

**Kantoorconcepten en organisatiestromingen:
*'Visies op menselijke arbeid'***

Student: Marlies van Hest
Studentnummer: 337005mh
Jaar: 2011/2012
Begeleider: Bert Jetten

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management, aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik wil mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun en adviezen tijdens het schrijven van deze scriptie. Ik bedank mijn begeleider, Bert Jetten, voor zijn sturing en het filosoferen over mijn scriptieonderwerp dat altijd weer tot bevestiging of vooruitgang leidde. Mijn moeder, Lia Spijker, bij wie ik altijd terecht kan voor een luisterend oor. Mijn oom, Peter Dona, en tante, Jacqueline Spijker, voor hun expertise en alle andere (schoon)familieleden die mijn scriptieverhaal hebben aangehoord het afgelopen jaar.

De casus binnen mijn scriptie had niet kunnen bestaan zonder mijn vriendin en klasgenootje Kitty van der Meij. Dankzij haar vader, Paul van der Meij en zijn collega's, heb ik een schat aan informatie kunnen verzamelen. Ik dank dan ook Paul van der Meij, de managers, de adviseurs en de kantoorinterieurarchitecten voor de interviews die altijd langer duurden dan gepland. Hun inzet en visie hebben deze scriptie gemaakt tot wat het nu is.

In het bijzonder wil ik mijn vriend bedanken: mijn steun, toeverlaat en de rationele stem in mijn achterhoofd, Sylvain Dingenouts. Hij heeft me het afgelopen jaar gemotiveerd en positief weten te houden.

‘Getting an organization’s ecology right is like planning a garden. Gardeners don’t plant rhododendron in the sun, sunflowers in the shade, or roses in the swampy bit of the garden in the expectation that they will “just get on with it”. They select plants that thrive under the conditions the garden affords. By exploiting the garden’s natural variations, they create a diverse, healthy, sustainable plant community, one that over time gets better and better. Good gardeners constantly experiment. They place plants in a number of locations, in varying combinations. They observe the result, and if it doesn’t work, they replant, reorganize, and replace. They graft to create new varieties. The old resides with the new, and it is the overall pattern - the landscape, not the individual plant - that creates the total effect. A good office, like a good garden, requires tending. On its own it will go to seed, become overgrown, and finally perish.’

– *Franklin Becker (2004: 8)*

Inhoudsopgave

1 Aanleiding	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.2.1 Doelstelling	7
1.2.2 Vraagstelling	8
1.3 Relevantie	8
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Scriptie opbouw	9
2 Organisatievormen	11
2.1 Organisatiestromingen	12
2.1.1 Selectie organisatiestromingen	14
2.2 Mensbeelden in organisatiestromingen	14
2.2.1 Conventioneel en Sociaal Mensbeeld	18
2.3 Koppeling mensbeeld en organisatiestroming	21
2.3.1 Scientific Management: Theory X	21
2.3.1.1 Tabel Scientific Management	21
2.3.2 Sociotechniek: Theory Y	25
2.3.2.1 Tabel Sociotechniek	25
2.3.3 Het Nieuwe Werken: Theory Y	29
2.3.3.1 Tabel Het Nieuwe Werken	30
3 Kantoren	33
3.1 Kantoorconcepten	34
3.1.1 Selectie kantoorconcepten	36
3.2 Mensbeelden in kantoorconcepten	37
3.2.1 Conventioneel: 'Kantoorfabriek'	37
3.2.1.1 Tabel Kantoorfabriek	37
3.2.2 Sociale communicatie en concentratie: 'Coconkantoor'	41
3.2.2.1 Tabel Coconkantoor	41
3.2.3 Het Nieuwe Werken: de 'Flexibele Werkplek'	44
3.2.3.1 Tabel de Flexibele Werkplek	44
4 Toetsing aan empirie	47
4.1 Tabel mensbeeld en behoefte dimensies: organisatiestromingen en kantoorconcepten	48
4.2 Samenhang tussen organisatiestroming en kantoorconcept?	49
4.2.1 Evolutie Organisatiestromingen	49
4.2.2 Evolutie Kantoorconcepten	50
4.2.3 Parallellie in evolutie tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten	51

4.3 Komt samenhang voort uit mensbeeld?	52
4.3.1 Parallellie tussen organisatiestroming en kantoorconcept op basis van mensbeeld	52
4.4 Conceptueel model	54
5 Casus De Belastingdienst: ‘van wantrouwen naar vertrouwen’	58
5.1 De Belastingdienst	58
5.1.1 Bezuinigen	59
5.1.2 Met de tijd mee gaan	60
5.1.3 Efficiëntieslag halen	60
5.1.4 Aantrekkelijk maken	61
5.2 Organisatiebeleid bij de Belastingdienst	62
5.2.1 Organisatiebeleid voor en tijdens de reorganisatie: van Scientific Management naar zelfsturing	62
5.2.2 Organisatiebeleid na de reorganisatie: Het Nieuwe Werken	62
5.3 Kantoorconcept	63
5.3.1 Kantoorconcept voor en tijdens de reorganisatie	63
5.3.2 Kantoorconcept na de reorganisatie	64
5.4 Mensbeeld: van Theory X naar Theory Y	65
5.5 Model Belastingdienst	66
5.6 Analyse van de casus	78
5.7 Secundaire analyse: visie van architectenbureaus	72
6.0 Conclusie	75
6.1 Beantwoording probleemstelling	75
6.2 Samenhang mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept	77
6.3 Reflectie onderzoek	78
6.4 Vervolgonderzoek	78
7 Literatuurlijst	80
8 Bijlage	82

1 Aanleiding

Het kantoor van Thuiszorg West Brabant was de aanleiding voor mijn fascinatie voor het kantoorwezen. De werkzaamheden zijn administratief van aard en vinden voornamelijk plaats achter de pc en in het archief. Het kantoorgebouw is opgebouwd aan de hand van diverse kantoorconcepten. De afdeling waar ik werkzaam was bestond uit openwerkplekken die gegroepeerd waren in eilanden waar zo'n zes tot acht medewerkers per eiland aan konden werken. Elders in het gebouw waren concentratieruimtes aanwezig waar één persoon in kon werken. Een opvallend gegeven waren de oranje banken met groene kussens die naast de openwerkplekken stonden. De kleuren waren in de huisstijl van de Thuiszorg. Een ander opvallend gegeven was dat mijn collega's en ikzelf nooit van de banken gebruik maakten. Aan de manager vroeg ik wat de functie van de banken was. Haar antwoord: "De medewerkers kunnen daar even gaan zitten om pauze te houden of om iets te bespreken met een collega of met mij." Mijn reactie hierop was: "Er zit nooit iemand op." Mijn manager gaf een mogelijke verklaring: "Nee, inderdaad. Je zit ook in het zicht van iedereen en je kunt daar geen privé gesprek voeren want iedereen kan dat horen."

Er is een logische verklaring te bedenken voor het feit dat niemand er gebruik van maakte: een medewerker zal een gesprek met de manager, waar eventueel gevoelige en persoonlijke onderwerpen worden besproken, liever voeren in een ruimte waar privacy is en niet in het zicht van de collega's. Zowel de functie als het uiterlijk van de oranje banken kwamen niet tot hun recht. Naar aanleiding van mijn voorgaande ervaring begon mijn interesse voor het kantoorwezen. Een belangrijke vraag binnen mijn interessegebied werd: 'Wat is de achterliggende gedachte voor kantoorconcepten?'

