

FIJNER EN GEZONDER WERKEN IN EEN COHERENT KANTOOR

TEKST Theo van der Voordt

Behalve voor flexibele, activiteit-gerelateerde werkomgevingen, hybride werken en slimme, gezonde en duurzame kantoren tekent zich ook een toenemende belangstelling af voor coherente kantoren. Dit artikel beschrijft wat dit concept inhoudt en hoe gebouweigenschappen en workplace management hieraan kunnen bijdragen. Het laat ook zien dat verschillende dilemma's niet eenvoudig zijn op te lossen.

Op 29 augustus 2022 promoveerde Melina Forooraghi aan de Chalmers University in Gothenburg op het onderwerp *Healthy Offices*, met als subtitel *Conceptualizing Healthy Activity-based Offices*. De titel is enigszins misleidend, want van de vier uitgevoerde studies gaat slechts één studie expliciet over *Healthy Offices*. Twee studies gaan over de relatie tussen fysieke omgevingskenmerken en zogenoemde *Sense of Coherence*. De vierde studie betreft een *Post-Occupancy Evaluation* (bestudering van gedrag en beleving van gebouwen in de gebruiksfase) van een activiteit-gerelateerd werkplekconcept in een universitaire omgeving. De relatie met (mentale) gezondheid is vooral gebaseerd op onderzoek van anderen, bijvoorbeeld Eriksson en Lindström (2006), Roskams et al. (2020) en Wijk et al. (2020). De studies van Forooraghi dragen bij aan inzicht in welke factoren onze gezondheid en welzijn op kantoor beïnvloeden en zijn daarmee relevant voor werkplekmanagers. In mijn rol als opponent heb ik het proefschrift extra goed gelezen. Ik vat de belangrijkste bevindingen hier beknopt samen.

GEZONDE KANTOREN

Forooraghi pleit er voor om niet alleen aandacht te besteden aan het voorkomen van *pathogene* invloedfactoren, die mensen ziek maken, maar ook en vooral aan een *salutogene* benadering, gericht op het ondersteunen en bevorderen van fysiek, mentaal, psychologisch en spiritueel welbevinden. De pathogene benadering is kenmerkend voor studies naar het *Sick Building Syndrome*, waaruit blijkt dat een slecht binnenklimaat, slecht afgestelde air conditioning en slecht onderhouden installaties er toe kunnen leiden dat mensen die lang en veel in een kantoor verblijven ziek worden. Met name hoofdpijn, vermoeidheid, nek- en schouderklachten, droge ogen, een droge keel en verkoudheid waren veel gehoorde klachten. Tegenwoordig hoor je hier minder over. De meer proactieve, op *health promotion* gerichte

TABEL 1: Omgevingskenmerken die een sense of coherence ondersteunen.

Comprehensability	Manageability	Meaningfulness
<ul style="list-style-type: none"> • Heldere, begrijpelijke routing door het gebouw, zodat je er gemakkelijk je weg vindt • Overzichtelijke en eenvoudig te begrijpen omgeving; duidelijke functies van ruimten • Heldere gebruiks- en gedragsregels • Actieve en transparante communicatie en informatie over wat, hoe en waarom 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke controle over de omgeving, o.a. door in hoogte verstelbaar meubilair, zelf kunnen reguleren van de temperatuur en invloed op visuele en auditieve privacy • Keuzevrijheid en autonomie • Kunnen omgaan met moderne technologie • Voorzieningen om het dagelijks leven te ondersteunen • Snelle respons op gebruikersklachten • Gebruikersparticipatie in de ontwerp- en beheerfase 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact met de natuur • Mogelijkheden tot personalisatie • Expressie van de eigen identiteit, groepsidentiteit en organisatiecultuur • Betekenisvolle sociale contacten • Het gevoel "ertoe te doen"

FIGUUR 1: Plattegrond van een van de onderzochte afdelingen.

