

Het verschil tussen confectie en maatwerk

Het nieuwe kantoor

MARIEKE DE FEYTER

Het werken op kantoor is de laatste twintig jaar ingrijpend aan het veranderen door ontwikkelingen in de maatschappij, de technologie en het milieu. Toch is de inrichting van de meeste kantoren ongewijzigd gebleven, terwijl de traditionele kantoorinrichting vaak slecht aansluit op het werk van vandaag. Organisaties kunnen hun bedrijfsresultaten verbeteren door de kantoorinrichting beter aan te passen aan het primaire proces. Van confectie naar maatwerk.

gebouwd. Dan past het prima. Maar heel weinig organisaties zijn standaard, de meesten wijken daarvan af. Zij kunnen hun bedrijfsresultaten verbeteren door hun kantoor meer aan te passen aan de specifieke eisen die hun organisatie stelt, en over te gaan op maatwerk.

Het werken op kantoor in verandering

Het werken op kantoor is de laatste twintig jaar veranderd onder invloed van de volgende ontwikkelingen:

- Bedrijfstitijden en individuele werktijden gaan steeds verder uit elkaar lopen. Bedrijven verlengen hun openingstijden om hun klanten beter te bedienen. Zo is een grote kruidenier in Nederland nu zes dagen in de week

open van acht uur 's morgens tot acht uur 's avonds. Tegelijkertijd gaan de werknemers in Nederland korter werken door arbeidsduurverkorting en de toename van deeltijdwerk en verlofregelingen. Voeren we nu nog discussie over de 36-urige werkweek, over tien jaar zal de 32-urige werkweek normaal zijn. Eén van de gevolgen is dat de vaste werkplek van medewerkers steeds vaker komen leeg te staan.

- Mobiliteit wordt duurder. De files maken de Nederlandse snelwegen steeds langzamer. Het heen en weer rijden tussen werk en klanten en thuis kost tegenwoordig veel tijd, geld en energie voor zowel de werknemers als de werkgevers. De strengere milieuregels en heffing van milieubelasting maken het voor elk bedrijf nodig mobiliteitsbeperkende maatregelen te introduceren en bedrijfsvervoerplannen op te zetten. Het vijf keer in de week op en neer naar je baas zal over tien jaar voor een groot aantal medewerkers verleden tijd zijn.
- Goede kantoorlokaties worden schaarser en duurder, want steeds minder plaatsen voldoen aan de eis dat

Kent u het verschil tussen een confectiejasje dat ongeveer past en een op maat gemaakt colbert? Waarvan de mouwen niet te lang of te kort, maar precies goed zijn? Een colbert dat goed aansluit bij de buik (heren) of de heupen (dames)? Dan kent u ongetwijfeld ook het effect van zo'n maatwerk colbert: U voelt zich er goed in, het staat u beter, en al met al maakt u een goede en capabele indruk bij uw omgeving.

Huisvesting is als een colbert. Als het niet goed bij uw organisatie past, dan knelt het op de ene plaats en is het te wijd op de andere. Het hindert uw organisatie in de uitvoering van het werk, en het staat slordig, armoedig en het maakt op klanten een niet-competente indruk. Een maatwerk omgeving is als een maatwerk jasje. Het zit als gegoten. En dat werkt niet alleen een stuk beter, het maakt ook een betere indruk op de omgeving.

Veel organisaties werken in confectiekantoren. Daar is niets mis mee als je precies de standaard behoeften hebt waar een standaard kantoor op is



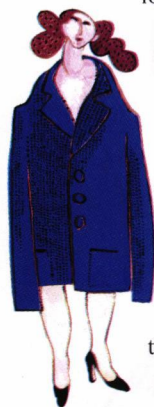
Drs. M.G. de Feyter is onderzoeker/adviseur bij het NIA.



peter van ingten

ze goed bereikbaar moeten zijn met zowel de auto als het openbaar vervoer. Deze schaarse toplokaties worden gekenmerkt door hoge prijzen. Grote kantoren op goede lokaties worden onbetaalbaar. Dat vormt een krachtige stimulans om de omvang van de kantoren te beperken tot wat de organisatie echt nodig heeft.

