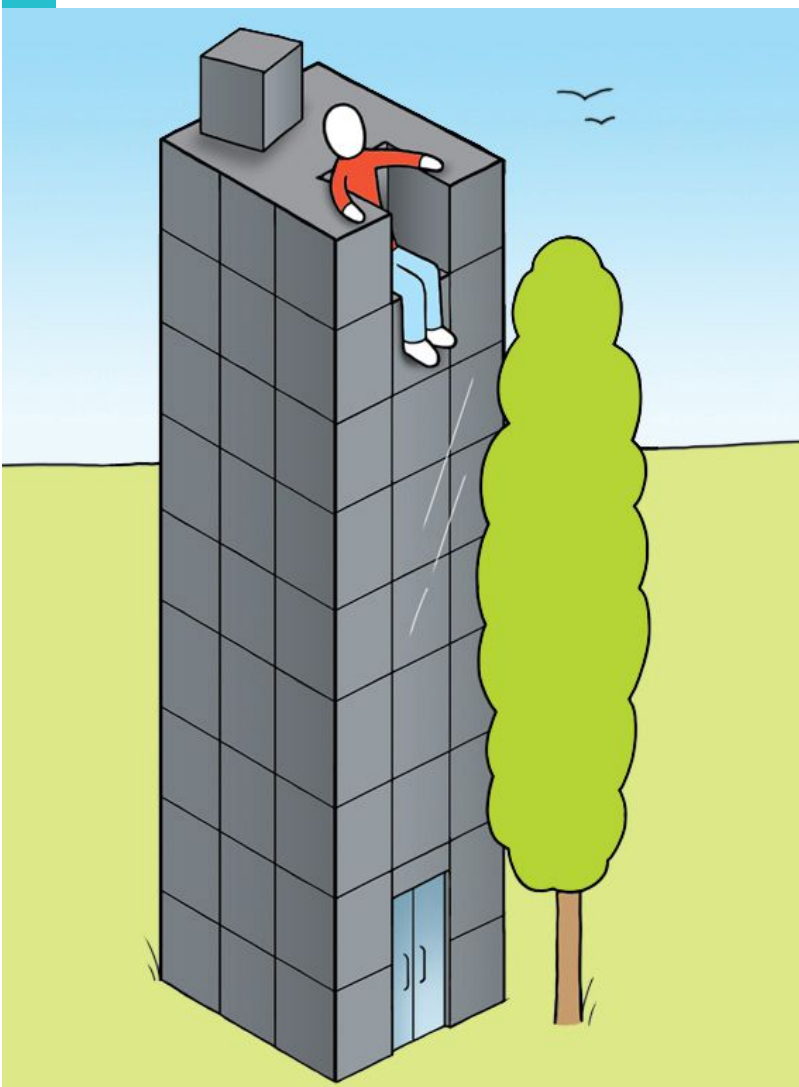


VAN KANTOORJUNGLE NAAR KANTOORPARADIJS

13-04-2020



Door Muriël Aniek de Boer
Hanzehogeschool Groningen
Opleiding Bedrijfskunde

DE INLEIDING

Blijde werknemers zijn productieve werknemers. Er zijn een tal van factoren die bijdragen het geluk en de productiviteit van een werknemer binnen een organisatie. Een aspect dat invloed heeft op de productiviteit is de kantoorruimte waarin de werknemers zich elke dag van 9 tot 5 begeven. De werkgever verwacht dat zijn werknemers 8 uur per dag productief zijn op het kantoor. Populaire kantoorruimten zijn de kantoortuin en flexplekken. Deze kantoren worden door werkgevers vaak gezien als goedkoop en door werknemers als een jungle.



DE KANTOORTUIN

De kantoortuin is niet nieuw. De eerste kantoortuin werd ingevoerd in 1950 in Duitsland. Vanaf 1970 werden de kantoortuinen ook in West-Europa populair. Door technologische ontwikkelingen zijn er veel kantoorbureaus verdwenen en verdwenen daarmee de kantoortuinen ook steeds meer. Totdat grote Tech bedrijven, zoals Google, Facebook en Microsoft, besloten de kantoortuinen te herinvoeren. Een kantoortuin is in feite een grote ruimte waarin meerdere bureaus staan. De werkplekken zijn niet van elkaar afgescheiden en een kantoortuin heeft meestal een behoorlijke hoeveelheid werknemers, meestal meer dan twaalf, die bij elkaar in dezelfde ruimte zitten te werken.

