



*Directie Innovatie, Kennis en Strategie  
Ministerie van Justitie en Veiligheid*

# OPTIMALISEREN VAN DE WERKPLEKKEN OP DE TURFMAKRT

17-8-2023

Door  
Kirsten de Wit





## Wat is het probleem?

Het dienstencentrum van het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) krijgt op drukke kantoordagen klachten van medewerkers dat er onvoldoende werkplekken beschikbaar zijn. Om deze klachten te onderzoeken is er gekeken naar de bezettingsgraad van het gebouw. Hieruit blijkt dat zelfs op de drukkere dagen de bezettingsgraad slechts 45% is<sup>1</sup>. Dit suggereert dat niet een tekort aan werkplekken, maar het inefficiënt gebruik maken van de verschillende werkplekken het probleem is. Het gebouw van JenV is namelijk ingericht volgens het *activity-based-workspace (ABW) concept*. Binnen dit concept wordt het idee van vaste kantoorplekken losgelaten en is het kantoor ingericht met verschillende typen activiteit-gerichte werkplekken. Dit betekent dat er verschillende soorten plekken, kamers en gebieden binnen de werkomgeving zijn ontworpen om een specifiek type werkactiviteit te ondersteunen<sup>2</sup>. Er zijn open ruimtes om samenwerking en gesprekken te bevorderen. Daarnaast zijn er ook gesloten ruimtes voor online vergaderingen of om geconcentreerd te werken.

## Het stimuleren van wisselgedrag en het meenemen van persoonlijke spullen

Om de gewenste werkplekken voor iedere werknemer beschikbaar te maken, zal er effectief met de bestaande ruimtes om moeten worden gegaan. Om de beschikbaarheid van gewilde plekken te bevorderen is het van belang om het *wisselgedrag* van werknemers te stimuleren. Hiermee wordt het gedrag aangeduid waarbij werknemers naar een andere werkplek verplaatsen wanneer ze van werkzaamheid wisselen<sup>3,4,5</sup>. Dit betekent dat werknemers na een online vergadering de gesloten ruimte verlaten om ruimte te maken voor andere collega's die daarna de gesloten ruimte nodig hebben voor geconcentreerd werk of een online vergadering.





Naast het stimuleren van wisselgedrag, kan de focus ook worden gelegd op het **meenemen van persoonlijke spullen** wanneer de werkruimte voor langere tijd wordt verlaten. Om de beschikbaarheid van plekken te vergroten is het van belang om te zorgen dat werknemers hun persoonlijke spullen (e.g. laptop, jas, tas) meenemen wanneer ze naar een vergadering of bijeenkomst gaan. Ook als ze later terugkomen<sup>6,7</sup>. Door de focus te leggen op het stimuleren van deze twee gedragingen kan een efficiëntere beschikbaarheid van werkplekken worden gerealiseerd.

## Wat is er onderzocht?

De huidige studie heeft zich gefocust op het identificeren van voorspellers van het wisselgedrag tussen de verschillende werkplekken en het meenemen van persoonlijke spullen wanneer de werkplek voor langere tijd wordt verlaten. Hierbij is er gekeken naar de werknemers van JenV, werkzaam in Den Haag, op de Turfmarkt 147. Dit is gedaan aan de hand van een online vragenlijst. De email die betreffende vragenlijst is verstuurd naar het Plaatsvervangend Secretaris-Generaal (pSG) cluster en het Secretaris-Generaal (SG) cluster. In totaal hebben 159 werknemers van JenV deze vragenlijst ingevuld.

## Wisselgedrag

Deze studie is er niet in geslaagd een volledig model op te zetten om die het wisselgedrag tussen de werkruimtes in kaart brengt. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt alleen **place attachment** een significant effect te hebben. Met de term *place attachment* wordt de emotionele band aangeduid die men met een werkplek kan hebben. Deze emotionele band kan ontstaan wanneer een plek aan de sociale en fysieke behoefte van de werknemer voldoet. Dit kan vergeleken worden met het hebben van een vaste plek op de bank of aan de eetkamertafel<sup>8</sup>. Daaruit volgt de eerste aanbeveling.





