

ZIT ER NOG TOEKOMST IN EEN TAFEL EN EEN STOEL?

HET KANTOOR VAN MORGEN

TEKST ■ WIM VERDOODT



Hoe ziet het kantoor van morgen eruit? Kan een uitgekende positionering van doordachte werkplekken ons beter, met meer plezier en efficiënter doen werken?

Eén van de meest vooruitstrevende kantooromgevingen van het moment is te vinden in Nederland. De 'experimentele studio' RAAAF (Rietveld Architecture-Art-Affordances) ontwikkelde er 'The End of Sitting', een futuristisch ogend kantoordesign waarbij stoelen en tafels op de zwarte lijst staan. In 'The End of Sitting', dat nog meest lijkt op een gestileerde rotsformatie, werk je al staand, liggend, leunend, wandelend, wat

jes zo prominent aanwezig als uit medisch onderzoek al zo lang blijkt dat te veel zitten slecht is voor ons lichaam? In plaats van staande bureaus te creëren, wat momenteel in Scandinavië erg in opmars is, ging RAAAF meteen een stap verder: geen stoelen en tafels meer. Alleen maar vlakken waar mensen hun weg en positie in moeten zoeken. 'The End of Sitting' moet mensen prikkelen en aanzetten tot bewegen.

selden de studenten van ruimte. Ze kregen telkens anderhalf uur om hun presentatie voor te bereiden en één iemand moest die voorstellen. We hebben dat gefilmd en de deelnemers een vragenlijst laten invullen over hoe ze het werk ervaarden. Dat zijn we nu aan het analyseren."

Uit de eerste resultaten van die analyse blijkt dat de studenten zich energieke voelden nadat ze in de RAAAF-ruimte hadden gewerkt. Hun benen waren vermoeider van het staan, maar ze voelden zich energieke. "Je kunt dat vergelijken met wat je voelt na het sporten: een mengeling van vermoeidheid en voldaanheid", legt Withagen uit.

Op het resultaat van hun werk had de RAAAF-ruimte geen effect, leidt de psycholoog af uit de eerste resultaten. "De proefpersonen rapporteerden dat zij zich in beide ruimtes even goed konden concentreren. Ook de tevredenheid over het geleverde werk is identiek in de verschillende ruimtes." Hoe groot het potentieel van dit kunstige kantoor is, is nog niet helemaal duidelijk. Withagen vindt het wel een interessant denkmodel. "Het prikkelt de fantasie en de verbeelding. Voor het lichaam zie ik wel enkele voordelen. Je houding dwingt je om regelmatig te bewegen."

Veel mythes, weinig feiten

"De plaats waar we werken, heeft ons altijd al geboeid. Nu spreekt iedereen over 'het nieuwe werken', maar zo nieuw is dat niet. Vroeger heette dat gewoon anders", zegt Wim Pullen, directeur van het Nederlandse Center for People and Buildings (www.cfpb.nl). "We zijn altijd al bezig geweest met het zoeken naar de werkomgeving die het best bij ons past. Nu pakken we dat gewoon wat wetenschappelijker aan. Er is nu ook meer aandacht voor dankzij fenomenen als tele-

MENSEN IN EEN 'CLEAN DESK'-OMGEVING DREIGEN TE VERVREEMDEN VAN HUN WERK

je maar wilt, maar niet zittend op een stoel. Dit experimentele kantoorlandschap is er gekomen op vraag van de Nederlandse Rijksbouwmeester, te vergelijken met onze Regie der Gebouwen, die op zoek is naar een alternatief voor de kantooruimtes met flexplekken waar Nederlandse ambtenaren vandaag in werken. Niet iedereen is even enthousiast over die kies-je-plek-en-laat-geenrommel-achter-aanpak. Er zijn voordelen aan verbonden, maar ook angeltjes. Zo dreigen mensen in een 'clean desk'-omgeving te vervreemden van hun werk. En dat kan niet de bedoeling zijn, maar daar komen we straks op terug.

Zelf noemt RAAAF 'The End of Sitting' een installatie op het kruispunt van visuele kunst, architectuur, filosofie en empirische wetenschap. De logica achter dit mooi ogende kantoor is best aannemelijk. Waarom zijn in zoveel omgevingen stoelen, banken en zit-

Maar wat doet het kantoor met de prestaties?