STORY

Je komt de grote ruimte binnen. Je zoekt naar dat ene rustige plekje bij het raam, want vandaag moet je dossiers lezen, en loopt langs alle bureaus van je collega's.

Voordat je überhaupt een werkplek gevonden hebt, heb je al 5 gesprekken gevoerd en sta je nog steeds met je spullen in je hand.

Helaas zijn de plekken bij het raam bezet en moet je verder zoeken naar een "rustige" werkplek. De plekken midden in de ruimte zijn nog vrij. Je zoekt hier een bureau en zet je spullen neer. Om je heen is het druk en chaotisch.

Er zijn collega's aan het bellen en zijn er meerdere theekransjes aan de gang. Je zucht en slaat het eerste dossier open, maar je concentratie ligt bij de gesprekken om je heen.



Bron: NRC Handelsblad,
illustratie Tomas Schats

Het idee achter een kantoortuin is bevordering van communicatie tussen werknemers. Doordat werknemers in een ongescheiden ruimte zitten zou de communicatie tussen werknemers laagdrempelig worden gemaakt. De gedachte hierachter is dat het de productiviteit zou bevorderen.

Echter blijkt uit onderzoek van Mylonas & Carstairs, *Advances in Organisational Psychology* (2008) dat kantoortuinen de communicatie tussen medewerkers en de werktevredenheid & productiviteit van medewerkers niet bevorderen. Mylonas & Carstairs hebben studies naar het effect van de kantoortuin op de werknemers verzameld en naast elkaar gelegd. De conclusie is dat kantoortuin veel nadelen heeft. Wel moet er nog bij vermeld worden dat het effect van de kantoortuin verschilt per soort werkzaamheden en iemands persoonlijke eigenschappen. Mensen die vaak complexere werkzaamheden uitvoeren hebben ervaren vaak meer last van de kantoortuin dan werknemers die een routinetaak uitvoeren.

Uit een gezamenlijke studie van het Center for People and Buildings en de Rijksgebouwendienst blijkt dat de kantoortuin juist een positief effect kan hebben op de communicatie. Het hangt sterk af van de cultuur en werkzaamheden van een organisatie. In een organisatie waarin intensief gecommuniceerd moet worden, kan een kantoortuin hierop een positief effect hebben.

De meest ervaren problemen zijn dat werknemers worden afgeleid en dat er gebrek is aan privacy. De oorzaak hiervan is het te veel aantal mensen in dezelfde ruimte wat waardoor werknemers te veel informatie moet verwerken en een gebrek aan controle over de werkomgeving ontstaat.

CONCENTRATIE

De belangrijkste oorzaken van afleiding zijn collega's. Doordat iedereen zich in dezelfde ruimte bevindt zijn er veel gesprekken. Het kunnen zien en horen van collega's zorgt voor afleiding. Tevens zijn er achtergrondgeluiden welke erg hard en onvoorspelbaar kunnen zijn.

“Je werk kan eronder lijden, doordat je brein maar één taak tegelijk geconcentreerd kan uitvoeren – multitasken bestaat niet, hoeveel mensen ook zeggen dat ze het kunnen” – Stefan van der Stigchel

Afleiding veroorzaakt niet alleen stress en negatieve gevoelens bij werknemers maar heeft ook een negatief effect op de productiviteit blijkt uit een onderzoek van Banbury & Berry in de British Journal of Psychology (2011).

In een interview in NRC Handelsblad met Stefan van der Stigchel, hoogleraar cognitieve psychologie aan de Universiteit Utrecht, dat kantoortuinen funest zijn voor concentratie. *“Je werk kan eronder lijden, doordat je brein maar één taak tegelijk geconcentreerd kan uitvoeren – multitasken bestaat niet, hoeveel mensen ook zeggen dat ze het kunnen. Vraagt een collega bijvoorbeeld iets aan je terwijl je net aan het schrijven was, dan moet je brein zich eerst even ‘opruimen’: van de schrijfstand naar de praatstand. Helaas kost dat steeds even tijd en energie, net als het opruimen van je huis”.* – Stefan van der Stigchel, NRC Handelsblad 2018.