1.1 Inleiding

Vanuit een aantal studies van Vink (2009) valt te achterhalen dat het vergroten van de productiviteit en het verbeteren van de creativiteit een belangrijke rol speelt bij de inrichting van het kantoorgebouw. Zo wordt bijvoorbeeld door Vink (2009) gesteld dat het toevoegen van een plant in het zicht van de medewerker de creativiteit van de medewerker bevordert, terwijl te veel planten een minder positief effect hebben. Ook dragen planten bij aan de productiviteit volgens Overloop (2008). Een goed ergonomisch ingestelde bureaustoel kan de productiviteit met vier procent verhogen en een temperatuurstijging tot 27 graden doet de productiviteit met 30 procent dalen (Vink, 2009).

Volgens Kastelein (2010) is de rol van de fysieke omgeving zeker groot te noemen als het gaat om een mooie inrichting. Hij heeft ook een belangrijke toevoeging aan dit gegeven: "Je kunt een geweldige omgeving neerzetten, maar met een chagrijnige manager gaat het nog steeds niet werken. Dat is mijn kernboodschap" (Boland, 2010: 5). Door Kastelein (2010) wordt gesteld dat de mensen zelf, of wel de managers, ook een belangrijke rol spelen wanneer het gaat om productiviteit en creativiteit. Vink (2009) geeft aan dat het vertrouwen van het personeel in hun manager een goede zaak is. In een pilot uitgevoerd door TNO, waarin een nieuw kantoorconcept werd geïntroduceerd, kwam naar voren dat managers opzettelijk dingen verzwijgen voor hun team. Binnen de pilot was een klein gedeelte van het kantoorpand ingericht naar het nieuwe kantoorconcept. Door dit te doen komen zowel positieve als negatieve gebruikerservaringen naar voren en de negatieve ervaringen werden veelal verzwegen door het management. Vink (2009) geeft aan dat het verzwijgen van de negatieve ervaringen niet bevorderlijk is voor de situatie. TNO heeft zichzelf de taak toebedeeld om ervoor te zorgen dat het management eerlijk is naar hun teamleden. Eerlijk zijn betekent dat de negatieve ervaringen ook gecommuniceerd moeten worden naar het team. Wanneer de managers dit verzuimen wordt het vertrouwen tussen de teamleden en de managers beschadigd (Boland, 2010). Het management speelt een belangrijke rol op de werkvloer. De sfeer onder de medewerkers wordt niet bevorderd door de mooie inrichting van het kantoor als de manager door hen niet wordt gewaardeerd.

Vanuit de sociologie zijn diverse organisatiestromingen bekend. Een organisatiestroming kan zich richten op efficiëntie en standaardisatie of op sociale processen en de behoeftes van het personeel. Zo gaat het Taylorisme uit van een medewerker die zich passief opstelt en de organisatiedoelen van het bedrijf niet nastreeft. Dit is de achterliggende gedachte voor organisaties om sterke controle uit te oefenen en een duidelijke hiërarchische structuur aan te leggen. Zodoende kan een organisatie ervoor zorgen dat de medewerkers doen wat de organisatie wil (Handel, 2003).

Binnen de kantoorconcepten bestaan ook verschillende achterliggende gedachten wat menselijke arbeid betreft. Zo stelt het concept van 'cellenkantoren' bijvoorbeeld dat een medewerker behoefte heeft aan het hebben van een bepaalde status die zich vervolgens uit in de inrichting en lokalisering van zijn of haar werkplek. De werkgever kan op grond van behoefte aan status van zijn medewerkers voor het concept van cellenkantoren kiezen. Naast de behoefte aan status kan ook de behoefte aan privacy en concentratiemogelijkheden een reden zijn om het concept van 'cellenkantoren' in te voeren bij een organisatie (Vos & Voordt, 2001; Becker, 2004: 13). De achterliggende gedachte voor deze scriptie is om te analyseren welke visie op menselijke arbeid er gedestilleerd kan worden uit de organisatiestromingen en de kantoorconcepten en of hier parallellen in te ontdekken zijn.

1.2 Probleemstelling

Er is veel onderzoek gedaan naar kantoorinrichting, variërend van verschillende kantoorconcepten en fysieke elementen zoals kantoormeubilair tot omgevingseffecten zoals klimaat, geur en licht. Ook naar organisatiestromingen is veel onderzoek gedaan (Becker, 2004; Bijl, 2009; Bloemers e.a., 2004; Handel, 2003; Vink, 2009). Het verhogen van productiviteit en creativiteit staat vaak centraal. De werkzaamheden moeten zo efficiënt mogelijk uitgevoerd worden, zoals binnen de organisatiestroming van het Taylorisme de algemene stelling is. Aspecten als commitment, bedrijfscultuur, hiërarchie en dergelijke spelen een belangrijke rol om de efficiëntie te verbeteren. Zo zou een verbeterd commitment bijdragen aan de productiviteit (Handel, 2003; Becker, 2004; Bloemers e.a., 2001).

Ook met de invoering van een bepaald kantoorconcept wordt gepoogd het maximale uit een medewerker te kunnen halen. Er zijn verschillende organisaties en zij hebben allemaal een eigen idee over de organisatiestructuur, de stijl van leidinggeven en het kantoorgebouw. Zo kan een organisatie het principe van het Scientific Management aannemen of juist kiezen voor de uitgangspunten van het Humanistische Management (behoeftepiramide Maslow). Actueel op het gebied van organisatiestromingen en kantoorconcepten is Het Nieuwe Werken. Veel organisaties hebben besloten om over te stappen op het concept van Het Nieuwe Werken. Een organisatie maakt dus een bewuste keuze voor het ene en niet voor het andere. Welke achterliggende gedachte ligt hieraan ten grondslag? Binnen deze scriptie wordt aan de hand van empirisch onderzoek in de vorm van een casus en een secundaire analyse antwoord gegeven op voorgaande vraag.

1.2.1 Doelstelling

In deze scriptie worden organisatiestromingen vergeleken met kantoorconcepten. Er wordt gekeken naar bestaande mensbeelden en of deze terug te vinden zijn binnen zowel organisatiestromingen als kantoorconcepten. Door dit te analyseren kan een mogelijke parallelie ontdekt worden tussen een organisatiestroming en een kantoorconcept.

Er worden diverse stromingen beschreven die zich richten op management en beleid binnen een organisatie. Hiernaast worden diverse kantoorconcepten geïllustreerd die in de afgelopen eeuw veel gebruikt werden en ook nu nog veelvuldig voorkomen bij de inrichting van een kantoorpand. Aan de hand van een vergelijkende literatuurstudie wordt geanalyseerd of organisatiestromingen en

kantoorconcepten overeenkomen met de achterliggende mensbeelden. Vervolgens wordt dit getoetst aan de empirie.

1.2.2 Vraagstelling

Voor het onderzoek is een hoofdvraag opgesteld. De hoofdvraag luidt als volgt:

‘Bestaat er een samenhang tussen organisatiestroming en kantoorconcept, zo ja, komt die samenhang voort uit een gemeenschappelijke visie op menselijke arbeid?’