- Het kantoorwerk biedt steeds meer lokatie-vrijheid. Door de verdergaande ontwikkelingen in de informatie-technologie is veel kenniswerk (het lezen, verwerken en produceren van informatie) werkplek-onafhankelijker geworden. Door de computer-netwerken kunnen medewerkers makkelijk binnen het kantoor zwerven: overal waar je op een computer kunt inloggen, heb je de belangrijkste werkmiddelen weer bij de hand. Niet alleen binnen het kantoor kun je overal werken, voor steeds meer medewerkers geldt dat ook voor buiten het kantoor. Met de nodige telecommunicatie-middelen kun je ook thuis of bij een klant op het bedrijfs-netwerk aansluiten en werken. En met de mobiele telefonie ben je bereikbaar tot op het toilet. Door het *work where you want*-principe is werken op kantoor niet langer de enige optie, maar één van de vele mogelijke werkplekken die je als werknemers hebben.



Deze ontwikkelingen hebben het werk in de meeste kantoor-organisaties beïnvloed en anders gemaakt dan twintig jaar geleden. Toch werken we bijna allemaal nog in de standaard kantoren met de standaard kantoorinrichting die zo'n 40 jaar geleden zijn bedacht. Met andere woorden, wij werken vandaag in het kantoor van gisteren.

Het kantoor van gisteren

De kantoren zoals ze sinds jaar en dag worden gebouwd, zien er allemaal hetzelfde uit. Ze hebben lange gangen met aan weerskanten rijen van kantoor-kamers, waar per kamer meestal twee medewerkers gehuisvest zijn. Ook de inrichting van de kamers kunnen de meesten van ons dromen: twee bureaus, twee computers, twee telefoons, twee boeken- en twee archiefkasten en meestal ook een spreektafel. Het verschil tussen de kamers zit hem in de *personal touch* van familie-kiekjes, posters en planten.

In het traditionele kantoor heeft iedereen een eigen werkplek, van directeur tot dienstbode. De grootte en de luxe van die werkplek is afhankelijk van de plaats in de hiërarchie die iemand inneemt. De kamer van de directeur is groter en luxer dan die van de medewerker.

Dit traditionele kantoor – ook wel het cellenkantoor genoemd – wordt in Nederland al decennialang gebouwd. Nieuwe kantoren worden nog steeds volgens dezelfde standaard manier ingericht. Het probleem is dat deze inrichting vaak niet meer functioneel is. Wie zelf in een cellenkantoor werkt ziet de nadelen ervan dagelijks om zich heen.

In een traditioneel kantoor worden bureaus regelmatig uren, dagen of weken niet gebruikt: de medewerkers zijn in vergadering, ze zijn bij klanten, ze werken niet op deze dag, ze hebben verlof of vrij, of ze zijn ziek. Het merendeel van de kantoren staat voor 66 procent van de werktijd leeg (Lommerse (1), 1995). De *leegstand* van een steeds wisselend deel van het kantoor is

duur. Want al die ruimte moet wel betaald worden. Ook voor niet-gebruikte werkplekken moet de werkgever betalen. De kosten voor huur, schoonmaak en onderhoud, verwarming, verlichting en beveiliging lopen gewoon door. De gemiddelde kosten per werkplek voor een administratieve organisatie bedragen zo'n 30.000 gulden per jaar (Lommerse (2), 1995). Daarom is het voor elke organisatie interessant om na te gaan hoe de kantoorruimte efficiënter gebruikt kan worden. Slechts weinig bedrijven kunnen het zich permitteren geld uit te geven aan zaken die niet ten volle benut worden.

