



Delft University of Technology

Hoe productief is communicatie?

van der Voordt, DJM

Publication date

2005

Document Version

Accepted author manuscript

Published in

People & Buildings

Citation (APA)

van der Voordt, DJM. (2005). Hoe productief is communicatie? *People & Buildings*, (3), 7-7.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Hoe productief is communicatie?

Theo JM van der Voordt

Een veel genoemde doelstelling van innovatieve kantoorhuisvesting is verbeteren van de communicatie. Bij doorvragen blijkt dit geen doel op zich, maar een middel tot snellere uitwisseling van informatie, kennis en vaardigheden, in de hoop zo de productiviteit te verhogen. Een andere onderliggende doelstelling is het versterken van de teamgeest, het creëren van saamhorigheid en sociale cohesie en het vergroten van de betrokkenheid bij het werk en de organisatie. Sociale interactie is voor de medewerkers essentieel voor plezier in het werk. Uit evaluaties van nieuwe werkomgevingen komt naar voren dat het met de communicatie wel goed zit. Waar problemen met geconcentreerd werken vaak tot klachten leiden, is in de meeste projecten een ruime meerderheid tevreden over de communicatie. Wel valt op, dat het percentage tevreden medewerkers per project wel 20 tot 30% kan verschillen. Ook zijn er soms forse verschillen in percentage tevreden medewerkers al naar gelang gevraagd wordt naar de mate van tevredenheid of naar de mate waarin de werkomgeving de communicatie ondersteunt.

Tevredenheid over de communicatie (in %)

| | Met collega's | | | Met leiding | | | Extern | | |
|--------------|---------------|----|----|-------------|----|----|--------|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Tevredenheid | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Case 1 | 5 | 23 | 71 | 11 | 37 | 52 | 12 | 47 | 41 |
| Case 2 | 4 | 14 | 83 | 10 | 38 | 52 | 34 | 45 | 31 |
| Case 3 | 15 | 19 | 67 | 7 | 35 | 58 | 19 | 41 | 40 |
| Case 4 | 7 | 16 | 77 | 22 | 29 | 49 | 4 | 38 | 58 |

Tevredenheid versus ondersteuning van de communicatie (in %)

| Overleg | Tevredenheid | | | | | | Ondersteuning | | | | | |
|---------|--------------|----|----|-----------|----|----|---------------|----|----|-----------|----|----|
| | formeel | | | informeel | | | formeel | | | informeel | | |
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Case 1 | Niet gemeten | | | | | | 2 | 35 | 64 | 6 | 28 | 67 |
| Case 2 | 62 | 20 | 18 | 21 | 38 | 41 | 21 | 55 | 24 | 18 | 24 | 58 |
| Case 3 | 10 | 21 | 70 | 6 | 21 | 73 | 7 | 43 | 50 | 3 | 39 | 58 |
| Case 4 | 16 | 44 | 40 | 3 | 31 | 65 | 2 | 15 | 83 | 1 | 15 | 84 |

Bron: Door het CFPB uitgevoerde projectevaluaties in nieuwe werkomgevingen
 1 = (zeer) ontevreden; 2 = neutraal; 3 = (zeer) tevreden

Een relevante vraag is, hoe de cijfers uit enquêtes te interpreteren. Is het project geslaagd als meer dan 80% tevreden is? Hoe zit het bij andere organisaties? Kunnen we de lat lager leggen, bijvoorbeeld bij 65% tevredenheid? Beleid hierover hangt mede af van de arbeidsmarkt en de economische conjunctuur. Bij economische voorspoed en schaarste aan personeel is het verstandig om te investeren in het aantrekken en vasthouden van personeel. Bij een economische recessie moeten wellicht andere prioriteiten worden gesteld. Een andere vraag is of tevredenheid een betrouwbare en valide indicator is voor een goede performance van de organisatie. Wanneer een organisatie streeft naar een hoge arbeidssatisfactie, dan is het antwoord ja. Als de organisatie streeft naar sociale cohesie en betrokkenheid, lijkt tevredenheid over de communicatie eveneens een prima 'performance indicator'. Als het voor de organisatie louter een middel is om een hogere arbeidsproductiviteit te bereiken, is het antwoord minder eenduidig. Communiceren kan ook afleiden van het eigenlijke werk. Uren rondhangen bij de koffie draagt bij aan een ontspannen en prettig werkklimaat, maar betekent een aanslag op de productiviteit. Het bediscussiëren van onderzoeksdata met het management en reflectie aan de hand van observaties, een groepsgesprek en ervaringen van het management zelf mag daarom in geen enkele projectevaluatie ontbreken.