Maar zet de installatie ook aan tot meer bewegen én betere prestaties? Het zijn vragen waarover psycholoog Rob Withagen zich buigt. De onderzoeker van het Centrum voor Bewegingswetenschappen van het Universitair Medisch Centrum Groningen en de Rijksuniversiteit Groningen is momenteel druk bezig met de analyse van de resultaten van een eerste onderzoek in de RAAAF-ruimte. Die analyse is nog niet volledig klaar, maar Withagen wilt toch al een tipje van de sluier lichten.

"In november 2014 hebben we twee groepen studenten aan een presentatie laten werken", vertelt Withagen. "De ene groep deed dat 's ochtends in een conventionele ruimte met tafels en stoelen. De andere in de RAAAF-opstelling. In de namiddag wis-



De diversiteit aan werkplekken bij Wijs

“Als je een creatief bedrijf wilt zijn of je wilt dat je medewerkers innoverende ideeën bedenken, moet je dat ook uitstralen en dat visueel stimuleren.”

© gf/Dirk Sabbe

en thuiswerk, maar in de jaren '30 verschenen er net zo goed boeken over hoe kantoren in te richten.”

Toch waren er al die jaren vooral veel mythes en weinig feiten voorhanden, constateert de onderzoeker. Om de impact van de werkomgeving op onder andere productiviteit en werkvreugde wetenschappelijk te onderbouwen, richtte hij vijftien jaar geleden vanuit de Nederlandse Rijksgebouwdienst, de Technische Universiteit Delft en met de steun van de toenmalige ABN Amro-bank het Center for People and Buildings op. Het onderzoekscentrum bevroeg op 15 jaar tijd meer dan 25.000 werknemers en managers over de omgeving waarin ze werken, hoe ze zich daarbij voelen en wat daar de, al dan niet gepercipieerde, impact van is op hun prestaties.

“Eén van de belangrijkste conclusies, en waar je absoluut rekening mee moet houden als je de werkplek vormgeeft, is dat je aandacht moet hebben voor de diversiteit aan mensen, jobs en processen in je organisa-

tie”, poneert Pullen. “Hoe werk je vandaag? Hoe zal dat binnen drie jaar zijn? Welke functies komen erbij? Welke worden minder belangrijk? Wordt er veel innovatie van medewerkers verwacht? Wie heeft er baat bij veel samenwerking en communicatie? Wie werkt er liever en beter alleen?”

'Open spaces' of liever niet?

De vragen zijn eindeloos, de antwoorden en de oplossingen niet voor de hand liggend. In de praktijk is een kantoor design vaak een compromis dat ontstaat uit de tweestrijd tussen concentratie en communicatie. En dat is niet toevallig, weet Wim Pullen. “Dat zijn dé twee grote voor- en nadelen van de 'open spaces' die vandaag, vaak iets te hardnekkig, in veel bedrijven gecreëerd worden. Een beslissing die overigens niet zelden mee geïnspireerd wordt door kostenbeheersing.”

“In een grote open ruimte waar iedereen elkaar kan zien, communiceer je vlotter. Je ziet wie aanwezig is, wie niet en het vergt minder moeite om iemand aan te spreken.

Uit onze onderzoeken blijkt dat werknemers dat als een voordeel zien. Het nadeel is dat het in zo'n omgeving vaak moeilijk is om je te concentreren en dat je een stuk privacy opgeeft”, wikt en weegt Pullen.

Bovendien is het niet zo, dat open kantoren en meer communicatie automatisch voor meer samenwerking en productiviteit zorgen. “Dat is een vooronderstelling die op niets gebaseerd is”, weet Pullen. “In een 'open landschap' voelen mensen zich anders – vaak bekeken – en daar moeten ze eerst mee leren omgaan. Het is aan het management om medewerkers daarin te begeleiden en hen uit te leggen waarom het bedrijf die keuze maakt en wat daar de bedoeling van is. Als besparingen een factor zijn, raad ik organisaties altijd aan om dat vooral niet te verzwijgen.”

Design mag geen dogma worden

Wat werkt dan wel? Daar bestaat geen eenduidig antwoord op, meent Wim Pullen. Momenteel zijn 'activity based workspaces'



TRAINING
& COACHING
SQUARE

- MALCOLM GLADWELL -

“Pas indien je 10.000 uren spendeert aan de ontwikkeling van je talent, kan je de beste zijn!”

Hoeveel uren staan er op jouw teller? Verhoog ze nu!