Voor de totaliteit van het onderzoek binnen deze scriptie wordt een aantal subvragen opgesteld die bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag. Hierin komen alle concepten aan bod die benoemd zijn binnen de hoofdvraag. Het gaat hier om organisatiestroming, kantoorconcepten en mensbeelden:

- Wat zijn de bestaande organisatiestromingen?
Door deze vraag te beantwoorden kunnen de organisatiestromingen in kaart worden gebracht.
- Wat zijn de bestaande kantoorconcepten?
Door deze vraag te beantwoorden kunnen de kantoorconcepten in kaart worden gebracht.
- Welke mensbeelden zijn te herkennen binnen de organisatiestromingen?
Door deze vraag te beantwoorden kunnen de mensbeelden die bestaan binnen de organisatiestromingen in kaart worden gebracht.
- Welke mensbeelden zijn te herkennen binnen de kantoorconcepten?
Door deze vraag te beantwoorden kunnen de mensbeelden die bestaan binnen de kantoorconcepten in kaart worden gebracht.
- Bestaat er een samenhang tussen de gevonden mensbeelden bij organisatiestromingen en kantoorconcepten?
Door deze vraag te beantwoorden kan de samenhang in beeld gebracht worden en kan vastgesteld worden of er overeenkomsten bestaan tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten en de visie die hieraan ten grondslag ligt.
- Is de samenhang tussen mensbeelden, organisatiestromingen en kantoorconcepten ook terug te zien in de empirie?
Door deze vraag te beantwoorden kan de samenhang getoetst worden binnen de empirie.

1.3 Relevantie

Over het kantoor als (inrichting)concept is veel geschreven en er zijn diverse studies gedaan die elkaar tegenspreken. Werkgevers hebben verschillende visies over hoe een kantoor er uit zou moeten zien en wat precies de functie er van is. Zo kan een kantoor puur functioneel zijn om medewerkers hun werkzaamheden te laten uitvoeren. De inrichting van een kantoor kan naast functionaliteit ook veel meer representeren: een plek die uitstraalt waar het bedrijf voor staat, waar de medewerkers zich thuis voelen en waar creatieve en innovatieve ideeën tot stand komen. Binnen dit gegeven komen organisatiestroming en kantoorconcept samen om voorgaande te bewerkstelligen, zo is de vooronderstelling. Door onderzoek te doen wordt een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke en maatschappelijke kennis over organisatiestromingen, kantoorconcepten, mensbeelden en de samenhang hiertussen.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Er bestaat veel onderzoek naar organisatiestromingen, de leidinggevende stijlen die hieruit voortvloeien en de uitwerking op de medewerkers en de managers zelf. Denk aan het klassieke 'Taylorisme' en aan het actuele 'Nieuwe Werken'. Iedere stroming heeft positieve en negatieve aspecten, beoordeeld naar de uitwerking die de stroming heeft op de medewerkers. Een manager kan een bepaald soort leidinggevende stijl aanhouden om leiding te geven aan zijn of haar ondergeschikten (Handel, 2003; Mooij, 2009).

Wat voor de organisatiestromingen geldt, geldt ook voor de fysieke inrichting of wel het kantoorconcept, er zit een bepaalde visie achter op de mens als medewerker. De actuele kantoorconcepten zijn een reactie op bepaalde verwachtingen, technologische mogelijkheden, economische omstandigheden, demografie van medewerkers en sociale waarden (Becker, 2004: 3). Veel besluiten rondom kantoorinrichting zijn gebaseerd op functionaliteit, maar Becker (2004) stelt dat het een complexer gegeven is. Sommige ontwerpen van kantoren zijn gebaseerd op niet onderzochte aannames en niet benoemde waarden (Becker, 2004: 3). Door literatuuronderzoek en door middel van empirisch onderzoek, in de vorm van een casus, wordt bijgedragen aan de wetenschappelijke kennis over de samenhang tussen kantoorconcept, organisatiestroming en de visie op menselijke arbeid.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De fysieke inrichting van een kantoor is veranderd in de afgelopen eeuw. Er zijn verschillende kantoorconcepten in de mode geweest. Zo was het concept van de 'traditionele kantoorruimte' het enige concept dat bestond voor kantoorinrichting in het begin van de 20^{ste} eeuw. Veel medewerkers zaten bij elkaar in een ruimte om hun werkzaamheden te verrichten. Dit concept is geëvolueerd om bepaalde tekortkomingen, zoals gebrek aan privacy, te veel rommeligheid en chaos op te lossen (Becker, 2004; Van den Broek, 2001).

De bestaande kantoorconcepten voldoen aan bepaalde eisen vanuit de omgeving. Vooral Het Nieuwe Werken is in opkomst. Veel bedrijven veranderen hun organisatiestijl en kantoorconcept naar de richtlijnen van Het Nieuwe Werken (Bijl, 2009). De achterliggende gedachte van ieder concept is verschillend en representeert een bepaalde visie op de mens als medewerker, een mensbeeld. De vraag is of dit een bewuste keuze was van het management en/of van de architect. In deze scriptie wordt aan de hand van een casus onderzocht wie verantwoordelijk was voor het gekozen kantoorconcept, waarom die partij verantwoordelijk was en wat de achterliggende gedachte was voor deze keuze.

1.4 Scriptie opbouw

Om de hoofdvraag van deze scriptie te kunnen beantwoorden, worden eerst de organisatiestromingen geïntroduceerd. Dit gebeurt aan de hand van een literatuurstudie van onder andere Handel (2003), Lammers (1989) en Scott (2007). Hierna wordt gekozen voor een set van organisatiestromingen die het meest geschikt zijn om de ontwikkeling in leidinggevende stijlen te onderzoeken en om mensbeelden uit te destilleren. Er worden organisatiestromingen beschreven die de evolutie het beste weergeven: een klassieke en traditionele stroming die 'gesloten en rationeel' is, een sociale/moderne stroming die 'open en natuurlijk' is en de meest actuele stroming.

Vervolgens worden de twee mensbeelden van McGregor (1957) omschreven en worden deze visies op menselijke arbeid gekoppeld aan de gevonden organisatiestromingen. Hierna wordt hetzelfde gedaan voor de gevonden kantoorconcepten. Aan de hand van een literatuurstudie van onder andere Becker (2004), Van den Broek (2001), Veldhoen en Piepers (1995) en Vos en Van der Voordt (2001) worden diverse kantoorconcepten beschreven. De kantoorconcepten zijn op de dezelfde manier

geselecteerd als de organisatiestromingen, een klassiek/traditioneel concept, een sociaal/modern concept en een actueel concept. Deze kantoorconcepten worden geanalyseerd op de visie op menselijke arbeid. De gevonden visies bij organisatiestromingen en kantoorconcepten worden vergeleken op overeenkomsten en daarmee ontstaat er een beeld van de samenhang tussen beide. Aan de hand van deze gegevens wordt een conceptueel model gemaakt dat gebruikt wordt voor de analyse van de casus.