Effecten van ruimtelijke factoren

Een derde vraag is, in hoeverre de interventie in de huisvesting de *oorzaak* is van hoge tevredenheid. De cijfers komen uit projecten waar flexibel werken is ingevoerd en tegelijkertijd een hoge mate van transparantie: weinig wanden en veel glas. Vaak ontbreken cijfers over de tevredenheid in de oude situatie - vaak een cellenkantoor met vaste werkplekken en veel (dichte) wanden - zodat een vergelijking niet mogelijk is. Uit toelichtende opmerkingen van de medewerkers blijkt, dat openheid inderdaad bijdraagt aan een betere communicatie. Men weet elkaar gemakkelijker te vinden en loopt gemakkelijker even naar iemand toe. De keerzijde is dat er veel klachten zijn over gebrek aan privacy, visueel (zien en gezien worden) maar vooral akoestisch (anderen horen en door anderen gehoord worden). Dit leidt af, waardoor sommige mensen de neiging hebben om zich vaak terug te trekken in een concentratiecel of naar huis uitwijken. Het gebrek aan akoestische privacy werkt remmend op het voeren van vertrouwelijke gesprekken. De suggestie om 'huilplekken' in te voeren gaat wat ver. Maar een transparante discussie over voor- en nadelen van openheid en vermindering van de nadelen kan veel leed voorkomen. Uit onderzoek van de Cornell University in Ithaca, New York, blijkt dat het uitwisselen van informatie en het opdoen van sociale contacten een belangrijke reden is om naar kantoor te komen. Veel beslissingen vinden plaats in korte ontmoetingen. Spontane ontmoetingen vinden vier maal zo vaak plaats als geplande ontmoetingen en duren drie maal zo kort.

Hoewel sociale interactie en geconcentreerd kunnen werken beiden belangrijk zijn, weegt bij jongeren sociale interactie het zwaarst, vooral vanwege het leereffect. Uit diepte interviews blijkt dat in open structuren vaker informeel wordt gecommuniceerd en in cellenkantoren vaker op afspraak. Hoe opener, des te frequenter sociale interactie optreedt, maar des te korter de interruptie. Teamgeest en collegiale netwerken ontwikkelen zich gemakkelijker in open structuren. Er ontstaan meer vriendschappen en er wordt meer gelachen. Cellenkantoren belemmeren een gemakkelijke communicatie en hebben daardoor een negatief effect op de productiviteit.

Het effect van wisselwerken op de communicatie is ambivalent. Enerzijds leidt wisselwerken tot nieuwe contacten met collega's die men in een cellenkantoor minder gemakkelijk tegenkomt. Anderzijds doorbreekt frequent wisselen bestaande contactpatronen, die voor de betrokken medewerkers juist zo waardevol en plezierig zijn, bijdragen aan een teamgeest en positief doorwerken op de arbeidsproductiviteit. Het management moet dus alert blijven op wat er zich op de werkvloer afspeelt.

Ondersteuning van ontmoetingen

Essentieel is het creëren van gunstige ruimtelijke condities voor het spontaan of op afspraak bij elkaar komen van mensen, zonder dat dit anderen stoort. Een veel beproefd middel is de aanwezigheid van zogenaamde sociale ruimten, zoals koffiecorners, zitjes en huiskamers. Dit wordt des te belangrijker, naarmate mensen meer buiten kantoor werken en het kantoor vooral als ontmoetingsplaats functioneert. Ontmoetingsplekken kunnen variëren van eenvoudige sta-tafels bij de kopieermachine of waterkoeler tot ruime en aantrekkelijk ingerichte clubs. Deze laatste hebben ook een representatieve functie. Belangrijk voor het gebruik zijn een juiste locatie, goede bereikbaarheid, adequate inrichting, beschikbaarheid van faciliteiten en een bedrijfscultuur waarin informeel contact niet gelijk staat aan niet werken. Op basis van observaties, plattegrondanalyses en interviews met ontwerpers en gebruikers komt Lennard de Wit in recent afstudeeronderzoek tot de volgende aanbevelingen voor ontmoetingsruimten:

- Korte afstand tussen werkplek en zitjes: max 15 meter, geen barrières (trappen, liften).
- Dicht bij verkeersknooppunten en voorzieningen (koffiezetapparaat, lectuur), in de luwte
- Aantrekkelijk leefklimaat: daglicht, geleding in verschillende 'plekken', comfortabel meubilair; uitzicht is minder belangrijk.
- Voldoende afscherming (privacy: geen 'aquarium'-gevoel!; niet storen van anderen).
- Voorkomen van geluidsoverlast.
- Voldoende formele overlegplekken, om te voorkomen dat informele plekken als zodanig gebruikt worden.

Over het algemeen blijken ontmoetingsruimten redelijk tot goed te worden gebruikt. Bezettingsgraden variëren gemiddeld van 45 tot 65%. Opvallend vaak gaat het om gebruik door twee personen (dus zelden vol bezet), en gebruik als extra werkplek voor een telefoongesprek, leeswerk of meer formeel overleg. De tijdsduur is doorgaans niet langer dan een kwartier, hooguit een half uur en zelden langer dan een uur. Voor werkoverleg wordt meestal een tafel gekozen, voor sociale gesprekken eerder een fauteuil. Geen schokkende uitkomsten, maar wel aandachtspunten om de investering in ontmoetingsruimten effectief te maken.