Het tweede nadeel van het cellenkantoor is dat, als iedereen er wel is, je er slecht kunt werken. Want probeert u weleens te lezen terwijl uw kamergenoot met iemand aan het overleggen is? Of een artikel te schrijven, terwijl uw collega het ene telefoongesprek na het andere met klanten voert? Of zelf een telefoongesprek te voeren, terwijl uw kamergenoot aan het overleggen is met collega's?

In de praktijk zitten kamergenoten elkaar regelmatig in de weg. Niet omdat hun karakters botsen, maar omdat de werkzaamheden die ze uitvoeren tegenstrijdige eisen stellen aan de werkomgeving. Het traditionele kantoor kan niet voldoen aan deze verschillende behoeften, dat biedt uitsluitend veel tweepersoons kamers.

Naast het traditionele kantoor hebben veel bedrijven de laatste decennia gekozen voor de kantoortuin. Deze vorm wordt echter in dit artikel buiten beschouwing gelaten.

Het maatwerk kantoor

Aan traditionele kantoren kleven nadelen: ze zijn duur en ze bieden vaak niet de werkplekken waar de gebruikers behoefte aan hebben. Maar het kan ook anders. In een maatwerk omgeving wordt de ruimte en de inrichting georganiseerd rondom het primaire proces en de gebruikersgroepen van het gebouw en wordt gebaseerd op de bezetting van het gebouw en de activiteiten die er uitgevoerd worden. Het inrichtingsprincipe is niet zozeer wat je bent – directeur of medewerker – maar wat je doet. Veel persoonsgebonden werkplekken maken plaats voor activiteit-gerichte werkplekken.

Hoe een maatwerk kantoor eruit ziet, verschilt per organisatie. Immers, de indeling moet passen bij het werk en de mensen in de organisatie, en geen organisatie is gelijk aan de andere. Toch is een maatwerk omgeving wel opgebouwd uit een aantal algemene elementen, zoals vergaderruimten, concentratie-cabines (eenpersoonskamers voor tijdelijk gebruik), centrale archieven, wissel- en vaste werkplekken, koffiehoecken en een kantine. De bouwstenen komen in elk maatwerk kantoor terug, maar hoeveel en welke soorten er gebruikt worden, verschilt.

Om de werkomgeving op maat te maken, is een analyse nodig van het primaire proces. Veel werk op kantoor is te verdelen in twee soorten van activiteiten: *concentratie-activiteiten* en *communicatie-activiteiten*. Deze activiteiten vragen om een verschillende werkomgeving.

Lezen en schrijven zijn typische concentratie-activiteiten. Ze vragen om een werkomgeving waar je weinig wordt gestoord



(tenzij u die uitzondering bent die zich het beste kan concentreren in een rumoerig café). Ook het voeren van telefoongesprekken is een activiteit die vaak om een rustige omgeving vraagt. Om zelf ongestoord te kunnen bellen, en om anderen niet te storen. Concentratie-activiteiten worden uitgevoerd in zogenaamde concentratie-cabines of op de wissel- of vaste werkplekken.

Communicatie-activiteiten zijn gericht op interactie tussen de medewerker met collega's of klanten. Die vragen om een ander soort omgeving dan de concentratie-activiteiten. Informeel overleg vindt meestal plaats in de wandelgang en bij de koffieautomaat. Het meer formele overleg met bijvoorbeeld een klant vindt plaats in spreekkamers. Voor overleg in groter verband, zoals de afdelingsvergadering, maakt de organisatie gebruik van vergaderruimtes.