**DRIJF JE CREDIBILITEIT OP DOOR JE TE SPECIALISEREN IN
THEMA'S DIE LEVEN IN HET BEDRIJFSLEVEN**

Voor info & inschrijvingen: www.coachingsquare.be >



Samenwerking stimuleren bij Wijs

“De inrichting van onze werkplek moest de samenwerking stimuleren en ‘chance encounters’ uitlokken, ontmoetingen tussen mensen met verschillende expertise.”

© gf/Dirk Sabbe

als werkgever wilde zijn. Bovendien zat onze organisatie in volle groei en hadden we nood aan meer flexibiliteit, ook op de werkvloer.” In Utrecht moest een plek komen die de duizend werknemers van Oracle Nederland met elkaar zou verbinden. “Als je verhuist, kan je twee dingen doen. Of je richt zonder veel omhaal je nieuwe kantoor in, of je neemt de tijd om even stil te staan bij de rol die zo’n pand kan spelen in de werkomgeving”, aldus Roos.

Oracle koos voor het tweede scenario. Het bedrijf wou elke vorm van samenwerking tussen werknemers, klanten en leveranciers optimaal faciliteren. “Het nieuwe gebouw is er niet alleen voor de eigen werknemers”, legt Roos uit. “Al wie van ver of dichtbij te maken heeft met Oracle Nederland vindt

een trend, signaleert hij. “Je creëert ruimtes waar mensen kunnen samenwerken, waar ze zich kunnen concentreren, kunnen vergaderen enzovoort. Je kunt daar ver in gaan, maar het is niet zwart op wit bewezen dat we productiever zijn in zo’n omgeving, of dat we daardoor beter samenwerken.”

Productiviteit meet het onderzoekscentrum kwalitatief in haar bevestigingen. “We vragen of mensen zich productief voelen in een bepaalde omgeving. Door correlatie met andere antwoorden brengen we in kaart welke variabelen mensen dat gevoel geven”, legt Pullen uit.

Concentratie en privacy komen het sterkst naar voren, gevolgd door de functionaliteit van de werkplek en de diversiteit aan ruimtes op kantoor. Belangrijk om weten, al mag werkplekdesign geen dogma worden voor productiviteit, waarschuwt Pullen. “Of werknemers goed presteren, hangt van veel meer af dan van hoe hun werkplek eruitziet. Kantoren hebben in de eerste plaats invloed op hoe mensen zich voelen. We willen onze job zo efficiënt mogelijk kunnen doen. Hebben we een moment van absolute focus nodig, dan moet daar een ruimte voor zijn. Hebben we behoefte aan lucht om in groep te brainstormen, dan moet dat ook kunnen. De inrichting van de werkplek heeft vooral gevolgen voor de tevredenheid van werknemers, wat uiteraard ook erg belangrijk is en een goede basis is voor betere prestaties.”

De vraag naar aangepaste werkplekken betekent vreemd genoeg niet dat we spontaan van plek veranderen, naargelang van de taak die ons wacht. “Uit onze bevestigingen blijkt

dat mensen nog altijd de voorkeur geven aan één plek om hun werkdag door te brengen. Maar het belangrijkste is dat ze kunnen kiezen, dat ze dat zelf mogen doen en dat ze

ALS BESPARINGEN EEN FACTOR ZIJN OM EEN ‘OPEN LANDSCHAP’ TE VORMEN, VERZWIJG DAT DAN NIET

zich daar goed bij voelen. Die vrijheid moet je medewerkers geven. Je mag geen draaiboek opleggen om consequent bepaalde werkplekken te gebruiken. Maar dat betekent dus niet dat je ze niet moet aanbieden. Diversiteit is noodzakelijk, zelfs al wordt die niet altijd gebruikt.”

Een plek voor medewerkers én klanten

In 2009 besloot het management van Oracle Nederland om te verhuizen naar Utrecht. “We waren op een punt gekomen dat we beseften dat ons gebouw niet meer paste bij wie we waren”, vertelt internal communications manager Jannie Roos. “Ons oude kantoor straalde niet uit wie Oracle Nederland

hier een werkplek.”

De Oracle-werknemers kunnen zeven dagen op zeven, 24 uur per dag terecht op kantoor, als ze dat willen. “Maar niemand hoeft ‘hier’ te werken. Het hele idee achter ‘No Limits’, de naam die we dit concept hebben gegeven, is net dat je werkt waar je dat het beste uitkomt. Is dat op kantoor? Goed. Is dat onderweg, thuis of bij een klant? Ook prima”, aldus Roos.

