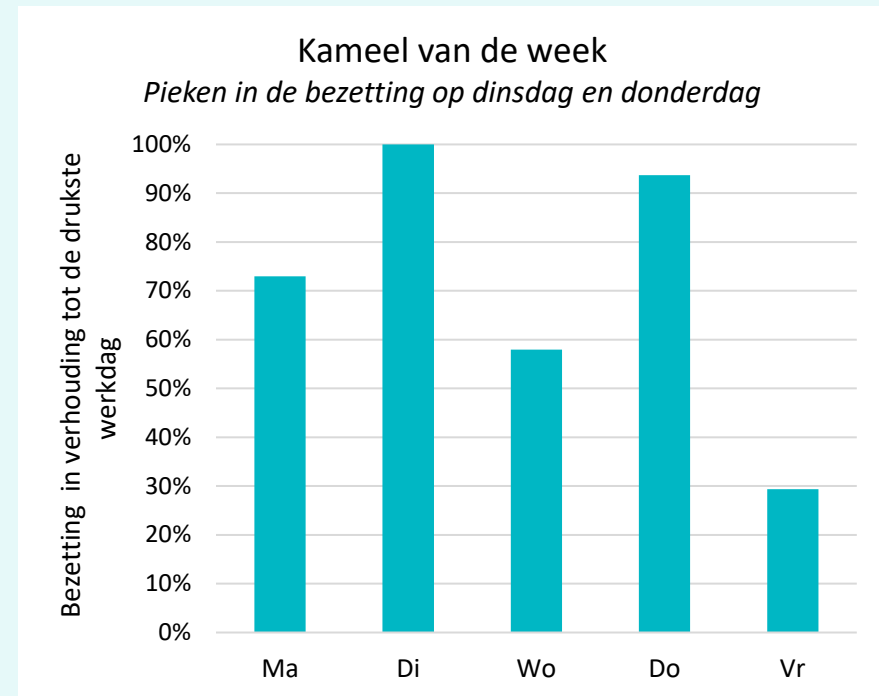
## 9. DE KAMEEL VAN DE WEEK: OF TE DRUK, OF TE RUSTIG

Na COVID-19 is het kantoor niet langer de voornaamste locatie voor kenniswerk. Medewerkers werken nu vaker thuis of elders. Voor individuele taken blijft men vaker thuis, terwijl men naar kantoor komt voor samenwerking met collega's. Dit beïnvloedt zowel de bezetting van het kantoor als de ervaring van drukte. De bezetting kent (hoge) pieken op dinsdag en donderdag, en (diepe) dalen op woensdag en vrijdag. Met een dergelijk bezettingspatroon is het belangrijk om met de juiste doelen en verwachtingen naar kantoor te gaan.

### De "Kameel van de Week"

Het patroon van werken op kantoor op dinsdag en donderdag staat ook wel bekend als de 'kameel van de week', verwijzend naar 'de twee bulten' in de bezetting op kantoor op dinsdag en donderdag (Zie Figuur 5). Dit patroon bestond al pre-COVID-19 door deeltijdwerk en de vrije woensdagmiddag voor basisscholen in Nederland.<sup>43</sup> Er zijn minder medewerkers die werken op maandag, woensdag(middag) en vrijdag en dus is de bezetting dan in principe altijd lager.

Het hybride werken heeft 'de kameel van de week' versterkt: **medewerkers gaan naar kantoor wanneer de meeste collega's er ook zijn, doorgaans de dinsdag en donderdag.**



Figuur 5: Spreiding bezetting over de week. Figuur is gebaseerd op data uit de Werk in Transitie Monitor (N=17.250).

## Met de juiste doelen en verwachtingen naar kantoor

Voor organisaties vormt de kameel van de week aanleiding om na te denken over efficiënt gebruik van kantoorruimte. Zij willen de bezetting spreiden over de week. Voor het reguleren van drukte-ervaringen moet de organisatie aandacht besteden aan de doelen en verwachtingen waarmee medewerkers op de verschillende dagen naar kantoor komen. **Met de verkeerde doelen en verwachtingen vinden medewerkers het op dinsdag en donderdag al snel 'te druk' en op de andere dagen 'te rustig'**. Bijvoorbeeld, iemand die op woensdag naar kantoor komt om collega's te ontmoeten kan zich geïsoleerd voelen, terwijl iemand die op dinsdag geconcentreerd wil werken op kantoor te veel afleiding kan ervaren.