Van persoonsgebonden naar activiteit-gericht. In een maatwerk omgeving wordt op basis van de bezetting en het werk uitgezocht of medewerkers een vaste werkplek nodig hebben, of hun werkplek kunnen delen met anderen. Het zal duidelijk zijn dat bijvoorbeeld secretariaatswerk erg werkplekgebonden is en deze medewerkers vaak hun eigen vaste werkplek nodig hebben. Adviseurs die als het goed is een groot deel van hun werktijd bij klanten zijn, hebben geen vaste werkplek op kantoor nodig. In een maatwerk omgeving is dus een deel van de kamers niet meer verdeeld over de medewerkers. Op de deur staat er niet wie er 'woont', maar wat er gedaan wordt. De medewerkers hebben wisselwerkplekken: ze hebben geen eigen bureau meer, maar zoeken gedurende de werkdag een werkplek op waar ze hun activiteiten uit kunnen voeren. Afhankelijk van wat ze willen, zoeken ze een wisselwerkplek, een concentratie-cabine, een vergaderruimte of de koffieruimte op. In de praktijk delen medewerkers hun wisselwerkplek vaak met een collega's binnen hun team of afdeling, zodat er toch een soort van eigen werkomgeving blijft bestaan.

■ Op weg naar maatwerk

Voor bedrijven biedt een maatwerk omgeving twee belangrijke voordelen: door de inrichting van het kantoor kunnen de medewerkers efficiënter werken en er kan vaak worden bespaard op de kantoorruimte. Beide brengen geld op.

Toch is een maatwerk omgeving niet voor alle organisaties interessant. Het is bijvoorbeeld minder aantrekkelijk voor bedrijven waar de medewerkers de hele dagen bureauwerk verrichten. In deze traditionele situatie sluit het cellenkantoor aardig aan op het primaire proces, en is het niet noodzakelijk om over te gaan op maatwerk.

Het maatwerk kantoor is in het bijzonder interessant voor organisaties waar diverse soorten werkzaamheden om een verschillende werkomgeving vragen, zoals bij professionele organisaties, adviesbureaus, en onderzoeksbureaus. Of voor bedrijven waar de individuele werktijden en de bedrijfstijden ver uit elkaar liggen door deeltijdwerk, bedrijfstijdverlenging of andere oorzaken. Ook voor organisaties met veel mobiele functies, zoals buitendienstmedewerkers, vertegenwoordigers, en adviseurs is een maatwerk omgeving interessant. Of als er in een bedrijf wordt getelewerkt. In al deze bedrijven wijkt de behoefte aan – ruimtelijke – ondersteuning af van wat een standaard

inrichting in een cellenkantoor kan aanbieden. En daar kan een maatwerk kantoor beter op inspelen.

Voor de medewerkers biedt een maatwerk omgeving het voordeel dat ze er hun werk beter kunnen uitvoeren. Ze hoeven bijvoorbeeld niet langer moeite te doen om zich af te sluiten van de gesprekken om hen heen als ze zich moeten concentreren. Bovendien heeft een maatwerk omgeving vaak een luxere uitstraling omdat de werkplekken kwalitatief beter zijn. Het nieuwe kantoor biedt daarom een stimulerende werkomgeving.

Daar tegenover staat dat de medewerkers vaak afscheid moeten nemen van hun eigen vaste werkplek met de familiekiekjes, de eigen planten en de eigen posters. Veel medewerkers ervaren dit als een bedreiging, en zijn bang om hun basis op het werk te verliezen, en zich wees te gaan voelen in hun eigen organisatie.

In de praktijk blijkt het veranderen van de inrichting van het kantoor dan ook voor de meeste medewerkers een ingrijpende verandering. Vaak ontstaan er weerstanden in de organisatie. Het wijzigen van de kantoorinrichting vraagt daarom om een goede begeleiding van het proces.

Drie factoren spelen een belangrijke rol in het succes van een kantoorinnovatie:

- een goede basis in de vorm van een analyse van het primaire proces en een gebruikersmeting;
- voldoende tijd en betrokkenheid voor de organisatie om aan de verandering te wennen, en invloed uit te kunnen oefenen op de verandering;
- en zichtbare voordelen voor alle betrokkenen.

Door aan deze drie voorwaarden te werken, wordt voldoende draagvlak gecreëerd om de kantoorinnovatie tot een succes te maken.