Voor het empirische gedeelte van het onderzoek wordt een kwalitatieve studie in de vorm van een casus naar leidinggevende stijlen en kantoorconcepten uitgevoerd. Uitgaande van het conceptuele model wordt de bestaande organisatiestroming (leidinggevende stijl), het gekozen kantoorconcept en de visie op menselijke arbeid binnen de organisatie in kaart gebracht. Door de gegevens van de casus te analyseren en te vergelijken met de gegevens van de literatuurstudie kan een vergelijking gemaakt worden tussen de bestaande theorieën en de toetsing aan de empirie. Hierna wordt er aan de hand van een secundaire analyse van twee websites van architectenbureaus uit Hoofddorp en Den Haag en een interview bij een architectenbureau uit Rotterdam gekeken of de werkwijze en visie van het architectenbureau en de organisatie in de casus herkenbaar is. Vervolgens kunnen conclusies getrokken worden die ruimte laten voor mogelijke hypothesen voor vervolgonderzoek.

2 Organisatievormen

Er bestaan verschillende visies op de structuur en het ontwerp van organisaties. Organisaties worden geanalyseerd op macro-, meso- en microniveau. Scott (2007) omschrijft organisaties als systemen, waarin deze drie niveaus terug te vinden zijn. Organisaties zijn niet alleen de contexten die de activiteiten van individuen beïnvloeden, maar zijn zelf ook actoren (Scott, 2007: 6). Lammers (1989) analyseerde organisaties aan de hand van metaforen waarbij bomen het microniveau representeren, bossen het mesoniveau en het landschap het macroniveau. Scott ziet het microniveau als een sociaal psychologisch niveau, het mesoniveau als het organisatieniveau en macro als het ecologische niveau. Hij omschrijft verschillende elementen die bijdragen aan de organisatie in haar totaliteit: omgeving, strategie en doelen, werk en technologie, formele organisatie, informele organisatie en mensen (Scott, 2007: 19-25).

Om te omschrijven wat de definitie van 'organisatie' is haalt Scott (2007) verschillende visies aan. Hij maakt onderscheid in rationele, natuurlijke en open systemen. De organisatie als rationeel systeem vindt zijn oorsprong in definities uit voornamelijk de eerste helft van de 20^{ste} eeuw dankzij onder andere Barnard (1938), March en Simon (1958) en Blau en Scott (1962). Door de definities van deze auteurs te analyseren komt Scott (2007) tot zijn eigen definitie van organisaties als rationele systemen:

“Organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures (Scott, 2007: 29)”.

Binnen het rationele systeem zijn specifieke organisatiedoelen en een hoge graad van formalisering van belang om dergelijke organisatietypen te onderscheiden van andere collectiviteiten (Scott, 2007: 29).

Binnen natuurlijke systemen wordt erkend dat organisaties specifieke doelen nastreven, maar het menselijke gedrag zou niet beïnvloed worden door deze doelen. Hierdoor is het gedrag dan ook niet te voorspellen (Scott, 2007: 29). De focus bij natuurlijke systemen ligt meer op gedragsstructuur dan op normatieve structuur. De doelen die worden nagestreefd zijn complexer, onduidelijk en zijn onderhevig aan veranderingen. Medewerkers streven hun eigen doelstellingen na, waarbij informele en interpersoonlijke structuren van belang zijn geworden. Macht wordt gezien als iets dat zich buiten de formele positionering kan manifesteren (Scott, 2007: 30). Vanuit voorgaande stelling wordt een definitie omschreven die past bij het perspectief van organisaties als natuurlijke systemen:

“Organizations are collectivities whose participants are pursuing multiple interests, both disparate and common, but who recognize the value of perpetuating the organization as an important resource (Scott, 2007: 30)”.

Voorgaande definities zien organisaties als gesloten systemen, los van de omgeving en herkenbaar aan haar participanten. Vanuit een open systeem perspectief zijn organisaties niet gesloten, maar worden ze gevormd door personeel, hulpbronnen en informatie vanuit de omgeving. Het verschil tussen wat de organisatie is en wat de omgeving is wordt gezien als veranderlijk en ambigu. Binnen het open systeem hebben medewerkers meerdere doelen en identiteiten waarin het voortbestaan van de organisatie niet altijd voorkomt. De organisatie moet onderhandelen en ondersteunen om participanten te laten werken voor de doelen van de organisatie. Hier vloeit de definitie van een organisatie als een open systeem uit voort:

“Organizations are congeries of interdependent flows and activities shifting coalitions of participants embedded in wider material-resource and institutional environments (Scott, 2007: 32)”.

Handel (2003) bouwt verder op Scott (1998) door in te gaan op organisatietheorieën en de sociale wetenschappers die deze theorieën onderzocht en geïntroduceerd hebben. Handel (2003) maakt onderscheid tussen klassieke, moderne en kritische lezingen. Handel (2003) en Scott (2007) delen de organisatiestromingen in per thema. Scott (2007) deelt de stromingen in naar rationeel en natuurlijk waarbij gekeken wordt of de stromingen open of gesloten zijn. Handel (2003) omschrijft aan de hand van Scott (1998) de organisatiestromingen en geeft een overzicht van de evolutie van die stromingen in de loop van de 20^{ste} eeuw en de kritiek die op deze stromingen is geweest. Hierdoor ontstaat een helder en volledig beeld van de bestaande organisatiestromingen en hun ontwikkeling.

Actueel op het gebied van organisatiestromingen is Het Nieuwe Werken. Deze stroming wordt niet behandeld binnen Handel (2003) noch Scott (2007). Bijl (2009: 27) omschrijft de visie van Het Nieuwe Werken als volgt: “Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker”.

2.1 Organisatiestromingen

Scott (2007) heeft een gelaagd model ontwikkeld waar de dominante theoretische modellen en de meest representatieve theoretici in voorkomen (zie figuur 1). Handel (2003) breidt de lijst van Scott (2007) uit door dieper in te gaan op de verschillende aspecten van iedere stroming. Zo wordt er binnen de natuurlijke stromingen niet alleen uitgelegd wat de Human Relations School en het Humanistische Management inhouden, maar ook welke onderzoeken hieronder vallen. Denk hierbij aan de Hawthorne studies, de mythe van de passieve medewerker, klassenverschillen in de psychologie, de menselijke kant van de organisatie, van controle naar commitment en de informele organisatie (Handel, 2003: 77-170).

In de lijst van Scott (2007) en Handel (2003) ontbreekt Het Nieuwe Werken. Deze stroming is sinds 2000 in opkomst en wordt door verschillende organisaties ingezet om verschillende aspecten van de organisatie te veranderen. Belangrijke aspecten die veranderen bij de introductie van Het Nieuwe Werken zijn: bedrijfscultuur, leidinggevende stijl, ICT hulpmiddelen, flexibiliteit in het werken en verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers (Bijl, 2009: 29).

