

## **Menselijke factoren en nieuwe kantoorconcepten (2)**

### **Status en de veranderde mens**

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 (2): Status en de veranderde mens. *Facility Management Magazine*, 14(93), 22-27.

#### **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 (II)

### Mens erger je niet

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. Menselijke factoren bepalen uiteindelijk of nieuwe kantoorconcepten een succes worden of niet. De auteurs beschouwen deze materie vanuit omgevingspsychologisch perspectief. In het eerste deel stonden vooral privacy en territorium centraal. In het tweede en laatste deel aandacht voor de rol van status. Daarnaast wordt ingegaan op de (on)veranderlijkheid van menselijke behoeften.**

### Status

Veel mensen hebben sterk de neiging om hun sociale positie kenbaar te maken door middel van statussymbolen zoals dure auto's, maatpakken en high tech apparatuur. Dat de behoefte aan status diep verankerd is, valt af te leiden uit het feit dat dieren en primitieve volkeren soortgelijk gedrag vertonen. Het luxueuze kantoor van een manager is niet veel anders dan de praalhut van een opperhoofd.

*Luxueuze kantoor van manager: de praalhut van het opperhoofd*

Werkplekken fungeren als non-verbale communicatiemiddelen. Net als militaire insignes vertellen ze iets over de status van een persoon. Statussymbolen kunnen buitengewoon functioneel zijn. Ze verschaffen duidelijkheid over machtsverhoudingen. Een zekere macht is vaak nodig om besluitvormingsprocessen goed te laten verlopen. Een overdreven vasthouden aan status kan echter een verlamme werking hebben op werkplekinnovatie, met name wanneer mensen moeten verhuizen van een eigen kamer naar een kantoortuin of hun persoonlijke werkplek moeten inruilen voor een 'niet-territoriaal kantoor'.

Ook op organisatieniveau speelt status een belangrijke rol. Iedereen kent wel voorbeelden van grote bedrijven die miljoenen investeren in extravagante hoofdkantoren. Dergelijke investeringen zijn gemakkelijk te ridiculiseren, maar kantoorgebouwen hebben een belangrijke symboolfunctie. Zij weerspiegelen de status en financiële positie van de organisatie. Een probleem is wel dat gebouwen en werkplekken aanmerkelijk duurder zijn dan veel andere statussymbolen. Om die reden is het terugdringen van de werkplek als statussymbool 'politiek correct' wanneer dit de efficiency vergroot en de kosten reduceert.

Illustratief voorbeeld van een statusloos kantoor is dat van de Britse EasyGroup, eigenaar van onder meer vliegmaatschappij EasyJet en internetcaféketen EasyInternet. Directeur Stelios Haij-Ioannou werkt in dezelfde open ruimte als zijn medewerkers. Hij heeft geen eigen secretaresse en geen eigen werkplek aangezien hij zelden aanwezig is. Stelios (hij gebruikt alleen zijn voornaam) stelt 'The best way to keep down costs is by example. If I am not going to have a big desk, nobody is going to have a big desk.' Zover als bij EasyGroup zal het in de meeste organisaties niet komen. Zelfs in een egalitair land als Nederland volgt de verdeling van vierkante meters nog steeds de hiërarchische lijnen.

In het nieuwe hoofdkantoor van ABN AMRO bijvoorbeeld is de Raad van Bestuur op de bovenste verdiepingen van de hoogbouw gezeteld. Men beschikt over een eigen, statige entree aan de voorkant, terwijl het personeel het pand in gaat via een hellingbaan aan de zijkant van het gebouw (Broer, 1998).

In een universitaire onderzoeksetting boden vooral de betrokken hoogleraren grote weerstand. Onder het mom van representativiteit - belangrijk vanwege het ontvangen van bezoekers - weigerden zij hun ruime en sterk onderbezette kamer in te ruilen voor een kleinere werkruimte (Van der Voordt, 1999).

