



Jan Dul over stimulerende werkplek

## ‘Werkplek stimulerend middel voor creativiteit’

CREATIVITEIT WORDT STEEDS BELANGRIJKER VOOR BEDRIJVEN. DANKZIJ CREATIEVE MEDEWERKERS ONTSTAAN INNOVATIES, DIE BIJDRAGEN AAN HET SUCCES VAN EEN ONDERNEMING. DE WERKPLEK IS VAAK HET STARTPUNT VAN NIEUWE IDEEËN. ‘KROFDE SOCIAAL ORGANISATORISCHE OMSTANDIGHEDEN EN EEN GOEDE FYSIEKE WERKOMGEVING ZIJN BASISVOORWAARDEN OM CREATIVITEIT OP DE WERKPLEK TE STIMULEREN’, STELT JAN DUL, PROFESSOR OF TECHNOLOGY AND HUMAN FACTORS AAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT IN ROTTERDAM.

De aandacht voor ergonomie binnen bedrijven is in de afgelopen decennie sterk toegenomen. Op de werkvloer wordt steeds meer aandacht besteed aan zaken als goede stoelen en bureaus, verlichting, akoestiek en een prettig klimaat. ‘Het vakgebied ergonomie bestaat inmiddels zo'n vijftig jaar en in die tijd is er heel veel kennis ontwikkeld om mensen goed en comfortabel te kunnen laten werken’, zegt professor Dul. De werkplek heeft er in de afgelopen jaren echter nog een functie bijgekregen: het stimuleren van creativiteit. Volgens Dul is het vakgebied ergonomie op te delen in drie fasen. De eerste fase is gericht op de gezond-

heid van medewerkers. Hoe kunnen wij voorkomen dat mensen ziek worden? In de tweede fase speelt comfort een belangrijke rol. Daarbij staat de vraag centraal: wat kunnen wij extra doen om het comfort te vergroten, zodat mensen zich prettig voelen in hun werkomgeving? De derde fase is de creatieve fase. Deze is erop gericht om medewerkers enerzijds uit te dagen en anderzijds te stimuleren ten faveure van de creativiteit. Dit kan door de werkplek op een aantal punten aan te passen.

Het creëren van een goede werkomgeving had altijd tot doel om medewerkers te faciliteren om goed te presteren. Dat presteren

kwam vooral tot uiting in productiviteit. Hoe meer output een medewerker per tijdseenheid leverde, hoe beter. Tegenwoordig wordt echter steeds meer ingezet op het creëren van creatieve werkomgevingen. Organisaties worden steeds meer afhankelijk van innovatie. ‘Innovatie begint bottom up, aldus Dul. ‘Mensen zijn van nature al creatief, alleen wordt deze creativiteit op de werkplek vaak niet benut, omdat sociaal organisatorische en fysieke faciliteiten niet of onvoldoende aanwezig zijn. Elke organisatie heeft behoefte aan vernieuwing, nieuwe manieren van werken, het ontwikkelen van nieuwe producten. Wat is er mooier

dan die vernieuwing te laten starten op de werkplek?

### Handvaten

Om facilitair managers een handvat te bieden bij het bepalen van factoren die van invloed zijn om creativiteit te stimuleren, ontwikkelde professor Dul samen met enkele collega's een quick scan waarmee de mate van creativiteit van werkomgevingen kan worden gemeten. In deze quick scan bekijken wij 21 factoren, die van belang zijn voor de creativiteit in de werkomgeving, legt Dul uit. 'Deze factoren hebben allen betrekking op sociaal-organisatorische omstandigheden en de fysieke omstandigheden waarin medewerkers hun werkzaamheden verrichten.'

