

Imagineering van de werkomgeving

Bestaat het evidence based managen
van de beleving van de medewerkers?

**Sandra Brunia, Iris de Been,
Marion Beijer & Maartje Maarleveld
[Center for People and Buildings]**

Organisaties veranderen continu. Werkprocessen en arbeidskrachten veranderen, maar ook de structuur van organisaties verandert door fusies, overnames of nieuwe doelstellingen. Gevolg hiervan is dat de functie van huisvesting ook aan verandering onderhevig is. Steeds meer organisaties beseffen dat de werkomgeving een bijdrage kan leveren aan het functioneren van de organisatie. Deze bijdrage kan onder andere ontstaan door efficiënter met de ruimte om te gaan of door het werkproces optimaal te laten ondersteunen door de werkomgeving. Maar niet alleen de feitelijke omgevingskenmerken leveren hier een bijdrage aan, ook de beleving van de werkomgeving is van invloed op het functioneren van de organisatie. Het managen van de beleving en het functioneren van de werkomgeving gebeurt voornamelijk door technische of ruimtelijke ingrepen, zoals het verbeteren van het klimaatsysteem, de hoeveelheid bureaus, de meubilairkeuze, planten of zaken als de verlichting.

Imagineering van de werkomgeving

“Facilitair manager kan niet om imagineering heen”. Dit is de kop van een interview met Geoff Marée in het Weekblad Facilitair. Het concept ‘imagineering’ kent zijn oorsprong in de vrijetijdsindustrie, waarbij de combinatie van ‘imagine’ and ‘engineering’ leidt tot (vrijetijds)concepten waarbij de maakbare beleving centraal staat. Een goed Nederlands voorbeeld van de toepassing van imagineering is de attractie ‘De Vliegende Hollander’ in het pretpark de Efteling: de combinatie van techniek, sfeer, aankleding, communicatie en sensatie zorgt voor een optimale beleving van de attractie. Imagineering staat dan ook voor een integrale aanpak van het managen van belevenissen.

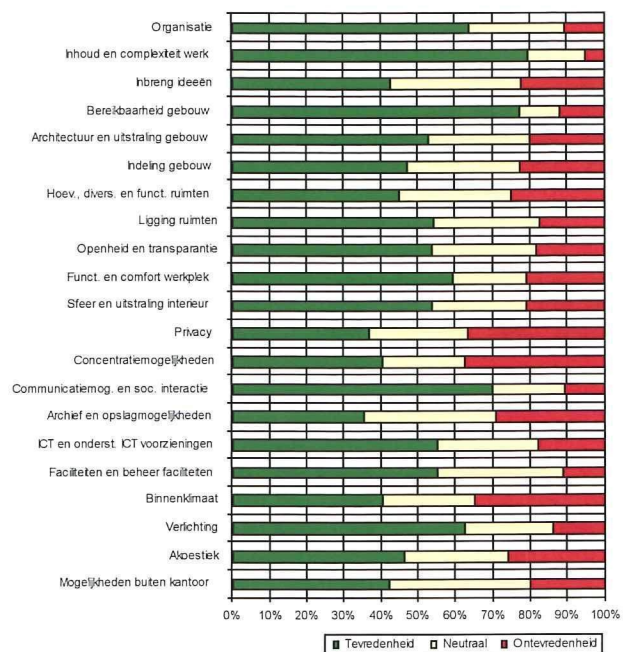
Imagineering kan ook op de werkomgeving van toepassing

zijn (Drion, 2006). Omdat beleving, het bewust ervaren van iets, voor een groot deel bepaald wordt door de mens zelf, door zijn gedrag en zijn houding, bestaat het integraal managen van de beleving van de werkomgeving vanuit dit perspectief niet alleen uit technisch (en fysiek) management, maar ook uit communicatie, organisatorische sturing en het beïnvloeden van gedrag.