Naast het gebrek aan multitasken krijgt een werknemer ook voortdurend stress door het moeten wisselen van taken. *“Vergelijk het met mensen die voortdurend op je deur kloppen. De derde keer reageer je echt niet meer vriendelijk. Zo werkt het ook met je brein: het wordt overprikkeld.”*

PRIVACY

“Privacy is de mate van controle die je als persoon ervaart om anderen uit te sluiten of toe te laten tot jouw omgeving” – De Croon, 2005.

Medewerkers voelen zich in een kantoortuin bekeken of beluisterd door de open ruimte. Ze zullen zich proberen af te schermen voor hun collega's. Ze keren hun rug naar andere personen of geven een signaal af door hun meubels zo te plaatsen dat een vorm tot interactie niet welkom blijkt te zijn. Daarnaast is vluchtgedrag een veel voorkomende reactie: de medewerker verlaat de ruimte tijdens pauzes of gaat ergens anders zitten.

Gebrek aan privacy beïnvloed gesprekken tussen medewerkers negatief. Het zorgt voor meer oppervlakkige gespreksonderwerpen, de effectiviteit van feedback leidt eronder en heeft een negatief effect op het geven/ontvangen van feedback blijkt uit onderzoek van Mylonas & Carstairs. Uit het onderzoek blijkt ook dat de kwaliteit van de communicatie niet wordt beïnvloed door “de grote hoeveelheid aan mogelijkheden” voor communicatie maar eerder door de mate waarin de werknemers hun privacy ervaren.

FLEXPLEK

Flexplekken zijn compacte werkplekken waar iedere medewerker van een organisatie kan inloggen en welke per dag door verschillende medewerkers gebruikt kunnen worden. Met andere woorden: geen eigen bureau en iedere dag omdring door andere collega's. De flexplek gaat vaak hand in hand met de kantoortuin.

Flexplekken zijn ontstaan de jaren negentig en is overgewaaid naar Nederland vanuit Scandinavië. Door technologische ontwikkelingen zoals internet en mobiele telefonie werd het mogelijk om flexibeler te werken, met als voordeel dat er minder werkplekken nodig zijn op het kantoor. Een gevolg hiervan is dat op het kantoor minder vierkante meters, minder meubilair en kantoormateriaal nodig. Bovendien scheelt het energie- en schoonmaakkosten en hierop volgend bespaart het de organisatie geld.

Het blijkt dat 55 procent van de Nederlandse werknemers liever niet bij een bedrijf werkt met flexplekken blijkt uit onderzoek van onderzoeksbureau PanelWizard in opdracht van HK&P. *“Organisaties lijken de flexplek massaal omarmd te hebben vanuit het oogpunt van efficiency, maar veel medewerkers ervaren flexplekken als onpersoonlijk. Het gebrek aan privacy en het soms letterlijk ontbreken van een geschikte werkplek breekt veel professionals op.”* - Remco Koteris, CEO HK&P.

Uit het onderzoek *Flexible Working Practice* van Christina Wessels van Erasmus Universiteit Rotterdam blijkt tevens dat niet alle beoogde voordelen van het flexwerken worden bereikt. Een van die beoogde voordelen is continu veranderende samenstelling van collega's, maar dit wordt vaak niet behaald doordat werknemers vaak alsnog hun favoriete bureau uitkiezen en hun territorium afbakenen door middel van het achterlaten van hun persoonlijke spullen. De uitkomst van het onderzoek van Christina Wessels dat er geen positieve, maar ook geen negatieve effecten waren op de productiviteit van de werknemers. De reden hiervoor kan zijn dat werknemers alsnog op oude gewoontes terugvielen.

Dion Kooijman, Universitair Hoofddocent op de faculteit Bouwkunde van TU Delft, en filosoof Rypke Sierksma deden onderzoek naar flexibilisering van werkplekken binnen de TU Delft. In dit onderzoek worden flexplekken 'een geplande vorm van chaos' waar een machtsstructuur met totalitaire trekken achter zit. De flexplekken worden vergeleken met een het panopticum van Jeremy Bentham.