De sociaal-organisatorische aspecten die onder de loep worden genomen zijn: uitdagend werk, erkenning van creatieve ideeën, teamwork, tijd om na te denken, autonomie in het werk, stimulansen voor creatieve resultaten, coachende supervisor, taalkonstige en creatieve doelen. Tot de fysieke omstandigheden die nader worden bekeken behoren onder meer: daglicht, hoeveelheid licht, binnenklimaat, geluid, privacy, geur, uitzicht, meubilair, kleurgebruik en beplanting. Aan het onderzoek hebben tot nu toe zo'n twaalfhonderd mensen uit zeventien landen meegedaan, waaronder ook medewerkers van veertig MKB-bedrijven in Nederland. 'Medewerkers van alle afdelingen binnen een bedrijf kunnen meedoen aan het onderzoek. Zij hoeven daarvoor alleen een vragenlijst in te vullen. Aan de hand van de antwoorden die zij geven, krijgen wij vervolgens een beeld van de sterke en zwakke kanten in die afdeling ten opzichte van onze benchmark. De deelnemende bedrijven krijgen zo een feel van waar de verbetermogelijkheden liggen als het gaat om creativiteit binnen hun organisatie.'

### Stank

Uit de resultaten van de quick scan blijkt dat een goede sociaal-organisatorische omgeving het belangrijkste is om creativiteit op de werkplek te bevorderen. 'Het gedrag van een leider om ontvankelijk te zijn voor ideeën is een bepalende factor, net als tijd vrijmaken om na te denken. Daarnaast is teamwork goed voor creativiteit. Dat bete-

kent wel dat bedrijven moeten faciliteren dat hun medewerkers in teamverband kunnen werken. Op het gebied van fysieke arbeidsomstandigheden scoren goed daglicht en uitzicht op natuurelementen hoog in de quick scan. 'Andere opvallende zaken zijn onder meer dat stank behoorlijk hoog scoort als factor die niet bevorderend is voor de creativiteit en dat medewerkers met planten in hun omgeving tot meer ideeën komen dan zonder planten.'

### Veel vraagstukken

Dul benadrukt dat er qua wensen voor de werkplek per individu grote verschillen bestaan. Mensen hebben behoefte aan hele verschillende zaken. 'Wat voor de een geldt, geldt voor de ander niet. Toch zullen deze zaken in meer of mindere mate gefaciliteerd moeten worden ten behoeve van de creativiteit. Daarnaast spelen er nog heel veel vraagstukken op het gebied van creativiteit. Wij hebben bijvoorbeeld de neiging om ten behoeve van de creativiteit hele

mooie, comfortabele kantoren in te richten. Maar in sommige fases van creativiteit is al dat comfort helemaal niet het beste om tot een creatieve prestatie te komen. Dat heeft te maken met stemmingen van mensen. Positieve stemmingen dragen bij aan het genereren van heel veel mooie ideeën, maar op een bepaald moment moet het brein van mensen ook een selectie maken. Daar is een positieve stemming niet altijd goed voor. Misschien komt iemand wel makkelijker tot het maken van een keuze, als hij onder druk staat of getreurd is.'

De professor vindt het vooral belangrijk dat de mens weer centraal komt te staan in organisaties. 'Het onderwerp 'Mensen in organisaties' leeft momenteel heel sterk. Het beseft dat medewerkers belangrijk zijn voor innovatie en productiviteit dringt steeds dieper door. Middelen moeten faciliteren aan mensen. Dat zijn we kwijtgeraakt. We moeten er dan ook voor zorgen dat zaken weer dichtbij de mensen komen te staan.' ■

GEBRUIK VAN DEN DOEL

De sociaal-organisatorische en fysieke aspecten van de werkomgeving ter bevordering van creativiteit, getoetst naar afnemend belang (op een schaal van 1 tot 7) beoordeeld door 461 medewerkers in veertig Nederlandse MKB-bedrijven

Uitdagend werk	6,2
Erkenning van creatieve ideeën	5,8
Teamwork	5,7
Daglicht	5,7
Tijd om na te denken	5,7
Stimulansen voor creatieve resultaten	5,6
Creatieve doelen	5,6
Hoeveelheid licht	5,5
Fysiek binnenklimaat	5,5
Autonomie in het werk	5,3
Geluid (positieve geluiden)	5,1
Coachende supervisor	5,1
Privacy	4,7
Taalkonstige	4,4
Geur (positieve geuren)	4,4
Uitzicht via raam op natuurelementen	4,3
Willekeurige uitzicht via raam	4,3
Meubilair	3,9
Inspirerende kleuren	3,8
Kamerplanten/bloemen	3,3
Kalmerende kleuren	3,2

Jan J. Dul, Creativity Development Quick Scan (COGS) directeur, Rotterdam School of Management, Erasmus University, mei 2009