- Meeting room/area
- Quiet room
- Flex room
- Breakout area
- Office room
- Telephone booth
- Printer room
- Reception area
- Resting room



benadering sluit goed aan bij de al ruim 70 jaar oude definitie van gezondheid van de World Health Organization: "een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en sociaal welzijn en niet alleen de afwezigheid van ziekte of gebrek". Hoewel "volledig" voor vrijwel niemand haalbaar lijkt, klinkt in deze definitie door dat het – ook bij gezonde kantoren - niet alleen gaat om het voorkomen van ziekte maar vooral ook om het bevorderen van gezondheid en welbevinden. Dit laatste is kenmerkend voor de salutogene benadering (Mittlemark et al., 2022), afgeleid van het Latijnse *salus* (gezondheid) en het Griekse *genesis* (oorsprong). De term is al in 1979 bedacht door Aaron Antonovsky, een medisch socioloog, die zich af vroeg waarom sommige mensen in een stressvolle omgeving gezond blijven en anderen niet.

Op basis van literatuurstudie komt Forooraghi met een lange lijst omgevingskenmerken die van belang zijn voor een goede gezondheid van kantoormedewerkers. Een kwalitatief hoogwaardig binnenklimaat, daglicht

en uitzicht, adequate verlichting en akoestiek, visuele en auditieve privacy, veel groen, plekken waar mensen in alle rust kunnen werken, ergonomisch ontworpen meubilair, een zekere mate van persoonlijke controle over en personalisatie van de eigen werkomgeving, stimuleren van beweging door *active design* en gezonde voeding blijken belangrijke omgevingsfactoren die bijdragen aan *flourishing environments*. Uiteraard spelen ook organisatiekenmerken zoals de stijl van leiderschap, het werk en de werkdruk, en persoonskenmerken zoals stressbestendigheid en een gezonde leefstijl een belangrijke rol of iemand gezond is en blijft. Voor een verdere uitwerking van deze verschillende invloedfactoren verwijs ik naar mijn eerdere bijdragen "Gezonde werkomgevingen, wat weten we echt" (SWP Magazine # 3, oktober 2018) en "Meerwaarde van gezonde werkomgevingen" (SWP # 8, mei 2021) en de casus beschrijvingen van Menzis (SWP # 5, november 2019) en VGZ (SWP #10, juni 2022).

COHERENTE KANTOREN

In twee elkaar aanvullende studies zijn de ervaringen van universiteitsmedewerkers onderzocht na verhuizing van een cellenkantoor naar een combikantoor, drie maanden en twee jaar na de inhuizing. Dit bood de mogelijkheid om ook meer longitudinale

effecten te onderzoeken, op het moment dat de gebruiker gewend is geraakt aan de nieuwe omgeving en het nieuwtje er af is. Centraal hierin staat het begrip *sense of coherence*, het gevoel c.q. de ervaring dat interne en externe prikkels gestructureerd, voorspelbaar en begrijpelijk zijn, er voldoende middelen beschikbaar zijn om uitdagingen het hoofd te bieden, en het de moeite waard is om er tijd en energie in te investeren en zich er aan te committeren. Middelen kunnen materieel van aard zijn, maar hebben ook betrekking op persoonlijke- en groepskennis en vaardigheden, veerkracht, aanpassingsvermogen, sociale ondersteuning en congruentie met eigen culturele waarden. Vertaald naar de werkomgeving gaat het om de volgende drie dimensies:

- *Comprehensibility*: de mate waarin de omgeving begrijpelijk is, mensen er hun weg in weten te vinden, en zich bewust zijn van eventuele obstakels;
- *Manageability*: de mate waarin mensen zelf sturing kunnen geven aan hun werkomgeving en de voorzieningen en het gebruik hiervan en zo als het ware "in control" zijn;
- *Meaningfulness*: de betekenis die de werkomgeving voor de gebruikers heeft en het de moeite waard is om zich in te zetten om eventuele uitdagingen het hoofd te bieden.