Facilitair managers zijn vaak degenen die zich bezig houden met huisvestingsvraagstukken en het managen van de werkomgeving. Zij moeten in staat zijn een beleving te creëren die ervoor zorgt dat medewerkers zich prettig voelen in de werkomgeving. Daarnaast en bovenal moet de werkomgeving ondersteuning bieden aan de activiteiten van de medewerkers. Om dit goed te doen is kennis over de beleving van de werkomgeving van belang. Indicatoren over de verschillende aspecten van de werkomgeving leveren een bijdrage aan deze kennis en kunnen gebruikt worden voor het resultaatgericht inkopen van facilitaire diensten en middelen.

De beleving in kaart gebracht: CFPB Indicator 2010

Het kenniscentrum Center for People and Buildings (CfPB) doet sinds 2001 onderzoek naar de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. Een onderdeel daarvan is het opdoen van (empirische) kennis over de beleving van verschillende werkomgevingen met behulp van het werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI). Met het uitgebreide WODI Standaard instrument komt men tot een nauwkeurige en diepgaande diagnose over de beleving en het gebruik van de werkomgeving. Daarnaast is er een meer beknopte versie van het instrument: WODI Light. Met de resultaten van de WODI Light vragenlijst krijgt men een eerste indicatie van de beleving van de werkomgeving, het belang dat medewerkers hechten aan verschillende werkomgevingsaspecten en de



Figuur 1: CFPB (on)tevredeheidsindicator 2010

kantoren waarin verschillende soorten werkplekken zijn gefaciliteerd. De gemiddelde waarderingen uit deze 41 case-studies vormen de CFPB Indicator 2010. De CFPB Indicator geeft een referentiewaarde voor het gemiddelde percentage tevreden en ontevreden medewerkers over de met WODI Light gemeten werkomgevingsaspecten.

De CFPB Indicator 2010 (figuur 1) laat zien dat medewerkers gemiddeld behoorlijk tevreden zijn over de 'bereikbaarheid van hun gebouw', de 'communicatiemogelijkheden en sociale interactie' en de 'verlichting'. Aspecten waarover men gemiddeld meer ontevreden is, zijn de 'privacy', de 'concentratiemogelijkheden' en het 'binnenklimaat'.

Een hoge of lage waardering binnen de eigen organisatie betekent niet direct dat er goed of slecht gepresteerd wordt in vergelijking met andere organisaties. Dertig procent ontevreden medewerkers over het binnenklimaat is bijvoorbeeld relatief goed, gezien het gemiddelde van 35% ontevreden medewerkers bij andere organisaties.

Inzicht in de werkomgevingsaspecten die relatief hoog of laag scoren in vergelijking met de indicator kan een aangrijpingspunt zijn voor maatregelen om de beleving van bepaalde aspecten te verbeteren. Wel is het hierbij de vraag welke mate van (on)tevredenheid voor de organisatie hoog of laag genoeg is. Wordt hierbij het gemiddelde van andere organisaties aangehouden (de CFPB Indicator) of hebben doelstellingen en prioriteiten binnen de organisatie invloed



ervaren ondersteuning van de arbeidsproductiviteit.

Jaarlijks wordt de beleving van de werkomgeving in kaart gebracht op basis van de gemiddelden uit alle casestudies die tot dan toe zijn uitgevoerd. In de periode 2007 tot en met 2009 zijn 41 casestudies verricht met WODI Light, zowel in organisaties met cellenkantoren als met (modernere) combi-