### Tips:

1. **Reguleren bezetting:** spreid de bezetting over de week, bijvoorbeeld door reserveringssystemen, flexibele werkroosters of (organisatiebrede) afspraken over teamdagen.
2. **Bewuste werkplekkeuzes:** laat medewerkers nadenken over welke taken ze thuis of op kantoor gaan uitvoeren en op welke dagen.

## 10. WAT DRUKTE-ERVARINGEN BETEKENEN VOOR ORGANISATIES

*‘Je kunt geen oplossing vinden voor een probleem dat je niet begrijpt.’*

Bij het ontwerpen en beheren van werkplekken worden vaak normen voor vierkante meters per persoon en de gemiddelde bezetting gebruikt om de verhouding tussen het aantal werknemers en de beschikbare werkruimte te beoordelen. In deze publicatie tonen we aan dat de beleving van bezetting per individu kan verschillen en dat er meerdere factoren zijn die drukte-ervaringen bepalen. Organisaties kunnen deze inzichten gebruiken om de beleving te beïnvloeden en aangenaam drukke kantoren te creëren bij hoge bezettingen.

**We willen organisaties inspireren om vanuit een mensgericht perspectief op drukte naar de werkomgeving te kijken.** Sinds de jaren '70 weten we dat werkplekbezetting niet gelijk staat aan de ervaring van drukte.<sup>4,12</sup> In de praktijk – en in onderzoek – wordt dit onderscheid echter zelden gemaakt. Een 'te druk' kantoor leidt vaak tot metingen van de bezetting, waarna conclusies worden getrokken zonder rekening te houden met drukte-ervaringen. Terwijl deze ervaringen juist het belangrijkste onderdeel van het probleem zijn.

Om een kantoor aangenaam druk te maken, moeten organisaties zich afvragen: waarom ervaren medewerkers drukte op kantoor? Op welke fysieke, sociale en persoonlijke factoren kan ik inspelen en hoe kan de bezetting beter worden gespreid? **Door het stellen van deze vragen, wordt het mogelijk aangenaam drukke kantoren te creëren bij hoge bezettingen.** Huisvestingskosten zijn na personeelskosten vaak de grootste uitgavenpost voor organisaties.<sup>47</sup> Het handhaven van een lage bezetting om drukte te vermijden is duur en vaak onpraktisch vanwege ruimtegebrek, efficiëntie- en duurzaamheidsdoelen. Een aangenaam druk kantoor bevordert de gezondheid en werkprestaties van medewerkers en draagt bij aan de sociale cohesie en samenwerking binnen de organisatie.<sup>19,20</sup> Een aangenaam druk kantoor heeft veel voordelen!

**We willen wetenschappers en praktijkonderzoekers stimuleren om onderzoek te doen naar ervaringen van drukte in werkomgevingen.** Drukke-ervaringen bieden een nuttig perspectief om werkomgevingen te analyseren. Onderzoeken naar de impact van bezetting leveren doorgaans uiteenlopende resultaten op. Deze zijn lastig te verklaren als drukte-ervaringen buiten beschouwing worden gelaten. Daarnaast is er beperkt onderzoek gedaan naar de situationele factoren en copingmechanismen bij ervaring van drukte. Met onderzoek naar drukte-ervaringen kunnen we de beleving van werkomgevingen beter begrijpen, waardoor organisaties aantrekkelijkere werkomgevingen kunnen creëren!