	Gesloten systeem modellen		Open systeem modellen	
Analyse niveau	1900-1930 Rationeel	1930-1960 Natuurlijk	1960-1970 Rationeel	1970- Natuurlijk
Micro: Sociaal psychologisch	Scientific Management Taylor (1911)	Human relations Whyte (1959)	Gebonden rationaliteit March & Simon (1958)	Organiseren Weick (1969)
	Bestuursvorming Simon (1945)			
Meso: Structureel	Bureaucratische theorie Weber (1968)	Coöperatieve systemen Barnard (1938)	Contingente theorie Lawrence & Lorsch (1967)	Sociotechnische systemen Miller & Rice (1967)
	Administratieve theorie Fayol (1919)	Human relations Mayo (1945)	Comparatieve structuur Woodward (1965) Pugh et al. (1969) Blau (1970)	
		Conflict modellen Gouldner (1954)		
Macro: Ecologie			Transactie kosten Williamson (1975)	Organisatie ecologie Hannan & Freeman (1977)
			Knowledge-based Nonaka & Takeuchi (1995)	Resource dependence Pfeffer & Salancik (1978)
				Institutionele theorie Selznick (1949) Meyer & Rowan (1977) DiMaggio & Powell (1983)

Figuur 1: Model van Scott (2007: 112)

2.1.1 Selectie organisatiestromingen

Voor verder onderzoek in het kader van deze scriptie wordt een selectie uit de eerder benoemde organisatiestromingen gemaakt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen klassiek/traditioneel, modern/sociaal en actueel. Binnen het model van Scott zijn uitersten in organisatiestromingen te zien. Een uiterste is een gesloten-rationeel systeem op microniveau tegenover een open-natuurlijk systeem op meso- of macroniveau. Het Scientific Management is een klassiek gesloten en rationeel systeem op microniveau waarin een duidelijke organisatiestijl te vinden is. Sociotechniek is een stroming die tegenovergesteld is aan het Scientific Management en valt onder open natuurlijke systemen op mesoniveau. Een actuele en één van de meeste recent ontstane organisatiestromingen is Het Nieuwe Werken. Ook deze stroming wordt uitgelicht, naast Scientific Management en Sociotechniek, om de ontwikkelingen binnen de organisatiestromingen weer te geven.

- ‘Scientific Management’ is een klassieke stroming die ook wel het Taylorisme wordt genoemd. Het belichaamt de traditionele rationele manier van denken over organisaties, medewerkers en werkzaamheden. Op calculeerbare wijze worden taken benoemd en gestandaardiseerd. Hierbij wordt een sterke hiërarchie opgezet, waar autoriteit en controle belangrijk zijn (Scott, 2007: 41-44; Handel, 2003: 32-37).
- ‘Sociotechniek’ is een moderne stroming die zich richt op sociale aspecten van het werken. Externe controle verdwijnt en de nadruk ligt meer op de onderlinge controle. Deze stroming richt zich op een combinatie tussen menselijke en technische behoeftigheden. Om te kunnen voldoen aan deze behoeftigheden wordt vastgesteld wat voor soort werksituaties motiverend werken en de behoeften van de medewerkers bevredigen. Binnen deze stroming worden herhalende taken en werkzaamheden zonder uitdaging voor de medewerkers gezien als motivatie- en commitmentondermijnend. Medewerkers worden betrokken bij de besluitvormingsprocessen van de organisatie. Het aanstellen van zelfsturende teams, met een goede structuur, kan de sociale behoeften van de medewerkers bevredigen. Het bevordert hulpverlening, het herstellen van fouten, kennisverwerving, sociale steun en is een bron aan beloningen voor de medewerker (Van Eijbergen, 1999: 13-14; Scott, 2007: 144-145).
- ‘Het Nieuwe Werken’ is de meest actuele organisatiestroming. De medewerker wordt hier niet gezien als vervangbaar hulpmiddel binnen een proces. Het proces dient ter ondersteuning van het unieke werken van de mens. Dit unieke werken uit zich in menselijke aspecten als kennis, analyse, creativiteit en empathie. De manager fungeert als coach en ondersteuner. Binnen Het Nieuwe Werken is wederzijds vertrouwen en respect tussen leidinggevende en medewerker belangrijk (Bijl, 2009: 28-32).

2.2 Mensbeelden in organisatiestromingen

McGregor (1957) stelt dat de conventionele visie van menselijke arbeid de aanleiding is voor de achterliggende gedachten van de klassieke organisatiestromingen, zoals het Scientific Management en bureaucratie. De visie op menselijke arbeid wordt ook wel een ‘mensbeeld’ genoemd. Een mensbeeld bestaat uit vooronderstellingen en aannames over de taak van de manager, het karakter en de motivatie van de mens. Vanuit deze vooronderstellingen wordt de menselijke kant van de organisatie opgebouwd. De organisatiestructuur, managementbeleid, werkzaamheden en protocollen reflecteren de gemaakte aannames (Handel, 2003: 108-112).

McGregor (1957) maakt onderscheid tussen klassiek en modern op basis van de functie van de manager en het karakter en de motivatie van de mens als medewerker. Hij benoemt de klassieke functieomschrijving en de bijhorende aannames als 'Theory X'. Dit is de conventionele perceptie op de managementtaak en de medewerker. Deze visie bestaat uit het inzetten van de menselijke arbeid ten goede van de behoeftes van de organisatie en de organisatiedoelen (Handel, 2003: 108-109). Theory X luidt als volgt:

1. Het management is verantwoordelijk voor het organiseren van de elementen van de productieve onderneming, namelijk geld, materialen, gereedschap en mensen, voor de verbetering van economische doeleinden.
2. De organisatie zet een proces in gang waardoor de medewerkers geleid worden in het verbeteren van hun werk, hen motiveren, het controleren van hun acties en het aanpassen van hun gedrag om bij te kunnen dragen aan de behoeftes van de organisatie.
3. Zonder deze actieve interventie door het management zouden de medewerkers zichzelf passief opstellen of zichzelf verzetten tegen de behoeftes van de organisatie. Om dit te voorkomen moeten ze overgehaald worden met beloningen, straffen en controle (Handel, 2003: 108-109).

Naast deze doorsnede van de algemene theorie zijn er meerdere bijbehorende aannames die belangrijk zijn voor de aanduiding van het karakter en de motivatie van de mens als medewerker:

4. De gemiddelde medewerker is van nature lui en werkt zo min mogelijk.
5. Er ontbreekt ambitie, de medewerker wil geen verantwoordelijkheid dragen en wil geleid worden.
6. De medewerker is egoïstisch en heeft lak aan de organisatiedoelen.
7. De medewerker biedt weerstand tegen veranderingen.
8. De medewerker is goedgegelovig, niet slim en gemakkelijk te misleiden (Handel, 2003: 109).

De voorgaande aannames zijn de basis voor de conventionele organisatiestructuren, managementbeleid en werkzaamheden van de medewerkers. In het uitvoeren van de managementtaken, kan met deze set van aannames over de medewerker gekozen worden uit twee extremen. De harde en ook wel strenge aanpak of de zachte of ook wel de zwakke aanpak. De harde aanpak bestaat uit dwang en een vermomde vorm van bedreiging, waarbij sterke supervisie en controle gebruikt worden om gedrag te beheersen. De zachte aanpak richt zich op verdraagzaamheid, tegemoet komen aan de wensen van de medewerker en het bereiken van een harmonie op de werkvloer. Door dit te doen wordt verwacht dat het personeel zich gehoorzaam en acceptierend opstelt (Handel, 2003: 109-113).

McGregor (1957) stelt dat de algemene benadering van 'Theory X' gebaseerd is op een foutieve notie van wat oorzaak en gevolg is. Dit concludeert hij uit bevindingen binnen de sociale wetenschappen van de 20^{ste} eeuw. Het gedrag van de medewerkers is niet de oorzaak voor de managementfilosofie, het beleid en de typerende aspecten van industriële organisaties, maar eerder het gevolg ervan (Handel, 2003: 109).