| aspecten | Indicator tevredenheid 2010 | Hoogste gemiddelde tevredenheid | Laagste gemiddelde tevredenheid |
|---|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Organisatie | 64% | 86% | 41% |
| Inhoud en complexiteit van het werk | 79% | 100% | 40% |
| Inbreng van ideeën over de werkomgeving | 43% | 66% | 7% |
| Bereikbaarheid van het gebouw | 77% | 96% | 51% |
| Architectuur en uitstraling van het gebouw | 53% | 96% | 8% |
| Indeling van het gehele gebouw | 47% | 80% | 18% |
| Hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit ruimten | 45% | 77% | 15% |
| Ligging ruimten in directe werkomgeving | 54% | 80% | 27% |
| Openheid en transparantie van de werkomgeving | 54% | 86% | 30% |
| Functionaliteit en comfort van de werkplek | 59% | 82% | 30% |
| Sfeer en uitstraling van het interieur | 54% | 88% | 15% |
| Privacy | 37% | 79% | 10% |
| Concentratie-mogelijkheden | 40% | 86% | 15% |
| Communicatie-mogelijkheden en sociale interactie | 70% | 92% | 44% |
| Archief en opslagmogelijkheden | 35% | 71% | 11% |
| ICT en ondersteunende ICT-voorzieningen | 55% | 95% | 29% |
| Faciliteiten en het beheer van de faciliteiten | 55% | 70% | 31% |
| Binnenklimaat | 40% | 61% | 22% |
| Verlichting | 62% | 85% | 41% |
| Akoestiek | 46% | 69% | 22% |
| Mogelijkheden voor werken buiten het eigen kantoor | 42% | 89% | 5% |

Figuur 2: CFPB tevredenheidsindicator 2010

op de streefwaarden (zie kader)?

Managen van de beleving van de werkomgeving

Echter, de gemiddelde tevreden- of ontevredenheidspercentages bieden onvoldoende inzicht om te beoordelen in hoeverre de beleving van de verschillende werkomgevingaspecten te managen is. Door, behalve naar de gemiddelden,

vooral naar de verschillen tussen de casestudies te kijken (Figuur 2) is meer inzicht te krijgen in de maximaal haalbare tevredenheid.

Grote verschillen in tevredenheid tussen de cases duiden erop dat er verschillende factoren in het spel kunnen zijn, waaronder het goed managen van aspecten die bijdragen aan de beleving van de werkomgeving. Hoewel de spreiding niet bij elk aspect gelijk is, zijn bij elk aspect wel behoorlijke verschillen te ontdekken in (on)tevredenheid tussen de 41 casestudies die in de indicator opgenomen zijn. Een voorbeeld waar grote verschillen tussen cases zijn, is het aspect 'archief en opslagmogelijkheden'. Bij de laagst scorende case is slechts 11% van de medewerkers tevreden over dit aspect, terwijl in een goed scorende case 71% tevreden is. Over het aspect 'architectuur en uitstraling van het gebouw' is bij de laagst scorende case slechts 8% van de medewerkers tevreden en bij de best scorende case maar liefst 96%. Medewerkers hebben bij beide gebouwen dus een behoorlijk eensgezinde mening over dit aspect. Een ander aspect met een grote spreiding in waardering is de 'sfeer en uitstraling van het interieur'. Gemiddeld is ruim de helft van de medewerkers (54%) tevreden over dit aspect. Echter, in één case is slechts 15% tevreden, terwijl in een andere case 88% tevreden is. De cases die hoog scoren wijzen erop dat er (verbeter)mogelijkheden zijn om tot een hoger percentage tevreden medewerkers te komen.

Dit geldt echter niet voor alle aspecten. Zo is bij het aspect 'binnenklimaat' een kleiner verschil te zien tussen de laagst en hoogst scorende cases. Bij de laagst scorende case is 22% van de medewerkers tevreden over het binnenklimaat, terwijl bij de best scorende case niet meer dan 61% van de medewerkers tevreden is. Het lijkt erop dat de tevredenheid over het binnenklimaat minder gemakkelijk te managen is dan de tevredenheid over de aspecten 'sfeer en uitstraling interieur', 'archief en opslagmogelijkheden' of 'architectuur en uitstraling van het gebouw'. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij het binnenklimaat de persoonlijke voorkeur (bijvoorbeeld warm of juist niet) meer van invloed lijkt te zijn op de beleving dan bij de andere aspecten.

