



Productiviteit en tevredenheid

Menige onderneming is tegenwoordig bezig met de invoering van nieuwe, andere manieren van werken. Reden voor die verandering kan zijn dat het personeel of de klanten daar om vragen, maar veel te vaak is kostenbesparing het belangrijkste motief. Want die nieuwe manieren houden in dat meer mensen flexibel gaan werken, wat neerkomt op een vermindering van de benodigde (ondanks alle leegstand nog steeds dure!) vierkante meters.

De voordelen van dat flexibel werken zijn duidelijk, maar te vaak wordt voorbijgegaan aan hoe de betrokken werknemer daar tegenover staat. Want wat gebeurt er als die werknemer in de praktijk helemaal niet zo gelukkig blijkt met de nieuwe regeling? Wat als die gefrustreerd raakt, gedemoraliseerd en dus minder productief?

Averechts

Een reorganisatie van de kantoorruimte als gevolg van het invoeren van nieuwe manieren van werken kan motiverend zijn voor de medewerkers die ermee te maken krijgen: meer vrijheid, meer eigen verantwoordelijkheid, zelfsturende projectteams, enzovoort. Maar het kan ook averechts uitpakken, demoraliserend. In de vorige editie van OfficeMagazine.nl werden tijdens de tafeldiscussie al redenen genoemd waarom mensen wel eens niet zo gelukkig zouden kunnen zijn met die regelingen: vereenzaming, minder binding met de onderneming, het zich

moeten behelpen met eigen (niet-ergonomische) voorzieningen – de beruchte keukentafel en rechte stoel. Enzovoort.

Eilandjes

Maar intern, op het kantoor zelf, heeft de reorganisatie ook zo zijn issues: ondanks de flexplekken hebben mensen toch de neiging om bij elkaar te gaan zitten, wat 'eilandjes' veroorzaakt, zo bleek onlangs uit onderzoek (nieuwsbrief Over Het Nieuwe Werken, 13 mei). Wat dit voor de productiviteit betekent, is moeilijk te bepalen. Sterker nog: de meeste ondernemingen nemen geen stappen om de productiviteit te meten. Zij die dat wel doen, vertrouwen op een nogal bot instrument: de mening van de medewerkers zelf. En die medewerker gaat echt niet zeggen dat zijn of haar productiviteit te laag is! Er is nog een andere, eveneens ongeldige manier om de productiviteit te bepalen: tegenwoordig hebben de meeste bedrijven als gevolg van de crisis het personeelsbestand drastisch moeten inkrimpen. Er is weliswaar ook minder werk, maar dat moet dan wel gedaan worden door (veel) minder mensen. De productiviteit per persoon gaat dan wel omhoog, maar ook de frustratie neemt toe: mensen moeten te hard werken en krijgen teveel taken op hun bordje.

Methodiek

Dat deze problematiek ook in andere landen speelt, blijkt wel uit het feit dat in Engeland de Workplace Intelligence Unit een onderzoek is gestart in samenwerking met de afdeling Psychologie van de University College London en de afdeling Statistiek van de universiteit van Reading. Het resultaat van dit onderzoek is de Workplace Productivity Index. Dit is een methodiek die is ontworpen om de veranderingen te begrijpen in de productiviteit van de medewerkers en de relatie met de tevredenheid over de werkplek en de algehele werkomgeving. In plaats van mensen te vragen hoe productief ze (denken te) zijn, worden veranderingen geïdentificeerd en geanalyseerd aan de hand van een reeks van factoren die door de psychologen wordt omschreven als 'de productie mindset'. De methodiek is gebaseerd op twee eenvoudige stelsels van gegevens: een psychometrische evaluatie van de productiviteit van de gebruiker, en de beoordeling van die gebruiker van zijn of haar werkomgeving. De gegevens worden verkregen middels twee aparte vragenlijsten: eentje vóór, en een na de verhuizing/herindelings/reorganisatie. In de berekening wordt rekening gehouden met factoren als bedrijfsklimaat, seizoensinvloeden en dergelijke. Vervolgens wordt een statistische correlatie opgesteld om de mate te bepalen waarin de verhoogde productiviteit en verbeterde werkplek-tevredenheid met elkaar verbonden zijn, en wordt duidelijk welke aspecten van de nieuwe

