

## **Menselijke factoren en nieuwe kantoorconcepten (1)**

### **Privacy en Territoriumdrift**

van Meel, JJ; van der Voordt, DJM

#### **Publication date**

2001

#### **Document Version**

Accepted author manuscript

#### **Published in**

Facility Management Magazine

#### **Citation (APA)**

van Meel, JJ., & van der Voordt, DJM. (2001). Menselijke factoren en nieuwe kantoorconcepten (1): Privacy en Territoriumdrift. *Facility Management Magazine*, 14(92), 14-20.

#### **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.

## Menselijke factoren en nieuwe kantoorconcepten (I)

Auteurs: Dr. ir. J.J. van Meel en Dr. ir. D.J.M. van der Voordt

**In het gebruik en de beleving van de werkomgeving spelen allerlei 'irrationele' psychologische behoeften een grote rol. Het zijn uiteindelijk de menselijke factoren die bepalen of nieuwe kantoorconcepten een succes worden of niet. Wegen de beoogde voordelen van openheid en transparantie - meer interactie en communicatie, beter samenwerken - op tegen het nadeel van minder privacy? Wordt een flexibel kantoor gebruikt zoals het is bedoeld, of gaan werknemers in alle vroegte naar kantoor om een plek te 'claimen'? Accepteren mensen dat hun status niet langer afleesbaar is aan de werkplek? Een beschouwing in twee afleveringen vanuit omgevingspsychologisch perspectief. Dit eerste artikel is toegespitst op privacy en territorium. Het tweede en laatste artikel gaat in op de behoefte aan status en op de vraag hoe vast of variabel dergelijke menselijke behoeften zijn.**

### Mens en werkplek

Elke ontwerper of adviseur houdt bij het ontwikkelen van een kantoorconcept rekening met menselijke eigenschappen en behoeften. Voor gebruikers is de werkomgeving immers meer dan een 'enabler' of kostenpost. Een kantoororganisatie is een complex systeem van sociale relaties, waarin machtsverhoudingen, spanningen, collegialiteit, werkvreugde en onzekerheid sterk met elkaar verweven zijn. De fysieke omgeving is hierbij zowel uitdrukkingsvorm als katalysator. Gebruikers kennen dan ook allerlei emotionele betekenissen toe aan hun fysieke werkomgeving.

Het vakgebied dat zich bezighoudt met het bestuderen van deze betekenissen en de interactie tussen mensen en hun fysieke omgeving is de omgevingspsychologie (Gifford, 1997). Het bestudeert hoe mensen hun omgeving inrichten en waarom zó, en ook hoe omgeving en gedrag elkaar beïnvloeden. Winston Churchill deed in dit verband de bekende uitspraak 'First we shape our buildings. Afterwards our buildings shape us'. Het ontwerpen van een kantoorgebouw is dus tevens gedragsontwerp. De interactie tussen mens en omgeving wordt in sterke mate bepaald door drie soorten behoeften:

- *Fysiologische behoeften*, gericht op fysieke behaaglijkheid en lichamelijk welzijn. Dit vraagt om een aantrekkelijk binnenklimaat, een veilige en gezonde omgeving, interieur dat is afgestemd op de menselijke maat etc. Wordt hieraan niet voldaan, dan kan dat gemakkelijk leiden tot onvrede, RSI-klachten (nu al bij meer dan 2 miljoen kantoorwerkers!) en een hoog ziekteverzuim.
- *Sociale behoeften*, gekoppeld aan de interactie met anderen. Mensen willen andere mensen ontmoeten, maar zich ook van tijd tot tijd kunnen terugtrekken. Vertaald naar de kantooromgeving moet er dus ruimte zijn voor communicatie en sociaal contact, maar ook voor afzondering.
- *Psychologische behoeften*, zoals de behoefte aan erkenning, waardering en respect, de behoefte aan schoonheid, identiteit, zelfontplooiing etc. Dit vraagt om een aantrekkelijke omgeving die iets uitdrukt van wie men is en wat men in de maatschappij bereikt heeft, autonomie en keuzevrijheid, persoonlijk invloed kunnen uitoefenen op de omgeving, etc.