## 11. KORTE BESCHRIJVING VAN ONZE ONDERZOEKEN

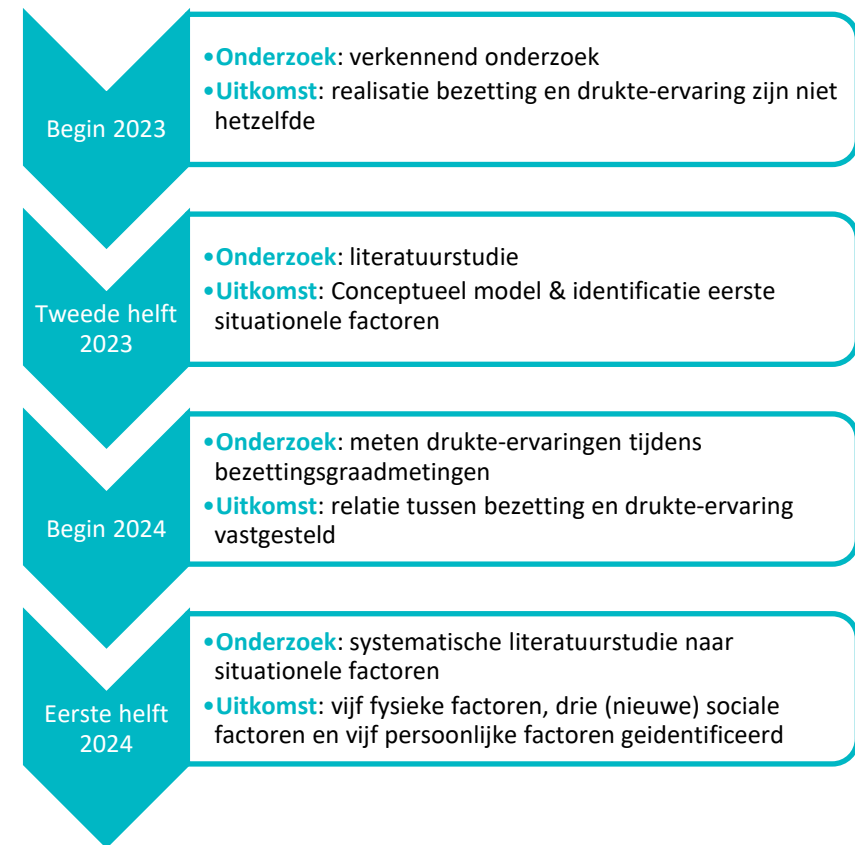
### Begin 2023: een verkennend onderzoek naar de invloed van bezetting op de beleving van de werkomgeving

Begin 2023 voerden we een verkennend onderzoek uit naar de invloed van bezetting op de beleving van de werkomgeving bij een overheidsorganisatie.<sup>8</sup>

Het onderzoek vond plaats op één verdieping in twee verschillende gebouwen, beide bezet door werknemers van één afdeling met hetzelfde werkproces. Het ene gebouw heeft een traditionele inrichting, de ander is afgestemd op het hybride werken. Bij wijze van experiment probeerden we in beide kantoren op drie dagen verschillende bezettingsgraden te bereiken: 25%, 50%, en 75%. De tevredenheid met de werkomgeving werd in kaart gebracht. In totaal zijn 139 medewerkers bevraagd door middel van korte vragenlijsten en zijn er enkele tientallen spontane interviews gehouden. We kwamen erachter dat bezetting en drukte-ervaringen niet hetzelfde zijn.

### Tweede helft 2023: een onderzoek naar de relatie tussen werkplekbezetting en drukte-ervaringen in de fysieke werkomgeving

In de tweede helft van 2023 voerden we een literatuurstudie uit naar de ervaring van drukte.<sup>8</sup> Het doel was om inzicht te krijgen in hoe drukte-ervaringen in de werkomgeving ontstaan en welke factoren daarbij een rol spelen. We hebben theorieën uit de omgevingspsychologie over de ervaring van drukte vertaald naar de werkomgeving. Hieruit is het conceptuele model 'Drukke-ervaringen in de werkomgeving' ontwikkeld en een eerste lijst van situationele factoren geïdentificeerd.



Figuur 6: Tijlijn onderzoeken naar drukte-ervaringen in de werkomgeving

## Begin 2024: Twee onderzoeken naar drukte-ervaringen tijdens bezettingsmetingen

Begin 2024 onderzochten we de rol van bezetting in de ervaring van drukte in twee gebouwen van twee verschillende overheidsorganisaties.<sup>25,26</sup> In beide gebouwen werd de bezetting voor een duur van twee weken gemeten. Gedurende vier dagen, twee dagen per gebouw, vroegen we 350 medewerkers op locatie naar hun ervaringen van drukte via korte vragenlijsten op tablets. Daarnaast namen we enkele tientallen spontane interviews af. Het bezettingsniveau werd per uur, per gebouw- en etageniveau gemeten en gekoppeld aan de drukte-ervaringen van medewerkers die in dat gebouwdeel/etage werkten. Hierdoor hebben we het conceptuele model 'Drukke-ervaringen in de werkomgeving' getest en daarmee de relatie tussen bezetting en de ervaring van drukte in werkomgevingen vastgelegd.