■ Gebruikersmeting

Om duidelijk te krijgen welke werkomgeving het beste past bij de organisatie, is een gebruikersmeting nodig. Hierin wordt in kaart gebracht hoe het werken er binnen de organisatie niet alleen nu, maar ook in de toekomst eruit zal gaan zien. Het gaat hierbij om de volgende vragen: Wat doen wij, en hoe doen wij het? Zijn hierin de komende jaren belangrijke veranderingen te verwachten? Wat voor soort(en) werkplekken hebben wij nodig om ons werk goed uit te kunnen voeren?

In de gebruikersmeting wordt ook gekeken naar de functie en de cultuuraspecten die huisvesting in de organisatie heeft. Wat zegt de huidige inrichting van het kantoor over de hiërarchie in de organisatie, over de onderlinge relaties, het belang van privacy en status? Is het bijvoorbeeld belangrijk dat medewerkers op kantoor zijn en dat ze zichtbaar zijn? Zijn managers gewend om hun medewerkers te controleren op aanwezigheid of sturen ze hen aan op output? Is het hebben van een eigen kamer belangrijk om aan te geven dat je hoog in de hiërarchie zit of worden daar andere symbolen voor gebruikt? Dergelijke cultuuraspecten van de huisvesting zijn belangrijk om in



gedachten te houden, omdat ze mede bepalen of een nieuw inrichtingsconcept haalbaar is in de betreffende organisatie. Hoe meer het afwijkt van wat men nu aantreft, hoe lastiger het zal worden om de medewerkers enthousiast te krijgen.

Tot slot wordt in de gebruikersmeting ook gekeken naar de huidige bezetting op kantoor. Hoe vaak zijn onze mensen eigenlijk in huis? Op welke dagen of tijden zijn er de meeste mensen en op welke tijden is het uitgestorven? Wat doen de medewerkers als ze in huis zijn? Zijn dat activiteiten die om een bepaalde omgeving vragen?

De informatie die bij de gebruikersmeting op tafel komt, helpt de organisatie bij het beantwoorden van de volgende vraag: Voldoet onze huidige kantoorinrichting aan de eisen die het werk stelt of zijn daar verbeteringen denkbaar? En vooral, welke dan?

■ Voldoende tijd en betrokkenheid

Zowel de medewerkers als het management moeten een belangrijke rol krijgen in de gebruikersmeting. De medewerkers zijn ervaringsdeskundigen op dit onderwerp: zij ervaren dagelijks de zwakke en sterke punten van de huidige kantoorinrichting, en zijn direct betrokken bij de uitkomsten van de kantoorinnovatie, zij gaan in het nieuwe kantoor werken. Bovendien hebben zij vaak al ideeën over hoe het beter kan. Daarom dienen zij hun ervaringen te kunnen inbrengen in de kantoorinnovatie.

Door de medewerkers er vanaf het begin bij te betrekken, wordt bereikt dat ze voldoende tijd krijgen om te wennen aan de veranderingen. Het is belangrijk om hierbij het nieuwe inrichtingsconcept zo duidelijk mogelijk te communiceren, bijvoorbeeld in de vorm van een maquette of een driedimensionale tekening. Het blijkt dat het hierdoor veel makkelijker wordt om over de kantoorinnovatie te praten, dat bevordert de acceptatie en verbetering van het inrichtingsconcept (Wagenberg, 1995).

Eerder is al gebleken dat het succes van een kantoorinnovatie mede afhankelijk is van het besluitvormingsproces dat is gehanteerd (Dewulf, 1996). Het beste besluitvormingsproces is sterk afhankelijk van de cultuur. Niet alleen in de organisatie, maar ook in het land waar de organisatie is gehuisvest. Zo blijkt dat in een land als Nederland, waar de werknemers een grote mate van medezeggenschap genieten, de invoering moet uitgaan van het bereiken van consensus tussen het management en de leidinggevendenden. Er moet dan ook veel tijd in voorlichting worden gestopt om dit te kunnen bereiken.