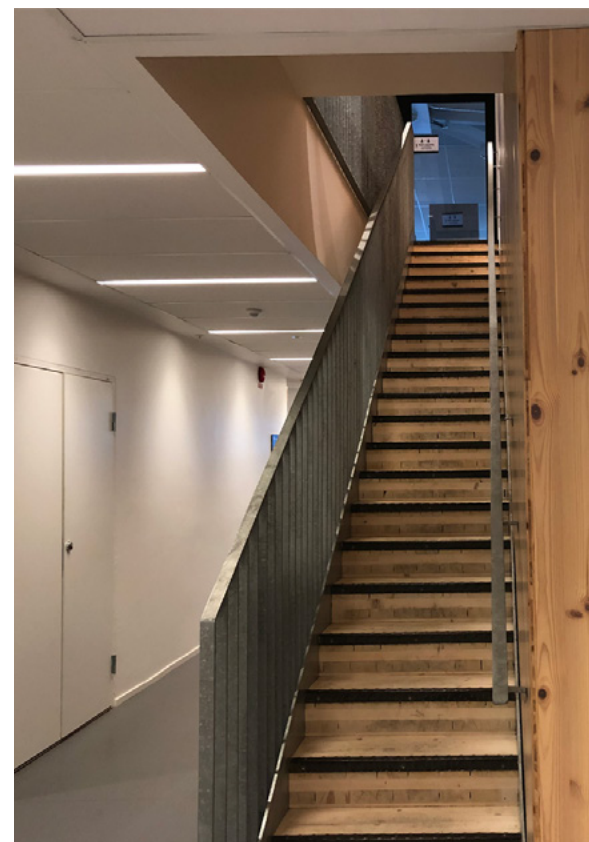
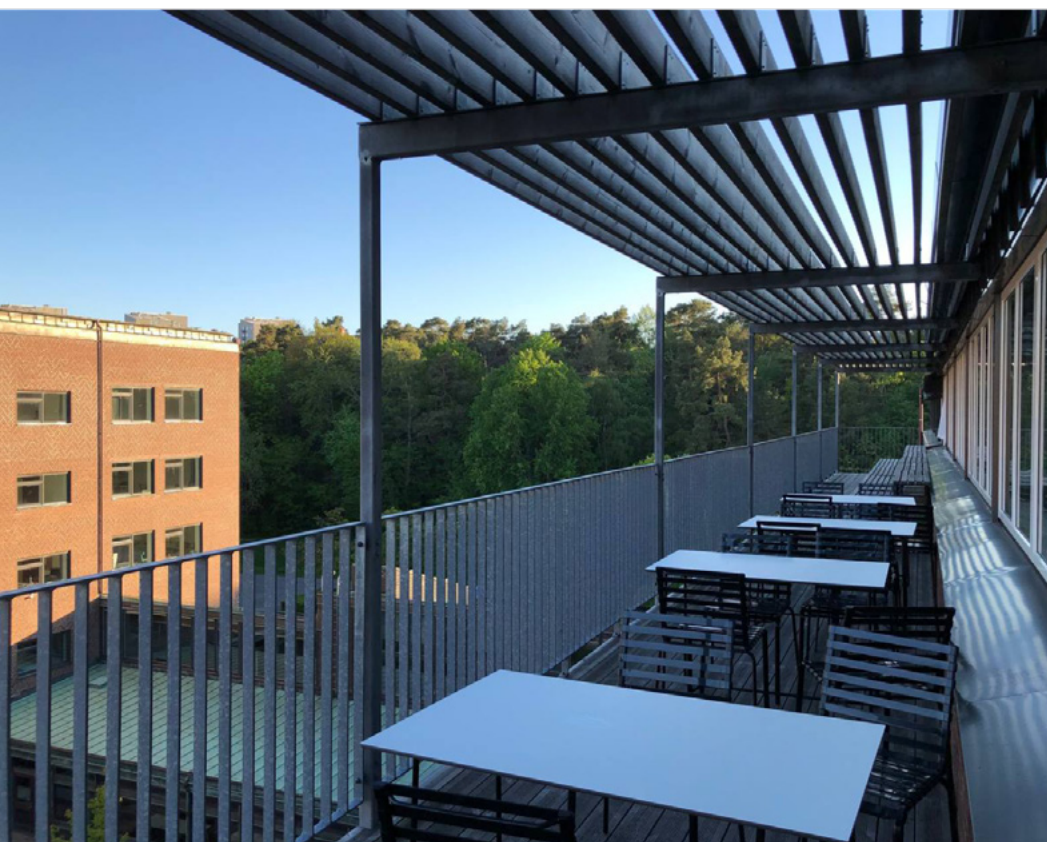
Tabel 1 koppelt de drie dimensies aan een aantal concrete omgevingskenmerken.