1. *Het is aan te raden om meer onderzoek te doen naar het wisselgedrag van de werknemers bij het ministerie van JenV. Voor het vervolg onderzoek is het van belang om onderscheid te maken tussen verplichte en vrijwillig wisselgedrag.*

In ander onderzoek<sup>9</sup> is dit verschil wel gemaakt, resulterend in andere uitkomsten dan in onderzoeken<sup>3,4,10</sup> waar dit verschil niet in is gemaakt. **Verplicht wisselen** van plek betreft het wisselen van plek wanneer werknemers naar een vergadering of bijeenkomst gaan. **Vrijwillig wisselen** gebeurt wanneer de werkzaamheden niet meer bij de werkruimte passen, zoals het verplaatsen naar een gesloten ruimte voor geconcentreerd werk<sup>9</sup>. Daarom wordt er geadviseerd om in vervolgonderzoek dit onderscheid ook te maken zodat het huidige model wellicht wel het wisselgedrag kan voorspellen.

## Andere redenen om niet van werkplek te wisselen

Daarnaast is er tijdens deze studie gekeken naar verschillende redenen om niet van werkplek te wisselen. Eerder onderzoek gaf aan dat tijd die verloren gaat met wisselen en het acclimatiseren aan de nieuwe plek redenen zijn om te blijven zitten<sup>9</sup>. Wanneer deze redenen een rol spelen, kan bij de werknemers een negatieve attitude tegenover het wisselen van plek ontstaan, wat resulteert in een mindere wisseling tussen de verschillende werkplekken<sup>11</sup>. Een voornaamste reden voor de werknemers van JenV om niet te wisselen van werkplek is het dicht bij de naaste collega's in de beurt willen zitten. Daarnaast vinden de werknemers het belangrijk dat andere collega's hen wisten te vinden. Uit dit resultaat volgt advies 2.





- 2. Hou met de herindeling van het gebouw en het ontwerpen van een gedragsinterventie rekening met dat werknemers graag bij hun naaste collega's in de buurt zitten. Daarnaast vinden werknemers het belangrijk dat zij door hun collega's makkelijk vindbaar zijn.*

## Het meenemen van persoonlijke spullen

Er is tijdens deze studie ook gekeken naar mogelijke voorspellers voor het meenemen van spullen bij het langdurig verlaten van de werkruimte. Het model dat is getest gaf meer mogelijke voorspellers dan het voorgestelde model voor wisselgedrag. Deze studie heeft factoren geïdentificeerd waar mogelijk een gedragsinterventie op gebaseerd zou kunnen worden. Daarom wordt het volgende aangeraden.

- 3. Om de beschikbaarheid van de gewenste ruimte, passend bij de werkzaamheden en voorkeuren, te bevorderen en tevens het gevoel van onvoldoende werkplekken te verminderen, wordt aangeraden om het meenemen van spullen te stimuleren.*





## Mogelijke voorspellers?

*Place attachment*, de emotionele band met een werkplek, was wel significant bij wisselgedrag, maar liet geen effect zien op het meenemen van persoonlijke spullen. Daarentegen, was **territorialiteit** wel significant bij de werknemers van JenV. Met territoriaal gedrag wordt het meenemen van koffiebekers of persoonlijke foto's bedoeld. Verder kan dit zich uiten in het anders inrichten van een ruimte of het noteren van een naam op de werkplek<sup>12,13</sup>. Deze studie suggereert dat werknemers die meer territoriaal gedrag vertonen, ook vaker hun persoonlijke spullen (e.g. jas, tas, laptop) laten liggen wanneer zij voor langere tijd de werkruimte verlaten.

Onderzoek laat zien dat werknemers vaak zonder na te denken hun persoonlijke spullen achterlaten wanneer ze voor langere tijd weggaan. Dit komt doordat er een **gewoonte** is ontstaan door het regelmatig herhalen van hetzelfde gedrag binnen dezelfde context<sup>14</sup>. Ook bij de werknemers van JenV blijkt dat mensen met een sterkere gewoonte, vaker hun persoonlijke spullen achterlaten.

De manier waarop een werknemers zich gedraagt, beïnvloedt het gedrag van andere werknemers. Wanneer de meeste mensen zich op een bepaalde manier gedragen, wordt dit door andere overgenomen en in stand gehouden. Dit is ook het geval wanneer er beschreven wordt hoe mensen zich zouden moeten gedragen. Dit wordt de **injunctieve norm** genoemd<sup>11</sup>. De huidige injunctieve norm bij JenV is dat wanneer een werknemer de werkruimte verlaat, persoonlijke spullen worden meegenomen. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat werknemers die deze norm sterker ervaren, vaker hun spullen meenemen wanneer ze voor langere tijd weggaan.





Op basis van eerder onderzoek<sup>15</sup> en door de hiërarchische werking van het ministerie was de verwachting dat het **management** invloed zou hebben op de manier waarop de werknemers gebruik maken van de werkruimtes. Echter laten de resultaten van dit onderzoek zien dat dit niet het geval is bij de werknemers van JenV.