## Eerste helft 2024: Systematische literatuurstudie naar situationele factoren

In de eerste helft van 2024 voerden we een systematische literatuurstudie uit naar situationele factoren die de beleving van bezetting beïnvloeden.<sup>48</sup> We zochten naar wetenschappelijke artikelen met zoektermen gerelateerd aan 'de werkomgeving' en 'drukke-ervaringen'. Dit leverde 1307 artikelen op, waarvan uiteindelijk 15 artikelen werden geselecteerd voor verdere analyse. Deze artikelen onderzochten we in relatie tot drukte-ervaringen in werkomgevingen vijf fysieke factoren, drie sociale factoren en vijf persoonlijke factoren. (Tijdens de eerdere literatuurstudie identificeerde wij al een aantal situationele factoren). Uit de studie bleek ook dat er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar drukte-ervaringen in werkomgevingen.

## REFERENTIES

1. Brunia, S. & Pullen, W. Het Gebruik Gemeten. Bezettingsgraden in Kantorenland. CfPB [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl) (2014).
2. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrijksrelaties. Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) .  
<https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/documenten/richtlijn/2015/01/01/factsheet-fysieke-werkomgeving-rijk-fwr> (2015).
3. Brouwers, G. & Niekel, M. Bezetting & Beleving: Een verkennend onderzoek naar de invloed van bezetting op de beleving van de werkomgeving. (2023).
4. Stokols, D. On the distinction between density and crowding: Some implications for future research. *Psychol Rev* **79**, 275–277 (1972).
5. Stokols, D., Rall, M., Pinner, B. & Schopler, J. Physical, social, and personal determinants of the perception of crowding. *Environ Behav* **5**, 87–115 (1973).
6. Desor, J. A. Toward a psychological theory of crowding. *J Pers Soc Psychol* **21**, 79–83 (1972).
7. Gifford, R. Environmental psychology matters. *Annu Rev Psychol* **65**, 541–579 (2014).
8. Brouwers, G. G., Niekel, M., Hoekjen Henk-Jan & Du-Preez, M. Bezetting & Drukke: Over de Relatie Tussen Werkplekbezetting En Drukke-Ervaringen in de Fysieke Werkomgeving. (2024).
9. Bell, P. A., Greene, T. C., Fisher, J. D. & Baum, A. S. *Environmental Psychology*. (New Jersey, 2001).
10. Altman, I. *The Environment and Social Behavior: Privacy, Personal Space, Territory, and Crowding*. Preprint at (1975).
11. Bechtel, R. & Churchman, A. *Handbook of Environmental Psychology*. (John Wiley & Sons, Inc., 2002).
12. Evans, G. W. Behavioral and Physiological Consequences of Crowding in Humans. *J Appl Soc Psychol* **9**, 27–46 (1979).
13. Zoghbi-Manrique-De-Lara, P. & Sharifiatashgah, M. An Affective Events Model of the Influence of the Physical Work Environment on Interpersonal Citizenship Behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology* **36**, 27–37 (2020).
14. Stokols, D. The experience of crowding in primary and secondary environments. *Environ Behav* **8**, 49–86 (1976).
15. Baum, A. & Davis, G. E. Reducing the stress of high-density living: An architectural intervention. *J Pers Soc Psychol* **38**, 471–481 (1980).
16. Langer, E. J. & Saegert, S. Crowding and cognitive control. *J Pers Soc Psychol* **35**, 175–182 (1977).
17. Wener, R. E. & Kaminoff, R. D. Improving Environmental Information. *Environment and Behavior* **15**, 3–20 (1983).
18. Gochman, I. R. & Keating, J. P. Misattributions to crowding: Blaming crowding for nondensity-caused events. *J Nonverbal Behav* **4**, 157–175 (1980).
19. Fried, Y., Haynes Slowik, L., Ailan Ben-David, H. & Tiegs, R. B. Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: An integrative model. *J Occup Organ Psychol* **74**, 359–372 (2001).
20. Szilagy, A. D. & Holland, W. E. Changes in social density: Relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology* **65**, 28–33 (1980).
21. Oldham, G. R., Cunnings, A. & Zhou, J. The spatial configuration of organizations: a review of the literature and some new research directions. *Research in personnel and human resources management: a research annual* **13**, (1995).
22. Aries, M. B. C., Veitch, J. A. & Newsham, G. R. Windows, view, and office characteristics predict physical and psychological discomfort. *J Environ Psychol* **30**, 533–541 (2010).
23. Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology* **93**, 1412–1421 (2008).
24. Baumeister, R. F. & Leary, M. R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol Bull* **117**, 497–529 (1995).
25. Houtveen, S., Woudsma, R. & Brouwers, G. Objectieve En Subjectieve Bezetting. (2024).