Figuur 2: De behoeftepiramide van Maslow (Handel, 2003: 80; Bijl, 2009: 16)

McGregor gebruikt de theorie van Maslow (figuur 2) en de 'carrot and stick' theorie om te beredeneren hoe hij van 'Theory X' naar zijn 'Theory Y' komt (Handel, 2003:109-112). De piramide van Maslow (1954) omvat vijf dimensies vanuit een individualistisch standpunt:

- Lichamelijke behoeften worden ook wel benoemd als fysiologische behoeften. Het betreft activiteiten als ademen, eten, drinken, slapen en ontlasten. Maslow (1954) brengt ook de behoefte aan seks, lichamelijke beweging (sport) en comfort onder in deze dimensie. Deze wordt ook wel omschreven als een 'lagere fundamentele behoefte'.
- Behoefte aan veiligheid en zekerheid: De behoefte aan veiligheid kan zowel op lichamelijk vlak als op het vlak van hulpbronnen gezien worden. Denk bij hulpbronnen aan middelen als huisvesting, werk, maar ook sociale relaties. Het individu kan dit bewerkstelligen door zich aan te sluiten bij een kleine of grotere groep mensen voor sociale, financiële en baanzekerheid. Naast veiligheid kan ook zekerheid zodoende verkregen worden. De behoefte aan veiligheid en zekerheid wordt gezien als een 'lagere fundamentele behoefte'.
- Behoefte aan sociaal contact is voornamelijk de behoefte aan samenhang. Denk aan vriendschap, familierelaties, liefde en intimiteit en in het algemeen positieve relaties met anderen. De behoefte aan sociaal contact wordt gezien als een 'hogere fundamentele behoefte'.
- Binnen de behoefte aan erkenning en waardering wordt een sterk belang gehecht aan de status in sociaal groepsverband. Zelfrespect en vertrouwen hebben in jezelf, zijn van belang, maar ook respect en vertrouwen van anderen is belangrijk. Een individu wil zijn of haar aanzien in een groep verhogen. Deze behoefte wordt gezien als een 'hogere fundamentele behoefte'.
- Zelfontplooiing wordt ook wel 'zelf actualisatie' genoemd. Het gaat om zelfverrijking, de mogelijkheid de persoonlijke of mentale potentie te vergroten. Aspecten als creativiteit, moraliteit en probleemoplossend vermogen zijn van belang. Deze behoefte wordt gezien als een 'hogere fundamentele behoefte'.

De 'carrot and stick' motivatie theorie gaat alleen op bij omstandigheden die het hebben van controle mogelijk maken. De middelen om te voldoen aan de psychologische behoeftes en algemene veiligheid van de medewerkers worden gegeven en ook weer afgepakt door het management. Het hebben van werk op zichzelf is zo'n middel, maar ook salaris en de werkomstandigheden zijn middelen van macht en controle voor het management. Hierdoor kan de bestaande hiërarchie goed gewaarborgd worden. De motivatietheorie van de 'carrot and stick approach' gaat echter niet meer op zodra voldaan is aan

voorgaande behoeftes van salaris, werkomstandigheden en dergelijke. Het management kan de hogere behoeftes niet aanbieden. Denk aan zelfrespect, respect van collega's en zelfontplooiing. Het mogelijk maken van de juiste omstandigheden voor deze hogere behoeftes is op zichzelf niet te benoemen als het hebben van controle of macht over je medewerkers. Het creëren van omstandigheden is geen geschikt middel om gedrag te beheersen en te sturen, aldus Handel (2003: 111).

De medewerkers die van het management niet de kans krijgen om te voldoen aan de hogere niveaus van de motivatiepiramide van Maslow, stellen zich passief op, bieden veel weerstand bij veranderingen, willen geen verantwoordelijkheden dragen en hebben onredelijke eisen voor hun economische behoeftes. De organisaties hebben zelf dit opstandige web geweven door oorzaak en gevolg van menselijk gedrag en managementbeleid te verdraaien, aldus Handel (2003: 112). De medewerkers moeten op een andere manier worden gezien. 'Theory Y' van McGregor omschrijft een visie die dit mogelijk maakt en is gebaseerd op een modernere set van aannames over het menselijke gedrag en diens motivaties. 'Theory Y' is op basis van de motivatie en het karakter van de medewerker het tegenovergestelde van 'Theory X':

1. Het management is verantwoordelijk voor het organiseren van de elementen van de productieve onderneming, namelijk geld, materialen, gereedschap en mensen, voor de verbetering van economische doeleinden.
2. Mensen zijn van nature **niet** passief noch bieden ze weerstand tegen de organisatiedoelen. Ze zijn dit geworden dankzij de ervaringen binnen organisaties.
3. De motivatie, de mogelijkheid tot ontwikkeling, de capaciteit voor het aannemen van verantwoordelijkheid, de bereidheid om het gedrag te richten ten goede van de organisatiedoelen bevinden zich al in de medewerker. Het management heeft dit niet veroorzaakt. Het is aan het management om het voor de medewerkers mogelijk te maken om deze eigenschappen te herkennen en deze karakteristieken te ontwikkelen.
4. Een essentiële taak van het management is om de organisatieomstandigheden en de operationalisering er van zo te rangschikken dat de medewerkers hun eigen doelen realiseren wanneer ze al hun moeite richten op de organisatiedoelen (Handel, 2003: 112).

'Theory Y' is een perspectief dat gericht is op het creëren van kansen, vrijmaken van potenties, verwijderen van obstakels, aanmoedigen van groei en bieden van begeleiding en ondersteuning. Dit wil niet zeggen dat het management, of enige vorm van leiderschap, uitgesloten wordt. Het is ook niet de bedoeling dat de standaard verlaagd wordt of dat dit gebeurt bij andere karakteristieken die terug te vinden zijn binnen de zogenaamde zachte of zwakke aanpak die besproken is bij 'Theory X' (Handel, 2003: 112).

'Theory X' is gericht op externe controle van het menselijke gedrag, terwijl 'Theory Y' gericht is op zelfcontrole en zelfsturing. Handel (2003) vindt het belangrijk om hierbij te stellen dat het verschil tussen beide een verschil is tussen het behandelen van medewerkers als kinderen en als volwassenen. Nu medewerkers zo lang als kind behandeld zijn, kunnen managers niet verwachten dat de verschuiving naar volwassene plotseling kan plaatsvinden. Er zijn verschillende manieren om mensen te bevrijden van de sterke controle van de conventionele organisaties. Dit kan bijvoorbeeld door decentralisatie en delegeren. Medewerkers krijgen verantwoordelijkheid, de ruimte om hun eigen activiteiten in te delen en te voldoen aan hun persoonlijke behoeftes. Taakverbreding past, net als decentralisatie en delegeren, in het rijtje van 'Theory Y'. Het bevordert acceptatie van verantwoordelijkheid en creëert de kans om te voldoen aan sociale en persoonlijke behoeftes (Handel, 2003: 112-113).

Binnen de juiste omstandigheden worden goede resultaten geboekt met voorgaande concepten van decentralisatie en taakverbreding. Echter de reden waarom deze ideeën falen is doordat ze worden

overgenomen en ingezet binnen het raamwerk van een organisatie waar men 'Theory X' en diens aannames op menselijke arbeid aanhoudt. Delegatie is niet bedoeld als een effectieve manier om controle uit te oefenen door het management. Participatie is niet bedoeld als verkooppraatje waarbij het management zegt dat de medewerkers mogen meebeslissen terwijl dit eigenlijk niet zo is. Alleen het management dat echt vertrouwen heeft in de capaciteiten van zijn medewerkers, gericht is op de organisatiedoelen en niet op het verkrijgen van persoonlijke macht, kan 'Theory Y' goed uitvoeren (Handel, 2003: 113).