### *Sociale en psychologische behoeften zijn lastig grijpbaar en moeilijk stuurbaar*

Sociale en psychologische behoeften zijn lastig grijpbaar en moeilijk stuurbaar. Edward Hall (1969) spreekt treffend van 'the hidden dimension'. Deze Amerikaanse antropoloog liet zien dat in vrijwel alle culturen mensen enige afstand tot elkaar bewaren. Zo is het bekend dat mensen in een lege trein of metro zo gaan zitten dat de onderlinge afstand maximaal is. Indien anderen zich hier niet aan houden voelen mensen zich bedreigd of onrustig. Afhankelijk van de mate van intimiteit en het soort informatie dat wordt uitgewisseld varieert de afstand tussen mensen van minder dan 20 cm (de intieme afstand, bijvoorbeeld tussen twee geliefde) en 45-75 cm (persoonlijke afstand, b.v. voor persoonlijke gesprekken) tot 125-200 cm (sociale afstand, b.v. voor zakelijke gesprekken) en méér (publieke afstand, b.v. bij een voordracht). De behoefte aan persoonlijke ruimte heeft te maken met de behoefte aan territorium en privacy. Deze behoeften zijn diepgeworteld en wellicht zelfs biologisch bepaald.

### *Visuele privacy en akoestische of auditieve privacy*

#### **Privacy**

Privacy is de mate waarin mensen in staat zijn hun interactie met anderen te controleren. Het gaat in essentie om zelfbeschikking en keuzevrijheid in het aangaan of vermijden van contact. Te veel privacy leidt gemakkelijk tot sociaal isolement. Te weinig privacy daarentegen leidt tot ergernis, onbehagen, overbelasting ('stimulus overload') en gevoelens van drukte ('crowding'). Daarbij is onderscheid te maken in visuele privacy (keuzevrijheid in zicht op en van anderen) en akoestische of auditieve privacy (horen en gehoord worden). Om het gewenste niveau van privacy te bereiken, kan gebruik worden gemaakt van sociale, psychologische en ruimtelijke controlemechanismen. Wanneer iemand last heeft van andermans geluiden, kan hij de ander vragen om zachter te doen of non-verbaal via lichaamstaal aangeven hinder van hem of haar te ondervinden. Ook kunnen collectief afspraken worden gemaakt en gedragsregels worden opgesteld. Ruimtelijke maatregelen zijn bijvoorbeeld afstand scheppen, een akoestisch plafond aanbrengen en ruimten akoestisch isoleren. Vooral in kantoorgebouwen wordt de behoefte aan privacy vaak vertaald in het plaatsen van wandjes. Deze zorgen ervoor dat mensen ongestoord kunnen werken en ongehinderd door anderen een vertrouwelijk gesprek kunnen voeren. Om die reden is de 'kantoortuin' jarenlang taboe geweest. Naast klachten over het niet zelf kunnen regelen van het klimaat en gebrek aan daglicht en uitzicht (vaak geassocieerd met het zogenaamde Sick Building Syndrome) zorgde ook het gebrek aan privacy voor veel klachten. De laatste jaren is er echter sprake van een 'comeback'. Op congressen en workshops wordt het klassieke kamerkantoor afgedaan als conventioneel en traditioneel.

### *Klassiek kamerkantoor vaak afgedaan als conventioneel en traditioneel*

De nadruk ligt weer op openheid en transparantie. Als er al een wand wordt neergezet, is het er meestal een van glas, eventueel voorzien van een strook melkglas op ooghoogte. Een veel besproken voorbeeld is Villa VPRO, ontworpen door MVRDV Architecten. Het kantoor is een soort gigantische etalage, bloksgewijs op verschillende hoogtes naast elkaar gestapeld, verbonden door trappetjes en hangbruggen. Minder inventief, maar vaker toegepast, zijn de open kantoortvloeren die naar Amerikaans voorbeeld gevuld zijn met halfhoge 'cubicles'. Vooral bij ICT bedrijven is de cubicle, zoals we die kennen uit de Dilbert cartoons, populair.