Volgens Antonovsky bepalen deze drie kenmerken in belangrijke mate hoe goed mensen in staat zijn om in en buiten hun werk adequaat met stressoren om te gaan (weerbaarheid) en daarmee ook hun positie op het continuüm van ziek tot

gezond. Individuele competenties (kennis, vaardigheden, attitude) én ondersteunende fysieke en sociale omgevingsfactoren zorgen samen voor een *sense of coherence*. Dit leidt op zijn beurt tot minder stress, grotere betrokkenheid, een *sense of belonging* en *sense of ownership*, hogere tevredenheid over het werk en de werkomgeving, psychologisch comfort, een betere gezondheid en welbevinden. Om de *sense of coherence* te kunnen meten is een meetschaal met 29 items ontwikkeld, later ingedikt tot 13 items (Holmefur et al., 2014). Forooraghi heeft de verkorte versie gebruikt.

Op basis van interviews en observaties is onderzocht in welke mate de gebruikers in hun nieuwe werkomgeving een *sense of coherence* ervaren. De omgeving bestaat uit vaste werkplekken in 2- en 8-persoonskamers, concentratieruimten, belplekken, gemeenschappelijke ruimten voor sociale interactie, en pauzeruimten.

Drie maanden na de inhuizing was er veel tevredenheid over de hoeveelheid voorzieningen, de grotere openheid en de esthetiek. De nieuwe omgeving gaat gepaard met een toegenomen motivatie, gemakkelijker informeel contact met naaste collega's, een betere sociale integratie binnen de eigen unit en een versterkt gevoel van er bij horen. De balkons worden hoog gewaardeerd, vanwege de buitenlucht, de ontspannen sfeer en het uitzicht. Het vele daglicht draagt bij aan een opgewekte stemming. De automatische zonwering doet dit deels weer teniet. 's Winters vinden de gebruikers het er te koud. Twee jaar later is





er een toegenomen onvrede over de onduidelijke gedragsregels, de onduidelijke invulling van het ontvangstgebied en onvoldoende training in omgaan met moderne technologie (*comprehensibility*), onvoldoende persoonlijke controle over de eigen werkomgeving door een centraal gereguleerd binnenklimaat en automatische zonwering en onvoldoende kunnen sturen op visuele en akoestische privacy (*manageability*) en weinig mogelijkheden tot personalisatie van de werkomgeving (*meaningfulness*). Ook is er sprake van verminderde sociale cohesie, meer isolement, een afgenomen waardering voor de moderne, vrij minimalistische “look and feel” en “verrommeling” van de werkomgeving. De bevindingen laten zien dat “alles went” niet op gaat.

De mate van (on)tevredenheid hangt onder samen met het type werk dat mensen doen, de organisatiecultuur, in hoeverre zij betrokken zijn in het herhuisvestingsproces, en de vorige situatie, in dit geval een celkantoor. Bij verhuizing uit een kantoorruimte naar een combikantoor zijn de resultaten waarschijnlijk wat anders.

OMGEVINGSKENMERKEN, MEDEWERKERSTEVREDENHEID EN BEZETTINGSGRAAD

Vervolgens is ingezoomd op de invloed van specifieke ontwerpkeuzes op de medewerkerstevredenheid en hoe belangrijk zij bepaalde aspecten vinden. Hieruit komen verschillende discrepanties naar voren tussen de intenties achter het ontwerp en de wijze waarop de gebruikers er mee omgaan. Stilteruimtes worden vaak gebruikt voor informeel overleg en telefoongesprekken. De symmetrische opbouw van de plattegrond, de eenvormigheid van de inrichting en weinig verschil in kleur-