“Flexwerken is te vergelijken met een panopticum. Binnen een flexwerksituatie heeft niemand meer privacy en wordt een medewerker van alle kanten bekeken. Een telefoongesprek houden zonder dat anderen het horen, is niet meer mogelijk en medewerkers passen hun gedrag zodanig aan dat het niet tot vervelende situaties leidt. Ze gaan zich doordat ze bekeken worden, gedragen naar wat er van ze verwacht wordt. Hierdoor vervagen de verschillen tussen medewerkers en gaat er individuele authenticiteit verloren.” – Dion Kooijman, Universitair Hoofddocent faculteit Bouwkunde van TU Delft.

Met andere woorden: medewerkers letten continu op hun eigen gedrag en passen hun gedrag aan op wat er van hen verwacht wordt. Nog meer nadelen die worden genoemd in artikelen en onderzoeken zijn dat er op drukke dagen (dinsdag, woensdag en donderdag) er te weinig plekken zijn omdat er vaak minder flexplekken (voor besparing) zijn dan werknemers en dat de vloeren gammel worden doordat de muren in het gebouw verdwenen zijn.

“Het is inmiddels onomstotelijk vastgesteld dat de kantoortuin funest is voor je concentratie, je creativiteit en paradoxaal genoeg ook voor de onderlinge communicatie. Het leek lekker goedkoop, maar de kosten die je bespaart op kantoorruimte verlies je in veelvoud doordat je werknemers niet goed kunnen presteren.” – Neuropsycholoog Mark Tigchelaar, NRC Handelsblad 2019

Het percentage voor ziekteverlof in een kantoortuin ligt aanzienlijk hoger dan bij een kantoor dat voorzien is van afgesloten, persoonlijke werkplekken. Uit een onderzoek van het Deense National Research Centre for the Working Environment blijkt dat kantoortuinen (>6 personen) 62% meer dagen aan ziekteverlof hebben opgenomen dan bij kantoren waarbij mensen een eigen ruimte hebben. Dit betekent dat de bedragen die worden bespaard bij de kantoorkosten hoogstwaarschijnlijk niet opwegen tegen de kosten die gepaard gaan met het ziekteverzuim.

De voor- en nadelen van kantoortuinen en flexplekken worden al enige tijd onderzocht en er zijn in de afgelopen jaren meerdere artikelen verschenen met redenen om hier niet voor te kiezen. Toch zijn er nog organisaties die bij een reorganisatie van de kantoorruimte toch kiezen voor de kantoortuin met flexplekken.

HET PANOPTICUM

Het panopticum is een architectonisch principe beschreven door de Engelse Verlichtingsfilosoof Jeremy Bentham in 1791.

Het gebouw bestaat uit een toren met daaromheen een ring van cellen. Het panopticum maakt het mogelijk groepen te controleren, te disciplineren, te bewaken, bestuderen, vergelijken en te verbeteren.

Het panopticum is zo geconstrueerd dat de opzichter in het midden van de ruimte de celbewoners ziet, maar zij hem niet, sterker, zij vermoeden zijn aanwezigheid alleen maar.

Er is altijd een opzichter aanwezig. De celbewoners passen hun gedrag aan, omdat zij gezien kunnen worden. Ze gaan controle als alomtegenwoordig ervaren. (Erasmusmagazine)



Bron: Erasmusmagazine.nl

Een recent voorbeeld hiervan is de gemeente Apeldoorn. De gemeente Apeldoorn heeft een artikel in de Stentor geplaatst waarin ze aankondigen dat het stadhuis wordt verbouwd en waarin de medewerkers gaan werken in “meer open ruimtes, op flexplekken”.

Het NRC Handelsblad heeft, naar aanleiding van de aankondiging, een interview gehouden en gepubliceerd op 26 maart 2019 met Hilly Jager, verantwoordelijke opdrachtgever namens de gemeente Apeldoorn om te vragen wat de beweegredenen zijn voor de gemeente Apeldoorn om te kiezen voor een openruimte met flexplekken.

Hierin geeft de opdrachtgever Jager aan dat ze wel kiezen voor flexplekken maar niet voor de openruimte. Er is niet één open ruimte, maar meerdere openruimtes met flexplekken. De meerdere openruimtes zijn gekoppeld aan de verschillende werkzaamheden binnen de gemeente. Daarnaast komen er stilteruimtes, belcellen, ruimtes waar mensen in groepen kunnen werken en waar mensen kunnen praten zonder anderen te storen.