Sinds de verhuizing naar Utrecht heeft niemand van de Oracle-werknemers nog een eigen werkplek. Ook het ‘clean desk’-principe geldt er. “Dat zijn veranderingen die om een ander gedrag vragen”, meent Roos. “Daarom vond ik het belangrijk dat interne

communicatie van in het begin betrokken was bij 'No Limits'. We hebben onze managers op voorhand rondgeleid in het nieuwe kantoor en workshops georganiseerd over

tellen nu dubbel zoveel bezoekers."

'Chance encounters' uitlokken

Een haai boven een biljarttafel, 'Star Wars'-figuren in achterkamertjes en een paarden-

designers, marketeers, ontwikkelaars,... werken er samen. "De inrichting van onze werkplek moest die samenwerking stimuleren en 'chance encounters' uitlokken, ontmoetingen tussen mensen met verschillende expertise, zodat er zoveel mogelijk nieuwe ideeën kunnen ontstaan", aldus de CEO. "Als je wilt dat een designer en een developer met elkaar praten, moet je dat stimuleren. Vanzelf gebeurt dat niet."

De kantoren van Pixar zijn wat dat betreft een schoolvoorbeeld. Omdat je mooie tekenfilms niet kunt maken in een saaie omgeving, toverde het animatiefilmbedrijf (opgericht door George Lucas, maar groot gemaakt door Steve Jobs) een werkplek uit zijn hoed waarvan sommige ruimtes weggeplukt lijken uit de betere tekenfilm. Kantoren staan opgesteld in een U-vorm rond een centrale ruimte om toevallige ontmoetingen uit te lokken.

"Vergeet niet dat wij de ruimte vormen, maar dat de ruimte daarna ons vormt", citeert Bart De Waele zijn Wijs-collega Dirk Sabbe, verantwoordelijk voor de inrichting van hun huidige kantoor. "Als je een creatief bedrijf wilt zijn of je wilt dat je medewerkers innoverende ideeën bedenken, moet je dat ook uitstralen en dat visueel stimuleren."

Pixar doet dat door zijn medewerkers alle vrijheid te geven om hun werkplek zelf in te richten. Een kantoor in Hawaï- of westernlook, of tot de nok gevuld met speelgoed? Geen probleem. Bij Wijs vertaalt de ambitie om een transparant bedrijf te zijn zich in het interieur. Wie er binnenstapt, kijkt als het ware door de ruimte heen. Alle ondoorzichtige vlakken die het zicht kunnen hinderen, staan in de lengte opgesteld. In de breedte is er alleen maar ruimte en glas. In die ruimte bevinden zich 'activity based workspaces': plekken die zo zijn vormgegeven, dat ze zich uitstekend lenen voor een bepaald type

WE WAREN OP EEN PUNT GEKOMEN DAT WE BESEFTEN DAT ONS GEBOUW NIET MEER PAST BIJ WIE WE NU ZIJN

wat werknemers mochten verwachten van de nieuwe manier van werken. 'No Limits' is een manier van denken en werken die doorsijpelt in alles wat we doen en zijn."

De indeling van de drie werkvloeren in het Utrechtse kantoor van Oracle is daar helemaal op ingesteld. Wie binnenkomt, belandt op een ankerpunt. Daar vinden de werknemers koffie en thee, kastjes voor hun spullen, een printer enzovoort. Rond het ankerpunt ligt het teamgebied. In die zone wordt in groep aan projecten gewerkt. Wat rumoer is daar nooit ver weg. Wie het liever stiller heeft, kan terecht in het concentratiegebied dat verderop ligt. Daar staan minder bureaus en is het stiller.

Het resultaat van 'No Limits' bij Oracle Nederland is een stijging van de medewerkerstevredenheid. "Dat merkten we al snel na de verhuizing op. Sindsdien is die tevredenheid niet meer gedaald", weet Roos. "Ook de intentie om zich meer open te stellen voor de buitenwereld is geslaagd. We

kop aan het onthaal. Wie de virtuele Google-tour neemt doorheen het kantoor van het Gentse digitale agentschap Wijs (<http://vree.ws/onskantoor>), valt van de ene verrassing in de andere. "Onze medewerkers hebben die dag extra hun best gedaan", lacht CEO (met de E van energizing) Bart De Waele.

Toen Wijs in 2010 op zoek ging naar een nieuw kantoor, mocht dat niet zomaar een ruimte zijn. "We kwamen uit een bedrijvencentrum, waar we gebonden waren aan bestaande structuren. Ons nieuwe kantoor, langs het water in de Gentse haven, kochten we als ruwbouw, zodat we het zelf konden inrichten."