Om verbeteringen in de beleving van de werkomgeving tot stand te brengen, kunnen interventies op fysiek en facilitair vlak zinvol zijn, zoals het voorzien in extra archiefruimte of het beschikbaar stellen van extra concentratieruimten als hier een tekort in blijkt te zijn. Een integrale manier van managen vraagt echter ook om meer organisatorische maatregelen, zoals het opstellen van gedragsregels, het stimuleren van bepaald gedrag en de manier van leidinggeven. Medewerkers stimuleren meer digitaal te werken en minder papieren dossiers aan te houden haalt bijvoorbeeld de druk van het archief af en kan daardoor van invloed zijn op de beleving van dit aspect. Door het gebruik van verschillende interventiestrategieën wordt het managen van de werkomgeving niet alleen een zaak van de facilitair manager, maar van de gehele organisatie.

Maakbare beleving?

Imagineering gaat er vanuit dat beleving maakbaar is. Het CFPB spreekt over het evidence based managen. Evidence

based is 'het proces van systematisch zoeken, op waarde schatten en gebruiken van de best beschikbare kennis als basis voor keuzes over ingrepen in de werkomgeving'. Dat lijkt de absolute maakbaarheid te onderstrepen. We willen echter benadrukken dat de beleving van de werkomgeving nooit volledig maakbaar is, omdat er veel factoren van invloed zijn die de manager niet naar zijn hand kan zetten. Het gaat niet alleen om factoren die te maken hebben met de fysieke werkomgeving, maar ook om factoren als persoonskenmerken, gedrag en houding, organisatiecultuur en de relatie met collega's. Met de best beschikbare kennis over de beleving van de werkomgeving, kan een organisatie in ieder geval inspelen op de aspecten die aandacht behoeven en op deze wijze zorg dragen voor een zo passend en prettig mogelijke werkomgeving.

Tot Slot

De betere belevingswereld – ook die van de werkomgeving – begint bij onszelf. Daarom willen we naast deze gegevens ook verhalen verzamelen. Het CfPB beschikt over veel gegevens die de beleving van de werkomgeving beschrijven en die betekenisvol bijdragen in discussie tussen managers en medewerkers en tussen OR en huisvestingprofessionals. Het CfPB heeft de ambitie om meer inzicht te krijgen in verklaringen van de gemeten beleving en verzameld gestructureerd informatie over gebouw en werkplek (eerste analyses over de correlatie tussen gebouw en beleving worden uitgevoerd, maar de resultaten zijn nog te prematuur om te publiceren en leggen ons de bescheidenheid op om met te grote stelligheid te beweren hoe 'de dingen' in elkaar zitten). Tevens wil het CfPB inzicht krijgen in het palet van instrumenten en interventies die de (facilitair) manager tot zijn beschikking heeft om de beleving van de werkomgeving integraal te managen en daarmee de tevredenheid onder de medewerkers over de werkomgevingsaspecten te vergroten. FME

Benchmarken

Iedere organisatie kan met behulp van het werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI Standaard of WODI Light) een indicatie krijgen van de beleving en waardering van de eigen werkomgeving. Door de eigen resultaten naast de CfPB Indicator te leggen, is in één oogopslag te zien waar de werkomgeving in vergelijking met andere werkomgevingen beter scoort en waar minder. De CfPB Indicator geeft tevens een helder beeld van een haalbare en reële waardering van de diverse werkomgevingsaspecten.

Referenties:

- Van der Hoeven, I. (2008). Facilitair manager kan niet om imagineering heen. Interview met lecturer Geoff Marée. In: Weekblad Facilitair, 2008, nr. 128, pp. 10-11.
- Drion, B. (2006). Effectiviteit door beleving. In: FM Executive, 2006 pp. 22-23.

Loepzuiver



Stel, u bent op zoek naar een schoonmaakorganisatie. Genoeg aanbieders, daar niet van. Maar hoe vindt u nou precies dat ene bedrijf dat past bij uw wensen en specifieke situatie. Op die vraag biedt Atir een loepzuivere aanpak. Onze adviseurs kennen de schoonmaakbranche als geen ander en zijn uw perfecte partner bij aanbesteding en contractvorming.. www.atir.nl



Wij bieden u betrouwbare en integere adviezen.

Initiatiefnemer in Facility Synergy