“We wilden de hokjesgeest doorbreken. Maar het wordt echt niet één grote ruimte” – Hilly Jager

Jager geeft aan dat de voornaamste reden voor het kiezen van openruimtes met flexplekken is dat het kantoor verouderd was en dat de gemeente Apeldoorn een ‘opener’ stadhuis wilden.

Een andere reden is dat er meer mensen gaan werken in het gebouw en dat daarom de flexplekken worden ingevoerd omdat het niet mogelijk is om iedereen een vaste plek te geven.

Op de vraag of er weerstand is bij het personeel stelt Jager dat er mensen zijn die hebben aangegeven gehecht te zijn aan hun eigen werkplek en anderen zijn bezorgd dat ze zich straks niet meer kunnen concentreren.

Om de ervaring van werknemers met de kantoortuin en de flexplek te peilen zijn een aantal werknemers gevraagd naar hun mening van de kantoortuin en de flexplek. De werknemers hebben meerdere ervaringen in verschillende kantoren. Hieronder staat een opsomming van de bevindingen die het vaakst aangekaart zijn:

- ▶ Door de openruimte ontstaat er een tochtstroom door de ruimte
- ▶ Iedereen wil een andere temperatuur
- ▶ Op drukke dagen zijn er te weinig werkplekken
- ▶ Bellen op de werkplek geeft veel overlast
- ▶ Elke dag je werkplek opnieuw inrichten en de stoel/tafel verstellen
- ▶ Niet mogelijk om persoonlijke spullen op je werkplek neer te zetten
- ▶ Thuiswerken heeft de voorkeur wanneer je geconcentreerd moet werken
- ▶ Mensen zijn gewoontedieren; kiezen alsnog elke dag voor dezelfde plek
- ▶ Flexwerken gaat wel, maar niemand vindt het prettig

In deze punten komt de bovengenoemde wetenschap naar voren. Een belangrijke bevinding is de concentratie en de afleidingen die genoemd worden door de medewerkers. Daarnaast is het personaliseren van de werkplek ook belangrijk. Als laatste wordt er genoemd dat er op drukke dagen soms geen plekken beschikbaar zijn.

“Ik vergelijk het met duiken op zee. Als je weet dat de boot snel weer weg moet, ga je niet diep. Zo is het ook op kantoor: voor de écht ingewikkelde klussen moet je diep in je concentratie. „Maar als je weet dat je elk moment onderbroken kan worden, blijf je aan de oppervlakte, begin je alleen aan de oppervlakkige klusjes en lever je alleen oppervlakkig werk.” - Neuropsycholoog Mark Tigchelaar, NRC Handelsblad 2019

VOOR- EN NADELEN OP RIJTJE

VOORDELEN

- ▶ Besparing op kantoorkosten
- ▶ Bevordering communicatie (afhankelijk van beroep en/of werkzaamheden)
- ▶ Veranderende samenstelling collega's

NADELEN

- ▶ Verminderde concentratie
- ▶ Verminderde privacy
- ▶ Verhoogd ziekteverzuim (62% meer dagen ziekteverlof)
- ▶ Onpersoonlijk werkplek
- ▶ Kosten ziekteverzuim wegen niet op tegen besparing op kantoorkosten

HET KANTOORPARADIJS

Hoe ga je van kantoortuin naar kantoorparadijs? Wim Pullen, directeur van het Center for People and Buildings onderzoekt in samenwerking met TU Delft hoe de inrichting en indeling van het kantoorparadijs een positief effect heeft op de werknemers. Pullen stelt in een interview met NRC Handelsblad dat er nog te weinig gefundeerd onderzoek is gedaan naar de gezonde werkplek om harde conclusies te kunnen trekken. Waar hij wel conclusies uit kan trekken is zijn eigen literatuurstudie die onlangs is afgerond en gepubliceerd is in het wetenschappelijke tijdschrift *Environment and Behavior*.