## Mogelijke gedragsinterventie

- 4. Het wordt aangeraden om bij het ontwerpen van een gedragsinterventie voor de stimulatie van het meenemen van persoonlijke spullen bij het langdurig verlaten van een werkplek, in te spelen op de ontwikkelde gewoonte en sociale norm.*

Zoals benoemd suggereren de resultaten van dit onderzoek een significant effect van gewoonte en sociale norm op het meenemen van spullen, bij het langdurig verlaten van de werkruimte. Door deze twee factoren te beïnvloeden kan een grootse gedragsverandering teweeg worden gebracht<sup>16</sup>. Een mogelijke interventie is het strategisch plaatsen van een *point-of-choice*<sup>17</sup>. Deze vorm van *nudging* kan gewoonte doorbreken door het aanpassen en creëren van nieuwe omgevingscues<sup>18</sup>. Dit betekent dat er een poster binnen de werkruimtes zou kunnen worden geplaatst. Op deze poster zal de sociale norm met daarbij de positieve uitkomst van het gewenste gedrag kunnen worden gecommuniceerd. Dit zou er zo uit kunnen zien: 'Neem jij net zoals je collega's je spullen mee? Dan maak je een plek vrij voor de ander!'. Naast deze tekst is het belangrijk om een afbeelding te plaatsen die het goede voorbeeld uitdraagt, zodat werknemers nog sneller zijn geneigd om het gewenste gedrag uit te voeren<sup>19,20</sup>.





## Take home

Deze studie heeft onderzocht of *place attachment*, territorialiteit, gewoonte, sociale norm, invloed van management het wisselgedrag tussen de werkruimte en het meenemen van persoonlijk spullen bij het langdurig verlaten van de werkruimte kon voorspellen. Hiermee is de eerste stap gezet in het oplossen van het probleem van het ministerie, dat er niet optimaal gebruik werd gemaakt van de werkruimte. De resultaten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan een mogelijke gedragsinterventie voor de werknemers van JenV. Daarnaast draagt deze studie bij aan het beter begrijpen van wisselgedrag en het gedrag ten aanzien van het meenemen van spullen.



1. Beijer, M., Ramsoekh-Monhanlal, A., Moreno, A., Van Beele-Trebusch, J., & Pos-Ramrattansing, U. (2022). *Tweede tussenevaluatie hybride werken: Bevindingen bij het bestuursdepartement*. Geraadpleegd op 27 februari 2023,
2. Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment and Finance*, 33(5), 424-435.
3. Hoendervanger J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62.
4. Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
5. Tagliaro, C., & Ciaramella, A. (2016). Experiencing smart working: A case study on workplace change management in Italy. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(3), 194-208.
6. Hirst, A. (2011). A sociological journey into space: Architecture and social structure in a changing local government organisation [Unpublished doctoral dissertation]. University of Nottingham.
7. De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
8. Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, 49(2), 80-101.
9. Häne, E., & Windlinger, L. (2022). Switching behaviour in activity-based working environments: An exploration of the reasons and influencing factors. *Journal of Corporate Real Estate*, 24(3), 149-172.
10. Göçer, Ö., Göçer, K., Ergöz, K. E., & İlhan Oygür I. (2017). Exploring mobility and workplace choice in a flexible office through post-occupancy evaluation. *Ergonomics* 61(2), 226-242.
11. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
12. Brown, G., & Zhu, H. (2016). 'My workspace, not yours': The impact of psychological ownership and territoriality in organizations. *Journal of Environmental Psychology*, 48, 54-64.
13. Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
14. Carden, L., & Wood, W. (2018). Habit formation and change. *Current Opinion in Behavioral Science*, 20, 117-122.
15. Chafi, M. B., & Rolfö L. (2019). Policies in activity-based flexible offices - 'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.' *Ergonomics*, 62(1), 1-20.
16. Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2008). Normative social influence is underdetected. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 913-923.





17. Russel, W. D., Dzewaltowski, D. A., & Ryan, G. J. (1999). The effectiveness of a point-of-decision prompt deterring sedentary behavior. *American Journal of Health Promotion, 13*(5), 257-269.
18. Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to break and create consumer habits. *Journal of Public Policy & Marketing, 25*, 90-103.
19. O'Keefe, D. J., & Jensen, J. D. (2007). The relative persuasiveness of gain-framed loss-framed messages for encouraging disease prevention behaviors: A meta-analytic review. *Journal of Health Communication, 12*(7), 623-644.
20. Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993). The trans-situational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(2), 104-112.