26. Houtveen, S., Woudsma, R. & Brouwers, G. G. Bezettingsgraadmetingen in Meerdere Panden. (2024).
27. Vischer, J. C. The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health* **23**, 175–184 (2007).
28. Bodin Danielsson, C. & Bodin, L. Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *J Archit Plann Res* **26**, 241–257 (2009).
29. De Been, I. & Beijer, M. The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management* **12**, 142–157 (2014).
30. Hodzic, S., Kubicek, B., Uhlig, L. & Korunka, C. Activity-based flexible offices: effects on work-related outcomes in a longitudinal study. *Ergonomics* **64**, 455–473 (2021).
31. Kropman, D., Appel-Meulenbroek, R., Bergefurt, L. & LeBlanc, P. The business case for a healthy office; a holistic overview of relations between office workspace design and mental health. *Ergonomics* **66**, 658–675 (2023).
32. Kim, J. & de Dear, R. Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *J Environ Psychol* **36**, 18–26 (2013).
33. Haynes, B. P., Smith, A. & Pitt, M. Sustainable workplaces: Improving staff health and well-being using plants. *Journal of Corporate Real Estate* **11**, 52–63 (2009).
34. Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J. & Lahtinen, M. Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations. *J Environ Psychol* **56**, 63–75 (2018).
35. Kazlauskaitė, R., Martinaitytė, I., Lyubovnikova, J. & Augutytė-Kvedaravičienė, I. The physical office work environment and employee wellbeing: Current state of research and future research agenda. *International Journal of Management Reviews* **25**, 413–442 (2023).
36. Jicol, C. et al. The effects of social density, spatial density, noise, and office views on perceived personal space in the virtual workplace. *Front Comput Sci* **5**, 1066881 (2023).
37. Richardson, M. et al. Differences in office-based personal space perception between British and Korean populations. *Front Psychol* **14**, 1043088 (2023).
38. Novelli, D., Drury, J., Reicher, S. & Stott, C. Crowdedness Mediates the Effect of Social Identification on Positive Emotion in a Crowd: A Survey of Two Crowd Events. *PLoS One* **8**, e78983 (2013).
39. Laurence, G. A., Fried, Y. & Slowik, L. H. “My space”: A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *J Environ Psychol* **36**, 144–152 (2013).
40. Brunia, S. & Hartjes Gosselink, A. Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate* **11**, 169–182 (2009).
41. Oseland, N. *The impact of psychological needs on office design*. (2009) doi:10.1108/14630010911006738.
42. Gonsalves, L. Work Un(Interrupted): How Non-territorial Space Shapes Worker Control over Social Interaction. *Organization Science* **34**, 1651–1671 (2023).
43. Brouwers, G. G. Waarom de kameel van de week bestaat. <https://www.cfbp.nl/nieuws/waarom-de-kameel-van-de-week-bestaat/> (2024).
44. Maher, A. & von Hippel, C. Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *J Environ Psychol* **25**, 219–229 (2005).
45. Cozby, P. C. Self-disclosure: A literature review. *Psychol Bull* **79**, 73–91 (1973).
46. Machleit, K. A., Eroglu, S. A. & Mantel, S. P. Perceived retail crowding and shopping satisfaction: What modifies this relationship? *Journal of Consumer Psychology* **9**, 29–42 (2000).
47. Van Meel, J. *The Activity-Based Working Practice Guide* (Second Edition). (2019).
48. Brouwers, G. G., Niekel, M., Arkesteijn, M., Colenberg, S. & Hoekjen, H.-J. A review of factors influencing employees’ experience of occupancy in the office. (2024).