Pullen stelde 10 'eisen' op waaraan een gezond kantoorgebouw (lees: kantoorparadijs) moet voldoen:

- 1. Elektrisch verstelbare zit- en stabureaus.** Uit de literatuurstudie blijkt dat het loont voor de werkgever om hierin te investeren. Dit draagt bij aan het verminderen van rugpijn en laten werknemers zich gezonder en fitter voelen op het kantoor.
- 2. Planten in het kantoor.** Uit de studie blijkt dat werknemers zich gelukkiger voelen met planten op het kantoor. Pullen vermeldt er nog wel bij dat plaatjes van planten net zo goed werken als echte.
- 3. Direct daglicht.** Medewerkers gaan zich beter voelen door natuurlijk daglicht, vermeldt de studie. Is het niet mogelijk om natuurlijk daglicht in het kantoor te laten schijnen dan kan er gekozen worden voor 'blauw kunstlicht'.
- 4. Geluidsabsorptie.** Geluidshinder zorgt voor veel stress op het kantoor. De studie geeft aan dat grote, galmende ruimtes met kale betonnen vloeren niet bevorderd zijn voor de gezondheid van de medewerkers.
- 5. Maak trappenhuizen open.** Dit is voor bevordering van de gezondheid van werknemers. Door het zichtbaar maken van trappenhuizen nemen werknemers vaker de trap.
- 6. Geef de medewerkers controle over het klimaat in het kantoor.** Geef medewerkers controle over de zonwering, ventilatie en het tempatuur. Met name ramen die open kunnen dragen bij aan werkgeluk.
- 7. Meer controle voor werknemer over werkplek.** Een eigen bureau of flexbureau maakt verschil. Vaak helpt het om medewerkers samen te laten bepalen over waar ze gaan zitten en hoe, als er maar een thuisgevoel wordt gecreëerd.
- 8. Zet medewerkers niet te dicht op elkaar.** Hiervoor waarschuwt de literatuurstudie. Minimaal anderhalve meter van elkaar en zet niet meer dan acht personen in een ruimte. Een ruimte met afgesloten hokjes per werknemer kan soms meer een gevoel van rust geven dan een openruimte.
- 9. Zorg voor een mix van werkplekken.** Bijvoorbeeld een waar geconcentreerd gewerkt kan worden, een waar overlegd kan worden en een waar mensen kunnen bellen.
- 10. Betrek medewerkers altijd bij de indeling van een gebouw.** Vraag als werkgever wat ze van het gebouw vinden en hoe het beter zou kunnen.

MIJN VISIE

Het is opvallend dat veel beroepsgroepen een mening hebben over het onderwerp 'de kantoortuin met flexplekken'. Er zijn onderzoeken gedaan door architecten, bouwkundigen, grote bedrijven, hoogleraren en psychologen. Dan al niet te spreken over talloze artikelen in vaktijdschriften en dagbladen over het onderwerp, welke allemaal meer nadelen dan voordelen voor kantoortuinen en flexplekken noemen. Toch blijven grote organisaties gebruik maken van kantoortuinen en flexplekken.

Daarnaast zijn er weinig artikelen over onderzoeken over hoe het wél moet. In mijn beleving is een kantoortuin meer een kantoorjungle met veel geluiden en afleidingen. Door deze geluiden ontstaat er een gebrek aan concentratie. Daarnaast is het gevoel dat altijd iedereen kan zien wat je doet, ook al heb je niks te verbergen, erg beknijpend. Dit kan veel stress opleveren en dat wordt ook zichtbaar gemaakt in de ziekteverzuimcijfers die voortkomen uit de onderzoeken die hierboven genoemd zijn.

Omdat de kantoortuin vaak samengaat met flexplekken ontstaat er nog een lastige situatie. Wanneer je aan je werkdag wilt beginnen dien je eerst een nieuwe werkplek te vinden. Een werkplek die je voorkeur heeft is al bezet waardoor je een nieuwe moet zoeken. Wanneer je een plek gevonden hebt dien je ook nog alle spullen die je hebt uit te stallen en op te ruimen zodra je je werkplek weer verlaat.

Tevens lijkt het alsof de werkgever niet een plek voor iedereen heeft op drukke dagen. Het lijkt alsof de werkgever niet genoeg werkplekken kan realiseren of wilt besparen op de kantoorkosten, waarom worden dan zoveel medewerkers aangenomen? Natuurlijk zijn de plekken niet altijd bezet en kan een werknemer ervoor kiezen om op drukke dagen thuis te werken (mits dit mogelijk is).