Zowel door architecten als door consultants worden openheid en transparantie steevast als positieve waarden gezien. Vanuit de architectuur wordt openheid geassocieerd met schoonheid, ruimtelijkheid en heldere zichtlijnen. Vanuit de managementoptiek worden open kantoren geacht de communicatie tussen werknemers te bevorderen. In de jaren twintig werd in handboeken voor het ontwerpen van kantoren gepleit voor open kantoren om de 'workflow' tussen werknemers te bevorderen. Op dit moment ligt de nadruk meer op het bevorderen van kennisuitwisseling, vitaliteit en het 'lerend vermogen' in een organisatie. Andere genoemde voordelen zijn de grotere flexibiliteit en efficiency.

### *Bevorderen van kennisuitwisseling, vitaliteit en het 'lerend vermogen' in een organisatie*

De nadelen van open kantoren worden voornamelijk gesignaleerd door de dagelijkse gebruikers. Kees van Koten beschreef zijn beleving van de Villa VPRO als volgt: 'het gebouw is postmodern, neopositief, en iedere morgen is het een enorme vreugde om er binnen te treden. En je bent nog blijer als je het aan het eind van de dag weer ongedeed hebt weten te verlaten'. In het DynamischKantoor Haarlem noemde 16% van de ondervraagden het gebrek aan privacy als meest negatieve aspect. Geluidshinder was zelfs voor twee op de drie gebruikers de belangrijkste negatieve factor. Overleg van collegae en telefoongesprekken worden als zeer storend ervaren. Tegelijkertijd is de openheid voor 21% het meest positieve aspect. Er is dus sprake van een transparantieparadox: hetzelfde architectonisch middel roept zowel positieve als negatieve gevoelens op.

Deze ambivalentie doemt ook in de vakliteratuur steeds weer op. Al in de jaren tachtig beweerde de psycholoog Piet Vroon dat de 'oermens' in de kantoorarbeider op zoek is naar beschutting en rugdekking. Op basis van evaluatieonderzoek en risico inventarisaties concludeerden de Arbo-adviseurs Leijten en Kurvers recentelijk dat eenpersoonskamers de beste oplossing zijn wat betreft comfort, gezondheid en productiviteit (Bouw, april 2000). Het groepskantoor is volgens hen een achterhaald concept uit een tijd dat kantoorwerk aanzienlijk minder veeleisend was. De communicatieve voordelen van groepskantoren zijn volgens hen nooit empirisch onderbouwd. Dit laatste is niet correct. Evaluatieonderzoek van de TU Delft heeft duidelijk aangetoond dat in open kantoren de communicatie verbetert. Het achterliggende mechanisme is eenvoudig: de kans op interactie is groter wanneer mensen bij elkaar in de buurt zitten en elkaar kunnen zien. Het is echter onvermijdelijk dat hierdoor ook de privacy afneemt. Het grootste probleem is het gemis aan akoestische privacy. Het tekort aan visuele privacy wordt doorgaans als minder problematisch ervaren. Afgezien van een enkele opmerking ('even mijnenvegen kan nu niet meer') doen zich geen ernstige klachten voor. Slechts een beperkt deel van de medewerkers probeert zichzelf af te schermen met behulp van kasten of het beplakken van de glazenwanden met posters.

### *In open kantoren verbetert de communicatie*

Uiteindelijk zal een opdrachtgever een balans moeten vinden tussen de behoefte aan openheid (meestal vanuit het management) en de behoefte aan privacy (meestal vanuit de werknemers). Daarbij moet bovenal gekeken worden naar het soort werk dat mensen verrichten. Het is duidelijk dat het voor mensen die intensief in een team werken handig is om bij elkaar in een ruimte te zitten. Voor mensen die hoofdzakelijk complex denkwerk verrichten, gelden weer andere eisen.

DeMarco en Lister (1999) stellen dat mensen die nieuwe ideeën moeten ontwikkelen, hiervoor eerst in een bepaalde flow terecht moeten komen. Als de 'flow' wordt onderbroken, moet de denklijn opnieuw worden gezocht en hersteld. Dit kost tijd en energie. Brainstormen blijkt beter te gaan met twee mensen dan met een grotere groep. Voor dergelijke processen zijn stimuli van andere collegae ongewenst en lijkt het kamerkantoor de beste oplossing.