Het belang van status zien we ook terug in de lagere regionen van organisaties. Extreem voorbeeld zijn de callcenters. 'Belcentra' worden bevolkt door werknemers met headsetjes die zich bezig houden met het afnemen van enquêtes of de verkoop van verzekeringen en koopsompolissen. De werknemers vormen zo ongeveer de allerlaagste 'kaste' wat betreft status, salariëring en huisvesting. Zij hebben letterlijk en figuurlijk nauwelijks privacy. Naast het feit dat werkplekken open zijn, wordt het werk 'gemonitord'. Hun 'output' (b.v. het aantal gesprekken per minuut) wordt via de computer bijgehouden. Soms wordt zelfs de tijd om naar het toilet te gaan, vastgelegd. Daarmee is het callcenter de eigentijdse variant van de Tayloriaanse sweatshops uit de 19e eeuw. Paradoxaal genoeg zijn het juist de voorlopers van de nieuwe economie, zoals Amazon en Yahoo, die dergelijke kantoren realiseren.

Toch is het kantoor als statussymbool minder duidelijk aanwezig dan voorheen. De tijd waarin iemands positie op de hiërarchische ladder kon worden afgelezen aan de locatie, grootte en kwaliteit van de werkplek lijkt voorbij. Dergelijke fenomenen passen niet in de moderne bedrijfscultuur waarin de rol van leidinggevenden informeler wordt. Het is typerend dat management goeroes ervoor pleiten dat managers niet langer als 'opzichter' optreden maar meer als 'trainer' en 'coach'. Wat opvalt is dat dit soort ideeën vaak vooral door de top wordt gesteund. Het topmanagement heeft meestal weinig meer te verliezen dan vierkante meters. Hun status is in feite evident. Het middenmanagement, wiens autoriteit minder duidelijk is, heeft vaak het gevoel de grip te verliezen en daarmee de legitimiteit van hun werk. Daarom houden juist zij vaak vast aan hiërarchie. De omslag in denken is goed zichtbaar in het Amerikaanse kantoor. In het klassieke Amerikaanse kantoor zit de gemiddelde werknemer in het zogenaamde 'junior ghetto': open ruimten in het midden van het gebouw, ver weg van de gevel. Hun managers zijn gehuisvest in kamers aan de gevel. Als zij het echt gemaakt hebben, hebben ze een zogenaamd 'corner office' op de hoek van het gebouw. Aan het aantal ramen dat een manager heeft, kan worden afgelezen hoe machtig hij is ('tell me how many windows you have, and I know your power'). Op het ogenblik zijn er echter ook Amerikaanse bedrijven waarbij de 'corner offices' verplaatst worden naar de kern van het gebouw, waardoor juist de 'gewone' werknemers aan het raam zitten –een zogenaamd 'inverted open plan'(Van Meel, 2000). Nog verder gaan die (enkele) bedrijven waar het privékantoor compleet is afgeschaft en ook het management zich in de kantoortuin voegt.

*Vooraf middenmanagement houdt vast aan hiërarchie*

Het afschaffen van status is een groot voordeel bij het invoeren van flexibele kantoren, omdat het management automatisch een voorbeeldfunctie vervult. In een marketingboekje over Interpolis, Nederlands meest bekende kantoorinnovatieproject, staat dan ook: 'Je werkplek is waar je bent ... en dat geldt voor iedereen, inclusief management en afdelingshoofden'. Toch moet men zich geen illusies maken over het verdwijnen van het belang van status. Christine Barber, hoofd onderzoek bij het Amerikaanse meubelbedrijf Knoll, noemt de veel voorspelde 'death of status' een mythe (Barber, 2000). De behoefte om te laten zien dat je anders bent dan anderen is diepgeworteld en van alle tijden. Moderne managers proberen hun behoefte aan status vaak te maskeren door allerlei eisen van functionele aard ('ik moet hier functioneringsgesprekken kunnen voeren'). In veel gevallen zijn die functionele behoeftes ook gewoon terecht. Managers doen ander werk dan hun medewerkers en zullen daarom andere eisen en wensen hebben. Zoals betoogd in het deel over privacy zijn kamerkantoren zeer functioneel wanneer het gaat om denkwerk. Ruime en goed ingerichte kamers zijn ook functioneel wanneer managers vrijwel de hele dag door mensen ontvangen. Helaas komt het echter maar al te vaak voor dat managers constant van hun plek zijn!