In mijn visie van het kantoorparadijs mogen best openruimtes en flexplekken bestaan. Openruimtes kunnen functioneren voor overleg met groepen of wanneer je veel overleg hebt met bepaalde collega's tijdens je werkzaamheden.

Het kantoorparadijs bevat daarentegen ook ruimtes waarin geconcentreerd gewerkt kan worden. In deze ruimtes worden er geen telefoontjes gepleegd of gesprekken tussen collega's gevoerd. De werksfeer hierin is bevorderend. Wanneer hier geen mogelijkheid toe is, is het een oplossing om geluidswerende koptelefoons aan te bieden zodat geluid in de ruimte geblokkeerd wordt.

Daarnaast kan er ook nog gekozen worden voor een scheidingswand tussen de bureaus, waardoor visuele afleiding en het 'panopticum-effect' verminderd wordt. De kantoortuin met de flexplekken kan wel, maar hierbij moeten er genoeg voorzieningen zijn voor de medewerkers om productief de werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Als laatst moeten er ook voldoende werkplekken aanwezig zijn zodat ook op drukke dagen de werknemer een werkplek kan vinden. Belangrijk is om bij de medewerkers te peilen of de ze productief kunnen zijn in de huidige kantoormilieu en te betrekken bij een eventuele (her)inrichting van de kantoormilieu. Maak van de kantoorjungle een kantoorparadijs!

BRONNENLIJST

Berg, B. (2018, 20 februari). *Flexwerken: het werken van de toekomst of een beklemmend panopticum?* Geraadpleegd van <https://www.erasmusmagazine.nl/2018/02/14/flexwerken-het-werken-van-de-toekomst-of-een-beklemmend-panopticum/>

Bouma, J. (2019, 4 juni). *'Het drukke open kantoor is het duurste kantoor dat er is'*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/06/04/de-kantoortuin-is-het-duurste-kantoor-dat-er-is-a3962515>

CBRE. (2019, 20 november). *Mensen presteren 10 procent beter in een gezond kantoor*. Geraadpleegd van <https://nieuws.cbre.nl/mensen-presteren-gemiddeld-10-procent-beter-in-een-gezond-kantoor/>

Hofstee, M. (2019, 21 augustus). *Een beroerde werkplek is het nieuwe roken*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/08/21/een-beroerde-werkplek-is-het-nieuwe-roken-a3970765>

In een gezond kantoor presteren medewerkers beter. (2018, 17 augustus). Geraadpleegd van https://www.arbo-online.nl/gezond-werken/nieuws/2018/08/in-een-gezond-kantoor-presteren-medewerkers-beter-10117298?_ga=2.179330340.1013350202.1585743730-646598957.1585743730

Klis, H. (2017, 26 oktober). *In het open kantoor moet je schreeuwen om rust*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/10/26/hier-moet-je-schreeuwen-om-rust-13688213-a1578826>

NRC. (2014, 3 december). *De strijd om een flexplek is een strijd op leven en dood*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/12/03/japke-d-de-strijd-om-een-flexplek-is-een-strijd-1443822-a498965>

NRC. (2019, 26 maart). *Werken op flexplekken? Begin er gewoon niet aan*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/03/26/werken-op-flexplekken-begin-er-gewoon-niet-aan-a3954639>

Ruim helpt werknemers werkt liever niet bij bedrijf met flexplekken | HR Praktijk. (z.d.). Geraadpleegd op 13 april 2020, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/ruim-helpt-werknemers-werkt-liever-niet-bij-bedrijf-met-flexplekken>

Toen, H. M. J., Roelofsen, P., Mishra, A. K., Loomans, M. G. L. C., Hoes, P., & Hensen, J. L. M. (2019). *Monitoren van werknemersproductiviteit in kantoren*. Geraadpleegd van https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/118105049/Artikel_TVVL_HThoen_Werknemersproductiviteit_final_author_version.pdf

Tigchelaar, M., & de Bos, O. (2019). *Focus AAN/UIT* (1ste editie). Houten, Nederland: Spectrum.

van Dijk, J. (2018, 27 juli). *Wat zijn de psychologische effecten van een kantoortuin?* Geraadpleegd van <https://www.omgevingspsycholoog.nl/kantoortuin/>