De match tussen werkproces en kantoorconcept wordt mede beïnvloed door de context en het kwaliteitsniveau. Of een kamerkantoor daadwerkelijk rust biedt, is bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de bedrijfscultuur. In een open-deuren-cultuur 'mogen' deuren alleen dicht bij vertrouwelijke gesprekken. Van akoestische of visuele privacy blijft op dat moment niet veel over. Bij een lage akoestische isolatiewaarde van de gekozen systeemwand is de akoestische privacy eveneens beperkt. Omgekeerd is een open kantoor niet per definitie ideaal voor communicatief werk en ongeschikt voor geconcentreerd werken. Allereerst zijn er talloze varianten in open kantoren, van bureaus zonder enige afscheiding tot 'cubicles' die van elkaar gescheiden zijn door schermen van meer dan twee meter hoog. Een goed ontwerp kan veel van de bezwaren over gebrek aan privacy wegnemen (zie kader). Cruciaal is de dichtheid aan werkplekken. Bij hoge dichtheden nemen de problemen snel toe. Medewerkers worden sterker geconfronteerd met pratende collegae, langslappende mensen, rinkelende telefoons, gerammel op keyboards, draaiende printers en 'leuke' geluidjes uit multimedia computers.

### **Maatregelen om de akoestische privacy te vergroten**

#### *Plafond en vloer*

Het is van cruciaal belang dat plafonds een hoge akoestische waarde hebben. Plafonds werken als een 'akoestische spiegel': geluid dat omhoog gaat wordt gereflecteerd naar de rest van de kantoorvloer. Geluidslekken door een slechte aansluiting tussen plafond en wand moeten worden voorkomen. Vloerafwerking: bij voorkeur geen harde, reflecterende materialen.

#### *Plattegrondindeling*

Werkplekken moeten zoveel mogelijk gescheiden worden van andere geluidsbronnen zoals verkeersruimten, kopieerapparaten, printers en faxen. Verschillende afdelingen en teams moeten zoveel mogelijk van elkaar gescheiden worden. Geluid van naaste collegae kan acceptabel of zelfs wenselijk zijn, terwijl geluid van anderen als storend wordt ervaren.

#### *Werkplek en meubilair*

Werkplekken kunnen van elkaar worden gescheiden worden door schermen, letterlijk of in de vorm van kasten, beplanting e.d.. Van belang zijn met name:

- De hoogte van het scherm: hoe hoger het scherm, hoe meer privacy, maar ook des te minder ruimtelijkheid.
- De materiaalkeuze: bij voorkeur geluidsabsorberende materialen en geen 'harde', gladde oppervlakken.
- De plaatsing van het scherm: er wordt meer geluid geabsorbeerd indien mensen 'in' het scherm praten. Werkplekken kunnen vanuit die optiek beter met de ruggen naar elkaar toe gesitueerd zijn dan met de gezichten naar elkaar toe.

### *Dichtheid*

In open kantoren is het aanlokkelijk om bij groei van de organisatie steeds meer werkplekken in de ruimte te plaatsen. De onrust op een kantoorvloer neemt dan echter sterk toe.

### *Voorzieningen*

Het is noodzakelijk om te zorgen voor afgesloten overleg ruimten waar gecommuniceerd kan worden zonder anderen tot last te zijn. Voorts kan gedacht worden aan plekken waar mensen zich kunnen terugtrekken voor geconcentreerd werk (zogenaamde concentratiecellen, werkcoupés of cockpits). Thuiswerken is eveneens een optie.

### *Gebruiksregels*

Er kunnen regels opgesteld worden om het 'kantoorgedrag' te regelen, bijvoorbeeld 'overleggen op de daarvoor bestemde plaatsen', 'geen muziek aan' (multimedia computers) of 'alleen telefoneren op de eigen plek'. Regels werken alleen als ze vanzelfsprekend zijn en door de gebruikers zelf worden gehandhaafd. Denk bijvoorbeeld aan een bibliotheek, waar ook niet wordt geaccepteerd dat mensen luid praten.