### *Geen illusies maken over verdwijnen van het belang van status*

#### **Constate behoeften of veranderlijke mensen?**

Veel van de hierboven en in deel I (over privacy en territorium) beschreven observaties zullen vastgoedmanagers bekend voorkomen. De besproken behoeften zijn ook goed gedocumenteerd in tal van studies. Toch zijn kanttekeningen te plaatsen. In de literatuur wordt een beeld geschetst alsof bedrijven slechts de keuze hebben tussen een saai, grijs kamerkantoor of een hip, flexibel kantoor waarin niemand meer een eigen plek heeft en veel thuis werkt. Uiteraard zijn tussen deze twee uitersten allerlei meer subtiele oplossingen mogelijk. Deze zijn weliswaar minder spectaculair, maar wel breder toepasbaar dan de bekende meer radicale voorbeelden. Ten tweede is het de vraag wat er in de toekomst zal gebeuren met de menselijke behoeften en ook, in hoeverre deze behoeften verschillen in relatie tot leeftijd, opleiding, sexe, arbeidsverleden of functiecategorie. Van de ene kant valt te verwachten dat menselijke behoeften niet of slechts langzaam zullen veranderen, omdat ze diepgeworteld zijn en wellicht zelfs een biologische basis hebben. Van de andere kant is het evident dat de normen en waarden van de huidige generatie, die opgroeit op de virtuele speelplaats, anders zijn dan die van de huidige generatie. De komende jaren zal het gebruik van computers, Internet en e-mail zeker van invloed zijn op het gedrag en de belevingswereld van mensen. Een eerste indruk hiervan kan men opdoen bij de 'whizzkids', 'nerds' en 'geeks' van vandaag. Ten aanzien van de behoefte aan privacy zien we dat jongeren steeds beter lijken te zijn in 'multitasking'.

### *Jongeren steeds beter in 'multitasking'*

Het uitlezen van een boek is voor hen een probleem, maar ze zijn wel in staat zijn om tegelijkertijd te 'internetten', muziek te luisteren en te converseren. Het is waarschijnlijk dat jongeren om die reden ook een andere perceptie van visuele en akoestische privacy hebben. Verder kan hun behoefte aan territorium veranderen. Op het ogenblik worden de problemen van het delen van werkplekken sterk geassocieerd met het verlies van de spreekwoordelijke foto van vrouw en kinderen op het bureau. Maar hoeveel van dergelijke snuisterijen vindt men tegenwoordig nog op het bureau? Bij de nieuwste generatie werknemers heeft de behoefte aan personalisatie zich verschoven van de fysieke werkplek naar de computer.

### *Behoeftes aan personalisatie verschuift van fysieke werkplek naar computer*

In plaats van een foto op het bureau zetten ze een foto als 'wallpaper' of 'screensaver' op hun computerscherm. In die zin wordt ook de personalisatie van de werkplek virtueel in plaats van fysiek. Ten derde is het de vraag wat het relatieve belang is van de menselijke behoefte aan privacy, territorium en status. Mensen zijn opmerkelijk flexibel. Het is bijvoorbeeld opvallend hoe mensen zich over heel de wereld aan sterk verschillende klimaatzones hebben aangepast en gevestigd zijn in een grote diversiteit aan huisvestingsvormen. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen maken het mensen mogelijk om onder zeer verschillende en vaak verre van optimale omstandigheden toch goed te kunnen functioneren. Illustratief zijn de vele opstartende bedrijfjes, die vaak opereren vanuit zolderkamers en garages die aan geen enkele Arbo-norm voldoen. Overigens houden mensen dergelijke situaties vaak slechts tijdelijk vol, of alleen omdat de arbeidsvreugde, de kick van eigen baas zijn en het perspectief op succesvol ondernemerschap de beperkingen van de huisvesting voldoende compenseren. Het aanpassingsvermogen van mensen is dus geen excuus om diep verankerde menselijke behoeften te negeren. Problemen met Sick Buildings hebben laten zien dat op de lange termijn een slecht ontworpen werkomgeving tot kapitaalvernietiging leidt; van gebouw en inrichting, maar bovenal van het 'menselijk kapitaal'. Het is dan ook de taak van facility managers, vastgoed professionals, adviseurs en ontwerpers om kantoren te ontwerpen waarin gebruikers zich prettig voelen en optimaal kunnen functioneren.

### *Slecht ontworpen werkomgeving leidt tot vernietiging menselijk kapitaal*

#### **Literatuur**

- Barber, C. (2000), 'Five workplace myths', <http://www.knoll.com/research/myths.jsp>
- Broer, T. (1998) ABN Amro versus ING: botsende bedrijfsculturen in de Bijlmer. *Starters*, (5), 46-47.
- Meel, J.J. van (2000), *The European Office*, 010 Publishers, Rotterdam
- 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.*