en materiaalgebruik bemoeilijken het vinden van de weg, met name voor nieuwkomers en bezoekers. De glazen scheidingswanden worden minder positief gewaardeerd dan beoogd, vanwege de vele visuele prikkels die mensen gemakkelijk uit hun concentratie halen. Telefoonplekken en vergaderruimten worden veelvuldig gebruikt als concentratieplek. De bezettingsgraad van de werkplekken bedraagt gemiddeld ca. 27%. De bezettingsgraad van zogenaamde rustruimten, ingericht met sofa's, is gemiddeld slechts 11%. De stilteruimten voor 6 personen zijn gemiddeld 40% van de tijd bezet. De gids met gedragsregels over het schoon achterlaten van plekken, geen persoonlijke spullen of planten mee naar kantoor nemen en stil zijn op plekken die daarom vragen wordt door de medewerkers niet of nauwelijks geraadpleegd. Op klachten over de automatische zonwering wordt onvoldoende adequaat gereageerd.

PRIVACY EN SOCIALE INTERACTIE

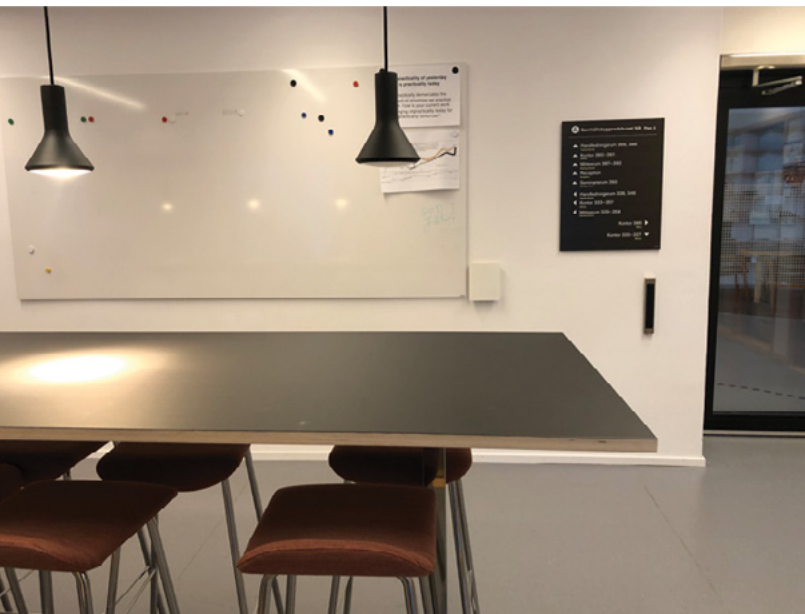
Over het algemeen wordt ondersteuning

van communicatie en sociale interactie in activiteitgerelateerde werkomgevingen positief gewaardeerd, en de ondersteuning van concentratie aanzienlijk minder positief. De literatuur laat echter geen eenduidige resultaten zien ten aanzien van de invloed van openheid en nabijheid op privacy en sociale interactie. Daarom zijn deze thema's door Forooraghi nader onderzocht in een vierde studie naar medewerkerstevredenheid in twee gebouwen van een publieke dienstverlenende organisatie in Zweden, respectievelijk 6 en 13 verdiepingen hoog,

zes maanden na de verhuizing naar een activiteitgerelateerde werkomgeving met een clean desk policy. Voorheen werkten de medewerkers verspreid over 12-14 verschillende locaties, merendeels in 2-3 persoonskamers met vaste werkplekken. De esthetiek en het instelbare meubilair worden hoog gewaardeerd. Over de hoeveelheid opslagruimte zijn de gebruikers aanzienlijk minder tevreden. Veel gebruikers zijn ook ontevreden over de ondersteuning van hun activiteiten door de werkomgeving, het feit dat hun favoriete werkplekken vaak niet beschikbaar zijn, en tijdverlies door het opnieuw klaar maken van een werkplek. Collega's zijn minder gemakkelijk te vinden, de teambinding is minder, en er is minder vaak sprake van ongeplande sociale interactie. Wel is er meer contact met collega's buiten het eigen team; sommige gebruikers noemen dit gezellig, maar niet altijd relevant voor het werk dat zij doen. Vooral de mensen die veel bellen en Skypen en vaak ver-