Die inrichting moest zinnenprikkend zijn, maar niet gratis. "We hebben goed nagedacht over hoe we willen dat mensen samenwerken, rekening houdend met het soort projecten dat we aanpakken", legt de chief energizing officer uit.

Het digitale bureau verdeelt zijn projecten over multidisciplinaire teams. Strategen,



TRAINING
& COACHING
SQUARE

"Pas indien je 10.000 uren spendeert aan de ontwikkeling van je talent, kan je de beste zijn!"

- MALCOLM GLADWELL -

Hoeveel uren staan er op jouw teller? Verhoog ze nu!

SPECIALISEER JE IN TEAM COACHING

EN HET SYSTEMISCH COACHEN

Voor info & inschrijvingen: www.coachingsquare.be >

'Activity based' werken bij Wijs

"Ik kan er geen harde cijfers op plakken, maar ik merk wel dat de multidisciplinaire werking die we nastreven beter verloopt."

© gf/Dirk Sabbe

werk: vergaderen, samenwerken, brainstormen, nadenken,...

Het Wijs-kantoor telt vier zones:

- :: Een werkzone voor het dagelijks werk. In die zone wordt er in team gewerkt, maar met gedempte stemmen. Doorwerken is er de norm.
- :: In de informele ontmoetingsruimtes kunnen collega's samenzitten om iets te overlopen of om af te spreken. Dit zijn nog steeds open ruimtes, vormgegeven als 'tetrisblokjes' en 'loveseats'.
- :: De formele ontmoetingsruimtes zijn afgesloten en dienen voor meetings met klanten of voor meer gevoelige vergaderingen.
- :: Wie wil doorwerken zonder gestoord te worden, kan daarvoor terecht in cockpits. Dat zijn afgezonderde privéruimtes.

"Al die zones zijn strategisch geplaatst op de plattegrond van ons kantoor om zoveel mogelijk interactie tussen mensen te creëren. We houden rekening met hoe mensen bewegen in die ruimte, hoe ze van punt a naar punt b gaan. Het is bijna een stadsplan", vertelt Bart De Waele.

De medewerkers van Wijs hebben geen vaste plek. Ze kiezen hun plaats in functie van hun werk. "Dat vereiste enige educatie in het begin, maar na verloop van tijd liep dat los." Uit de tijd dat Wijs in een klassiek bedrijven-



park resideerde, herinnert De Waele zich het belang van voldoende informele overlegplekken. "Waar je zeker ook voor moet zorgen, is een afscheiding met de stille plekken. Om het lawaai. Ja, klinkt logisch, maar kijk eens rond in hoeveel kantoren dat niet zo is." Zijn evaluatie van vier jaar 'activity based' werken is positief: "Ik kan daar geen harde cijfers op plakken, maar ik merk wel dat de

multidisciplinaire werking die we nastreven beter verloopt. Naar mijn aanvoelen komen er nu ook betere oplossingen uit de bus." Kan het nog beter? Toch wel. "We denken eraan om stilteplekken voor meerdere medewerkers te creëren, een soort van 'war rooms', waar drie of vier personen samen maar geconcentreerd kunnen werken. Zo moet je niet alleen werken (zien werken doet

VERGEET NIET DAT WIJ DE RUIMTE VORMEN, MAAR DAT DE RUIMTE DAARNA ONS VORMT

ESSENTIE

- :: Eén van de belangrijkste conclusies als je de werkplek vormgeeft, is dat je aandacht moet hebben voor de diversiteit aan mensen, jobs en processen in je organisatie.
- :: Kantoor design is vaak een compromis dat ontstaat uit de tweestrijd tussen concentratie en communicatie. Daarnaast tellen zeker ook de kosten mee.
- :: In een 'open landschap' voelen mensen zich anders – vaak bekeken – en daar moeten ze eerst mee leren omgaan.
- :: 'Activity based workspaces' zijn nu een trend. Je creëert ruimtes waar mensen kunnen samenwerken, waar ze zich kunnen concentreren, kunnen vergaderen enzovoort.
- :: Mensen geven nog altijd de voorkeur aan één plek om hun werkdag door te brengen. Maar het belangrijkste is dat ze kunnen kiezen en dat ze zich daar goed bij voelen.
- :: Diversiteit in werkplekken is noodzakelijk, zelfs al wordt die niet altijd gebruikt.
- :: Kantoor design en bedrijfscultuur moeten bij elkaar passen. De werkplek drukt uit wie je bent.

nog altijd werken), maar heb je ook geen last van elkaar."