2.2.1 Conventioneel en Sociaal mensbeeld

De conventionele of traditionele visie op de mens als medewerker staat lijnrecht tegenover de sociale of moderne visie op de mens als medewerker. Vanuit McGregor (1957) wordt nu gedestilleerd welke karaktereigenschappen van de mens worden gebruikt om het conventionele mensbeeld en het sociale mensbeeld te typeren. Dit wordt gedaan om deze vervolgens te koppelen aan de behoeftedimensies van Maslow (1954). Zo wordt geanalyseerd wat de basis is voor de geselecteerde organisatiestromingen en de kantoorconcepten. Hoe gaan de organisatiestromingen en kantoorconcepten om met deze behoeftes en welk mensbeeld spreekt daaruit?

De mensbeelden worden onderverdeeld in drie lagen: de karaktereigenschappen van de medewerkers, het organisatiebeleid dat deze eigenschappen aanneemt en hier het organisatiebeleid naar voert en wat de reactie van de medewerkers is op dit beleid.

Binnen de **conventionele en traditionele visie** als mensbeeld, ook bekend als 'Theory X' van McGregor (1957), wordt de mens gezien als:

- Lui en laks
- Ambitieloos en volgend
- Egoïstisch en opstandig
- Goedgelovig en niet slim
- Zwak en manipuleerbaar (Handel, 2003: 108-111).

Doordat de voorgaande eigenschappen van de medewerker worden aangenomen door de organisatie, ontstaat de behoefte aan een beleid dat bestaat uit de volgende aspecten:

- Scherpe controle en supervisie door managers
- Uitgebreide hiërarchische organisatiestructuur
- Gedragsmanipulerende maatregelen
- Strafbeleid (en/of beloningsbeleid) (Handel, 2003: 109).

De medewerkers reageren op voorgaand beleid met:

- Restrictie van output
- Antagonisme
- Militante vakbonden
- Subtiele, maar effectieve sabotage van managementdoelstellingen (Handel, 2003: 109).

Binnen de **sociale en moderne visie**, ook bekend als 'Theory Y' van McGregor (1957), wordt de mens gezien als:

- Actief en bereid om (hard) te werken
- Ambitieuus en verantwoordelijk
- Sociaal en welwillend
- Creatief en slim
- Sterk en eigengereid (Handel, 2003: 109-113).

Doordat de voorgaande eigenschappen van de medewerker worden aangenomen door de organisatie, ontstaat de behoefte aan een beleid dat bestaat uit de volgende aspecten vanuit de organisatie:

- Meer decentralisatie en delegeren van taken
- Taakverrijking verzorgen voor de medewerkers
- Kansen creëren en persoonlijke groei aanmoedigen
- Toestaan van participatie in besluitvorming door medewerkers binnen de organisatie
- Management krijgt een ondersteunende en begeleidende rol (Handel, 2003: 112-113).

De medewerkers reageren op voorgaand beleid met:

- Vrijwillige realisatie van organisatiedoelen
- Onderlinge controle en zelfsturing
- Groter commitment (Handel, 2003: 109-122).

In paragraaf 2.2 is dieper ingegaan op de behoefte- en motivatiepiramide van Maslow (1954). Nu de twee mensbeelden van McGregor (1957) helder geformuleerd zijn, worden deze elementen samengevoegd en geanalyseerd in de vorm van een tabel (zie tabel 1). De aspecten van de twee mensbeelden worden ondergebracht en gecategoriseerd in de behoeftedimensies van Maslow. Door dit te doen wordt getracht een helder beeld weer te geven van de verschillen tussen de mensbeelden, Theory X en Theory Y, en de manier waarop een organisatie haar medewerkers ziet. Vervolgens zal de tabel gebruikt worden om de organisatiestromingen en de kantoorconcepten te typeren naar achterliggend mensbeeld.

Binnen het conventionele mensbeeld, Theory X, worden de verschillende behoeftes (Maslow piramide) van de medewerkers voornamelijk als storend ervaren door de organisatie. Volgens de organisatie dragen de behoeftes niet bij aan het behalen van de organisatiedoelen, enkel aan de persoonlijke doelstellingen van de medewerker. Dit zorgt voor een negatieve reactie van de medewerker op het streng op controlegerichte en gedragsmanipulerende organisatiebeleid. Binnen de conventionele visie is alleen ruimte voor de 'lagere fundamentele behoeftes' van de medewerker. De organisatie zorgt grotendeels voor de voldoening van de lichamelijke behoeftes en veiligheid en zekerheid. Dit wordt bewerkstelligd door het beleid: vaste pauzemomenten, sanitaire voorzieningen, werkplekken, straf- en beloningsbeleid en contractuele afspraken. Er wordt weinig tot geen rekening gehouden met de 'hogere fundamentele behoeftes' binnen het conventionele beleid van de organisatie.

Binnen het sociale mensbeeld, Theory Y, wordt door de organisatie getracht te werken met de behoeftes van de medewerker en deze in het voordeel van de organisatie te kneden. Binnen de sociale visie is sprake van een samensmelting van de organisatiedoelen en de persoonlijke doelstelling van de medewerker, voornamelijk dankzij de reactie van de medewerker op het organisatiebeleid. Aan zowel de 'lagere' als de 'hogere fundamentele behoeftes' wordt tegemoet gekomen door een sociaal beleid binnen een organisatie.