### **Territorium**

De behoefte aan een eigen territorium is sterk verbonden met de behoefte aan privacy. Vandaar dat ook wel wordt gesproken van territoriale privacy: het tot persoonlijk eigendom maken van een gebied en het beschermen of afschermen daarvan tegenover anderen. Sommige ethologen zien de menselijke behoefte aan een eigen plek als een directe voorzetting van het territoriumgedrag van dieren. Deze relatie is echter niet bewezen. Bovendien vertonen niet alle diersoorten territoriumgedrag. Mensapen vertonen bijvoorbeeld slechts in beperkte mate territoriaal gedrag. Wel is duidelijk dat de menselijke behoefte aan een eigen plek wijd verbreid is en in alle culturen voorkomt. Thuis hebben de gezinsleden over het algemeen een eigen kamer, een vaste plek aan tafel en een vaste plek op de bank. Ook in openbare ruimten zoals een restaurant, kantine of collegezaal zijn mensen geneigd om bij herhaaldelijk bezoek op dezelfde plek te gaan zitten. Op kantoor doen zich soortgelijke mechanismen voor. Behalve privacy betekent een eigen plek ook een stukje persoonlijke controle van de omgeving en draagt een eigen plek bij aan identiteit en herkenbaarheid.

### *De werkplek is waar je bent' of terug naar ons territorium?*

Het is duidelijk dat het opheffen van persoonsgebonden werkplekken ten gunste van flexibele werkplekken haaks staat op de menselijke behoefte aan een eigen territorium. Het is echter de vraag of dit een groot probleem is. Over het belang van territorium wordt wisselend gedacht. In de populaire pers wordt het flexibele kantoor vaak gezien als een inbreuk op de behoefte aan een eigen plek. Zo schrijft Annegreet van Bergen in *De Elsevier*: 'flexibele kantoren staan op gespannen voet met de territoriumdrift van de oeraap. Mensen willen een eigen plekje. En heus niet alleen met de bijna spreekwoordelijke doch vrij zeldzame foto van vrouw en kinderen. Maar ook met schilderijen, planten, een lijstje met telefoonnummers, flauwe cartoons kalenders, een bakje met krom gebogen paperclips'. Een meer praktisch argument vóór een eigen werkplek is dat mensen zich anders telkens weer moeten aanpassen aan een andere werkplek: instellen van het meubilair, spullen ordenen, inloggen op de computer etc. In combinatie met het even moeten wennen aan de nieuwe plek en de nieuwe collega's in de buurt is sprake van een 'adaptatieproces' dat tijd kost en onrust opwekt.

Aan de andere kant zijn er deskundigen die het belang van de eigen werkplek relativeren. Volgens veel consultants geldt: "de werkplek is waar je bent". Zij benadrukken het voordeel van zelf de plek zoeken die het beste bij de werkzaamheden van het moment past (zowel binnen als buiten het kantoor). Een belangrijk terzijde hierbij is dat deze 'vrijheid' beperkt wordt tot alle plekken, behalve een vaste kamer. Er dus sprake van een zekere schijnvrijheid. Een andere veel gehoorde stelling is dat de werkplek per definitie niet van de medewerker is, maar van het bedrijf; territoriale aanspraken zijn 'dus' niet terecht.

Ook het schaarse onderzoek naar gebruik en beleving van flexibele werkplekken is ambivalent over het belang van een eigen territorium. Enerzijds komt naar voren dat als mensen de kans krijgen om territoriaal gedrag te vertonen, dit ook gebeurt. Vooral als er relatief veel werkplekken beschikbaar zijn (bijvoorbeeld omdat geanticipeerd wordt op toekomstige groei) zitten veel mensen altijd op dezelfde plek. Dit beeld is onder meer geconstateerd bij Interpolis, Arthur Andersen, de Rijksgebouwendienst en de ABN AMRO Bank. In een pilot op een onderzoeksafdeling van de TU Delft bleek wisselwerken onbespreekbaar, omdat "onderzoek vergelijkbaar is met een ei uitbroeden: dat doe je op je eigen nest" (Van der Voordt, 1999).