werkomgeving het hoogst worden gewaardeerd. Met behulp van deze methodiek kunnen ondernemingen een beter begrip krijgen van de totale impact op de productiviteit als gevolg van veranderingen in de werkomgeving, en daarmee dus tevens inzicht krijgen in welke aspecten van de veranderde werkomgeving het meest gunstig hebben uitgepakt.

Gedrag

In Nederland heeft het Center for People and Buildings (CfPB) het zogeheten Werkplekspel ontwikkeld. Dit gaat meer over het gedrag van mensen in een veranderende werkomgeving: hoe gaan ze daar mee om, wat vinden ze belangrijk, hoe kunnen ze het nieuwe huisvestingsconcept optimaal benutten? Dat heeft dus niet direct te maken met de productiviteit van de medewerkers, al heeft het daar natuurlijk wel raakpunten mee.

Het zou interessanter zijn om een wetenschappelijk onderbouwde methodiek te hebben waarmee, zoals in het geval van het Engelse onderzoek, gepeild zou kunnen worden of de medewerkers nu productiever (of meer tevreden) zijn in de nieuwe werkomgeving dan in de oude situatie. Daarmee zou kunnen worden vastgesteld of de invoering van, bijvoorbeeld, Het Nieuwe Werken, wel echt een verbetering was, of dat het inderdaad alleen ingegeven was om kosten te besparen en dat het verhogen van de productiviteit slechts van ondergeschikt belang was. Dat ondernemingen op zoek zijn naar manieren om de werkomgeving aantrekkelijker te maken, is prijszwaarder: de maatschappij verandert, de mensen veranderen, waarom zou hun dagelijkse omgeving dan niet veranderen? Maar niet elke verandering is een verbetering, en het is niet altijd goed om met elke nieuwe wind mee te willen waaien.

Conclusie

Volgens de meeste instanties is de economische crisis voorbij. Dat wil zeggen dat er weer wordt verkocht, en dus kan er ook weer geïnvesteerd worden. Bijvoorbeeld in nieuwe personeelsleden, of een nieuwe kantoorinrichting, of zelfs een nieuw kantoorpand. De conclusie van het bovenstaande verhaal kan dus zijn: ga eerst bij het huidige personeelsbestand peilen hoe men over de inrichting denkt: meubels, verlichting, klimaatinstallatie, apparatuur, enzovoort. Maak een lijst van al die items die gezamenlijk de werkomgeving vormen, en laat de mensen – al of niet anoniem – per item een cijfer geven tussen 1 laag en 5 hoog. Op die manier kun je naar aanleiding van de opgetelde scores zien wat (het eerst) aan verandering/verbetering toe is. En dan kan ook best blijken dat de invulling die in eerste instantie voor verandering was voorzien, toch niet zo'n goed idee was... ■

Voorbeeld scorelijst werkomgeving

- **Bedrijfspan**
 - Bereikbaarheid
 - Locatie
 - Voorzieningen (lift, kantine, receptie e.d.)
 - Parkeren
- **Kantoor**
 - Indeling
 - Apparatuur
 - Klimaatinstallatie
 - Verlichting
 - Routering
 - Koffiehoek
- **Werkplek**
 - Bureau
 - Stoel
 - Supplies
 - PC en toebehoren
 - Archiverings- en opbergmogelijkheden
 - Akoestiek
 - Comfort
 - Wand- en vloerafwerking
 - Groen

Natuurlijk is deze lijst niet uitputtend, zo kan iemand zich groen en geel ergeren aan een schilderij waar hij de hele dag tegenaan moet kijken, of niet kunnen opschieten met een collega die bijvoorbeeld de hele dag loopt te fluiten. En elke situatie is anders, al lijken veel kantoren nog wel op elkaar.