Door de inbreng van medewerkers te vragen, wordt een draagvlak gecreëerd en de weerstand verlaagd. Veel medewerkers zijn bijvoorbeeld bang dat zij op hun wisselwerkplek slecht bereikbaar zullen zijn of dat ze niet meer bij hun archieven kunnen komen. Door serieus in te gaan op deze signalen en samen naar oplossingen te zorgen, creëer je draagvlak voor de verandering.

Niet alleen de medewerkers, ook het (top-)management moet de kantoorinnovatie actief ondersteunen. De praktijk leert dat de meeste successen worden geboekt als bijvoorbeeld de directeur zijn 'praalkamer' ook beschikbaar stelt voor medewerkers

en zelf ook mee gaat rouleren over de wisselwerkplekken. Bovendien moet het management de kantoorinnovatie relateren aan de doelen van de organisatie en besluiten nemen over de te kiezen ontwikkelingsrichting en, niet te vergeten, de nodige middelen vrijmaken voor de kantoorinnovatie.

■ Zichtbare voordelen

Een derde voorwaarde van een succesvolle kantoorinnovatie is dat deze zichtbare voordelen oplevert voor alle betrokkenen. Zowel de directeur als de werknemers willen verbeteringen zien, ook voor zichzelf wel te verstaan.

Sommige directies vinden de kantoorinnovatie alleen interessant als het veel geld bespaart. Dat kan een valkuil worden, als het tot gevolg heeft dat de directie ook geen geld wil uitgeven om de kantoorinnovatie goed uit te voeren. Een maatwerk omgeving levert geld op, maar dan vooral op de lange termijn.

Op de korte termijn moet er geld uitgegeven worden, om de nieuwe kantoorinrichting aantrekkelijker en beter te maken dan de oude. In ruil voor het opgeven van de eigen vaste werkplek, krijgen de medewerkers een kantoor van betere kwaliteit met een moderne en luxe uitstraling. De wisselwerkplek van de medewerkers gaat lijken op de kamer van de directeur. Bovendien moet het nieuwe kantoor de problemen van het oude kantoor oplossen.

Had het kantoor klimaatproblemen, dan moeten die in de maatwerk omgeving zijn aangepakt. Ook dat kost op korte termijn geld en levert pas daarna weer geld op.

■ Zorgvuldige begeleiding

Het overgaan van een standaard inrichting naar een maatwerk kantoor is een vrij ingrijpend veranderingsproces. Dat vraagt een zorgvuldige begeleiding waarin naast de facilitaire dienst ook de P&O-afdeling een belangrijke functie kan vervullen. Maar de resultaten van de succesvolle experimenten bij meerdere bedrijven in Nederland stemmen hoopvol. Een maatwerk kantoor is als een passend colbert: het werkt niet alleen een stuk beter, het maakt ook een goede, eigentijdse en capabele indruk op de omgeving en de klanten.

Literatuur

- Dewulf, G., J. van Meel, G. Hornes, 'Verschillende monniken, verschillende kappen. Of; de invloed van cultuur op de werkplek' in: *Facility Management Magazine*, februari 1996.
- Lommerse, R., 'Nemen we nog brood mee? (1) Minder kosten, betere kwaliteit en meer bedrijvigheid en gezelligheid op saaie lokaties' in: *Facility Management Magazine*, oktober 1995.
- Lommerse, R., 'Nemen we nog brood mee? (2) Het wordt nooit meer als vroeger', in: *Facility Management Magazine*, december 1995.
- Vollebregt, J., 'De fit tussen organisatie en huisvesting. De activiteit-gerateerde werkplek' in: *Facility Management Magazine*, mei/juni 1995.
- Wagenberg, van, A.F., en R. Wilmes, 'Het beproeven van nieuwe inrichtingsconcepten voor kantoren' in: *Facility Management Magazine*, februari 1995.