Naast individueel territoriumgedrag is ook sprake van groepsterritoriaal gedrag. Op de universiteit van Michigan annexerden projectteams overlegruimten door hun materiaal te laten liggen en de whiteboards vol met aantekeningen achter laten: een duidelijk signaal naar andere groepen dat de ruimte van hén is. Aan de andere kant blijkt dat werknemers over het algemeen redelijk tot goed tevreden zijn over nieuwe kantoorconcepten. Het verlies van de eigen werkplek wordt doorgaans niet als een groot probleem ervaren, hooguit door een kleine minderheid. Er zijn wel klachten, maar de overgrote meerderheid wil niet terug naar de oorspronkelijke situatie.

### **Primair of secundair?**

De bevinding dat territorialiteit in een kantooromgeving wel belangrijk is, maar geen halszaak, sluit aan op de theorie van Irwin Altman (1975). Al in de jaren 70 maakte deze Amerikaanse psycholoog onderscheid in primaire territoria (slaapkamer, huis), secundaire territoria (favoriete restaurant, parkeerplaats) en publieke territoria (hotellobby, stationshal). Volgens Altman maakt de werkplek deel uit van de secundaire territoria. Het wordt gezien als 'eigen' territorium, maar is van gematigd belang voor de 'eigenaren'. Net als in een restaurant vinden mensen het jammer dat hun favoriete plek door een ander is ingenomen, maar vervolgens gaat men zonder veel problemen op zoek naar een andere plek. Het 'verdedigen' van het eigen territorium beperkt zich tot het achterlaten van papieren of een tas, althans als dat mogelijk is en niet direct wordt afgestraft door de office manager. Het belang dat medewerkers hechten aan een eigen werkplek, hangt sterk af van de tijd die mensen doorbrengen op kantoor en het werk dat ze doen.

Om praktische redenen heeft het weinig zin om het delen van werkplekken toe te passen bij mensen die het overgrote deel van hun tijd op kantoor zijn. De acceptatie is dan ook minder, omdat op dat moment de noodzaak niet duidelijk is. Van de andere kant is het delen van werkplekken door mensen die slechts een of twee dagen per week op kantoor zijn, een logische oplossing. Vandaar dat wisselwerken vooral voorkomt in ambulante beroepsgroepen zoals consultants en vertegenwoordigers. Voor projectteams kan gedacht worden aan een variant op het flexibele kantoor, door medewerkers een eigen plek te geven zolang het project duurt.

Van Meel, J.J., en Van der Voordt, D.J.M. (2001), Menselijke factoren en nieuwe kantoorconcepten (1). Privacy en territoriumdrift. *Facility Management Magazine* (14) no. 92, 14-20.

Ook dit is een logische oplossing. Het belang van territorium op kantoor wordt dus niet alleen bepaald door 'oerinstincten', maar ook door de 'logische' koppeling van het concept aan het type werk dat mensen doen en de tijd die ze op kantoor doorbrengen.

In het vervolgartikel gaan we in op de rol van status als factor bij de invoering van nieuwe kantoorconcepten. Daarbij komt onder meer de vraag aan de orde of de invoering van flexibele kantoren het eind van status als factor betekent.

### **Literatuur**

Altman, I. (1975), *The Environment and Social Behaviour*. Brooks/Cole, Monterey Ca.

DeMarco, T. en Lister, T. (1999), *Peopeware: Productive Projects and Teams*, Dorset House Publishing Co, New York

Gifford, R. (1997), *Environmental Psychology: Principles and Practice*. Allyn and Bacon, Sydney, tweede druk

Hall, E.T. (1969), *The Hidden Dimension*. Doubleday.

Leijten en Kurvers (2000), 7 kantootrends, *Bouw*, Jaargang 55, Nr. 4, April

Voordt, D.J.M. van der (1999), *Universitair vastgoed: de leer- en werkomgeving*. Verslag van twee proefprojecten kantoorinnovatie bij de TU Delft. Delftse Universitaire Pers, Delft

### **Over de auteurs**

*Juriaan van Meel en Theo van der Voordt zijn beiden als docent en onderzoeker verbonden aan de afdeling Bouwmanagement & Vastgoedbeheer van de Faculteit Bouwkunde, TU Delft, en actief in het kenniscentrum 'Center for People and Buildings'. Juriaan van Meel maakt daarnaast deel uit van ICOP huisvestingsadvies.*