trouwelijke gesprekken voeren zijn ontevreden over het tekort aan plekken die hiervoor geschikt zijn, onvoldoende akoestische privacy van en naar de naastgelegen vergaderruimten, belplekken die langdurig als concentratie cel worden gebruikt, en het feit dat het meubilair op belplekken niet in hoogte instelbaar is. In het gebouw van 13 verdiepingen hebben de gebruikers gemiddeld minder het gevoel ergens bij te horen of deel uit te maken van een gemeenschap.

Een lagere dichtheid – gemeten als het aantal m²/medewerker en de verhouding tussen aantal werkplekken en aantal medewerkers - leidt niet per definitie tot meer visuele en akoestische privacy. Meer plekken voor for-



28 FIGUUR 3: Eenvormigheid van ruimten draagt niet bij aan de herkenbaarheid en een "sense of place".

mele en informele communicatie resulteert niet automatisch in betere communicatie. Een helder "leesbare" zonering in open/gesloten en druk/stil, de mate van openheid, de inrichting van de ruimten, de akoestiek, gebruik van geluidwerende materialen en de beschikbaarheid van adequate voorzieningen zijn van grotere invloed. Ook hier spelen contextuele factoren zoals de uitgevoerde activiteiten en de situatie vóór invoering van een nieuw kantoorconcept of verhuizing naar een andere werkomgeving een belangrijke rol.

REFLECTIE EN CONCLUSIES

Of een werkomgeving als gezond en prettig wordt ervaren, hangt vooral af van de werkomstandigheden, het werk zelf, en de sociale werkomgeving. De literatuur over gezonde kantoren maakt duidelijk dat ook de fysieke kenmerken van de werkomgeving er toe doen. Het begrip *sense of coherence* biedt een nieuwe kijk op gezonde werkomgevingen. Het creëren van een werkomgeving die eenvoudig te begrijpen is, door de gebruikers zelf adequaat "gemanaged" kan worden en voor hen een positieve emotionele betekenis heeft, mede door de gebruikers te betrekken bij het ontwerpen en beheer van "hun" werkomgeving, vergroot de kans op acceptatie van de situatie zoals deze is en het naleven van gezamenlijk opgestelde gedragsregels. Het versterkt het gevoel van eigenaarschap en verbondenheid. Een

goede afstemming van de mate van openheid en geslotenheid, afstemming van een diversiteit in werkplekken op de werkzaamheden van de organisatie als geheel, teams en individuele medewerkers, en rekening houden met persoonlijke voorkeuren en verschillende werkstijlen is essentieel. Heldere informatie en communicatie, voorzieningen die het werk adequaat ondersteunen, sociale support van collega's en leidinggevenden, en voldoende "coping" vaardigheden zijn belangrijke voorwaarden om niet alleen effectief en efficiënt te kunnen werken, maar ook fijn en minder stressvol.

De koppeling van *sense of coherence* aan de werkomgeving, hybride werken in het post-COVID tijdperk en gezondheid vraagt nog wel om een verdere uitwerking van de omgevingskenmerken die hieraan kunnen bijdragen. Wat is de rol van de veel gebruikte trits *bricks, bytes and behaviour*? Wat draagt het meeste bij? De huidige vragenlijsten om een *sense of coherence* te meten houden nog te weinig rekening met fysieke omgevingsfactoren. Er is ook meer onderzoek nodig naar de invloed van *sense of coherence* op medewerkerstevredenheid, productiviteit, gezondheid en welbevinden, en hun onderlinge relaties. Intuïtief lijkt tevredenheid een goed indicator voor welbevinden, maar het meten van gezondheid en welbevinden vraagt om meetinstrumenten met meer focus op deze topics.

UITDAGINGEN

Werkplekmanagers staan voor spannende uitdagingen hoe om te gaan met verschillende dilemma's. De drie dimensies van *sense of coherence* staan niet los van elkaar en kunnen elkaar versterken maar ook tegenwerken. Glazen scheidingswanden zorgen voor meer visueel contact en ruimtelijkheid en het zien van collega's kan inspirerend zijn. Dit geeft de omgeving extra betekenis. De keerzijde is dat mensen zich bekeken voelen en snel zijn afgeleid, waardoor mensen het gevoel krijgen de omgeving niet zelf "onder controle" te hebben. Eigen planten en persoonlijke spullen voor een meer gepersonaliseerde werkomgeving dragen bij aan een *sense of ownership* en emotionele binding. Anderzijds kunnen verwaarloosde planten en losse spullen leiden tot een zekere verrommeling. Bepaalde plekken vrijhouden voor telefoongesprekken en zoomgesprekken lijkt logisch, maar het is net zo logisch dat een

BRONNEN

1. Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the Sense of Coherence Scale. *Social Science & Medicine*, 36(6), 725-733.
3. Eriksson, M. & Lindström, B. (2006). Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *Journal of Epidemiol Community Health* 60, 376-381. DOI 10.1136/jech.2005.041616
4. Forooraghi, M. (2020). *Healthy offices. Conceptualizing Healthy Activity-based Offices*. Gothenburg: Chalmers University, Department of Architecture and Civil Engineering.
5. Holmefur, M., Sundberg, K., Wettergren, L. & Langius-Eklo, A. (2014). Measurement properties of the 13-item sense of coherence scale using Rasch analysis. *Quality of Life Research*, DOI 10.1007/s11136-014-0866-6
6. Mittlemark, M.B., Bauer, G.F., Vaandrager, L., Pelikan, J.M., Sagy, S., Weriksson, M., Lindström, B. & Magistretti, C.M. (2022). *Handbook of Salutogenesis*. Cham, Switzerland: Springer, 2nd edition.
7. Roskams, M. en Haynes, B. (2020). Salutogenic workplace design. A conceptual framework for supporting sense of coherence through environmental resources. *Journal of Corporate Real Estate* 22(2), 139-153. DOI 10.1108/JCRE-01-2019-0001
8. Wijk, K., Bergstein, E.L. en Hallman, D.M. (2020). Sense of Coherence, Health, Well-Being, and Work Satisfaction before and after Implementing Activity-Based Workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5250. DOI: 10.3390/ijerph17145250



Melina Forooraghi

lage bezettingsgraad en behoefte aan concentratie uitnodigt tot wat langer gebruik als concentratieplek. De ruimtelijke scheiding tussen kantoorruimte voor docenten en plekken waar studenten mogen komen geeft een gevoel van eigenheid aan de stafruimte, maar verkleint de kans op spontaan en informeel contact en creëert ook een sfeer van wij en zij. Daar komt bij de mensen vaak verschillend reageren op en omgaan met dezelfde omgeving. De meningen over de nieuwe werkomgeving zijn dan ook sterk verdeeld. In gesprek blijven met de mensen om wie het gaat en gebruik en beleving blijven monitoren kan helpen om gezamenlijk de "juiste" prioriteiten te stellen en de werkomgeving verder te optimaliseren.

OVER DE AUTEUR

Theo van der Voordt is emeritus universitair hoofd-docent in corporate real estate en facilities management aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft, afdeling Management in the Built Environment, en voormalig senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft. Hij is tevens als expert verbonden aan het Smart Workplace platform.

• HET PROEFSCHRIFT VAN MELINA FOROORAGHI IS TE DOWNLOADEN VIA [HTTPS://RESEARCH.CHALMERS.SE/PUBLICATION/531470/FILE/531470_FULLTEXT.PDF](https://research.chalmers.se/publication/531470/file/531470_fulltext.pdf).

• DE ARTIKELLEN WAAROP HET PROEFSCHRIFT IS GEBASEERD ZIJN TE DOWNLOADEN VIA [HTTPS://RESEARCH.CHALMERS.SE/ORGANISATION/?f_PERSON=4B31292F-BC31-4E24-AB3A-](https://research.chalmers.se/organisation/?f_person=4B31292F-BC31-4E24-AB3A-)