Aspecten van Mensbeelden		
Maslow dimensies	Theory X	Theory Y
Lichamelijke behoeften	<p>- Egoïstisch: Medewerkers moeten deze behoefte tegemoet komen om te kunnen functioneren. Opstand moet hierbij voorkomen worden.</p> <p>- Lui en Laks: Het ego leidt naar lui en laks gedrag bij het voldoen aan deze behoefte.</p> <p>- Zwak en Manipuleerbaar: Deze behoefte moet voldaan worden. Dit maakt de medewerker zwak en manipuleerbaar door de organisatie.</p>	<p>- Verantwoordelijk: De medewerker is verantwoordelijk genoeg om zelf deze behoefte te reguleren.</p> <p>- Hardwerkend en welwillend: De medewerker zal het werk boven het voldoen aan deze behoefte zetten.</p> <p>- Creatief en Slim: De medewerker is slim en creatief genoeg om zowel aan deze behoefte te voldoen en om de organisatiedoelstellingen te halen.</p>
Veiligheid en Zekerheid	<p>- Egoïstisch: Medewerkers moeten deze behoefte tegemoet komen om te kunnen functioneren. Opstand moet hierbij voorkomen worden.</p> <p>- Ambitieloos: Deze behoefte veronderstelt geen wil tot promotiekansen e.d. Alleen huisvesting, baanzekerheid en sociale zekerheid zijn van belang.</p> <p>- Goedgelovig en Niet Slim: De medewerker zal aanemen dat de organisatie in goede huisvesting voorziet en ook baanzekerheid biedt.</p> <p>- Zwak en Manipuleerbaar: Deze behoefte moet voldaan worden. Dit maakt de medewerker zwak en manipuleerbaar door de organisatie.</p>	<p>- Sterk en eigengereid: De medewerker zal voor zichzelf opkomen om aan de behoefte van huisvesting, baanzekerheid en sociale zekerheid te voldoen.</p> <p>- Slim: De medewerker is slim genoeg om te weten wat hij of zij kan eisen of verlangen van de organisatie wat betreft huisvesting, werkafspraken, veiligheid tijdens de werkzaamheden en o.a. financiële zekerheid.</p> <p>- Verantwoordelijk: De medewerker is verantwoordelijk genoeg om in te zien wat veilig is voor zijn/haar eigen gezondheid, de gezondheid van anderen en om hier stappen in te ondernemen binnen de organisatie.</p>
Sociale contacten	<p>- Egoïstisch: Medewerkers zijn geen sociale wezens, maar egoïstische individuen. Deze behoefte wordt gezien vanuit een individualistisch standpunt binnen de organisatie.</p> <p>- Lui en Opstandig: Medewerkers leggen contact met collega's om zichzelf en anderen af te leiden van de organisatiedoelstelling. Dit doen ze om niet bezig te zijn met de werkzaamheden.</p>	<p>- Sociaal: De medewerker is een sociaal wezen en is dus gebaat bij sociale contacten. Er wordt uitgegaan van vriendschap en samenhang tussen de collega's.</p> <p>- Verantwoordelijk en Hardwerkend: De medewerker weet zelf wanneer het een geschikt moment is om sociaal te zijn en wanneer hij of zij zich moet concentreren op de werkzaamheden. De organisatie stimuleert sociaal contact vanwege de kennisdeling tussen de medewerkers.</p>
Erkenning en Waardering	<p>- Egoïstisch en Opstandig: Medewerkers zijn egoïstische individuen. Deze behoefte wordt gezien vanuit een individualistisch standpunt binnen de organisatie. Opstand wordt voorkomen door materiële beloningen en straffen.</p> <p>- Lui en Laks: Het ego leidt naar lui en laks gedrag, zo is de aanname. De organisatie zal de inzet van de medewerker niet waarderen noch erkennen.</p>	<p>- Creatief en Slim: De medewerker is slim en creatief. Dit wordt op prijs gesteld door de medewerker te erkennen en te waarderen voor zijn of haar inzet binnen de organisatie.</p> <p>- Ambitieuw en Hardwerkend: De medewerker is ambitieus en werkt hard voor de organisatie. Dit wordt erkend met promotiekansen en participatie in de besluitvorming binnen de organisatie.</p>
Zelfontplooiing	<p>- Egoïstisch: Medewerkers zijn alleen uit op materiële verrijking.</p> <p>- Ambitieloos en Niet Slim: De medewerker wordt niet gezien als een slim individu dat de ambitie zou hebben om zijn of haar creativiteit of probleemoplossend vermogen te stimuleren.</p>	<p>- Creatief en Slim: De medewerker is slim en creatief en krijgt de kans om binnen de organisatie zijn of haar persoonlijke kennis te vergroten</p> <p>- Sterk en eigengereid: De medewerker is een sterk en eigengereid individu en moet daarom binnen de organisatie de kans krijgen om zichzelf te verrijken.</p>

Tabel 1: Mensbeelden onderverdeeld in dimensies van Maslow (1954).

2.3 Koppeling mensbeeld en organisatiestroming

De geselecteerde organisatiestromingen in paragraaf 2.1.1 worden geanalyseerd op basis van de mensbeelden van McGregor (1957). In paragraaf 2.2.1 is uiteengezet wat het conventionele mensbeeld en het sociale mensbeeld inhouden. Er is gekeken naar de karaktereigenschappen van de medewerker, het organisatiebeleid dat op deze eigenschappen inspeelt en de reactie van de medewerkers op dit gevoerde beleid.

Op basis van tabel 1 wordt geanalyseerd welke aspecten van de mensbeelden terugkomen binnen de geselecteerde organisatiestromingen, namelijk Scientific Management, Sociotechniek en Het Nieuwe Werken. Vanuit deze analyse wordt vervolgens vastgesteld welk mensbeeld de basis is voor een bepaalde organisatiestroming en welke aspecten herkenbaar zijn. Vervolgens wordt deze analyse per organisatiestroming toegevoegd aan de tabel om zo een helder beeld weer te geven van de mensbeelden en de organisatiestromingen. De volledige tabel van mensbeelden en organisatiestromingen (en verder in deze scriptie ook kantoorconcepten) zal gebruikt worden voor het empirisch onderzoek om te onderzoeken of er een parallellie bestaat tussen organisatiestroming en kantoorconcept op basis van het mensbeeld.

2.3.1 Scientific Management: Theory X

Het 'Scientific management' principe is een organisatiestijl die de medewerkers ziet als een rationeel calculerend wezen, ook de organisatie zelf is rationeel calculerend. Binnen het Scientific Management worden op wetenschappelijke wijze beslissingen genomen en het werk uitgevoerd. Arbeid wordt op analytische wijze onderzocht, waarbij het meten van prestaties centraal staat. Dit zorgt voor een volledig gestandaardiseerde manier van werken (Handel, 2003: 32-35).

De drijfkracht achter deze stroming is Frederick Taylor. Daarom wordt Scientific Management ook wel het 'Taylorisme' genoemd. Met zijn studie wilde hij de prestaties van medewerkers verbeteren naar een optimaal efficiënt niveau. Hij keek op een objectieve manier naar de werkzaamheden. Taylor is vooral bekend van zijn visie op fabriekswerk en het managen van de zogenaamde 'blue-collar' medewerkers. Tijdens zijn werkzaamheden in de Midvale Steel fabriek ontwikkelde hij zijn visie op het werkproces door observatie en metingen. Hij zag dat iedere medewerker een eigen methode om het werk te verrichten had ontwikkeld en mocht aanhouden van het management. Noch het management noch de medewerker wist wat het meest efficiënt zou zijn. Taylor herkende diverse concepten in wat er gebeurde op de werkvloer, denk aan 'restriction of output' en 'rate cutting'. Ook het principaal-agent probleem kwam aan bod. Taylor's missie was om de kennis van de medewerkers over de middelen, methoden en materialen en de controle hierover binnen het productieproces terug te brengen naar het management. Aan de hand van onderzoek dacht Taylor de 'one best way' gevonden te hebben om een bepaalde taak uit te voeren (Handel, 2003: 13-14).

2.3.1.1 Tabel Scientific Management

Binnen het Scientific Management wordt de mens gezien als lui en passief. Hierdoor is er behoefte aan een sterke controle van de medewerker om ervoor te zorgen dat de medewerker het vooraf vastgestelde quotum haalt. De aanname bestaat dat de medewerker geen verantwoordelijkheid wil dragen en niet wil bijdragen aan de doelen van de organisatie. Dit veronderstelt een bepaald niveau van egoïsme van de medewerker. Om ervoor te zorgen dat de medewerker doet wat de organisatie wil bestaan er regels, protocollen en normen. Hoe de medewerker zijn of haar werkzaamheden moet uitvoeren wordt vastgelegd in de protocollen, een gestandaardiseerde manier van werken. Dankzij de strenge supervisie, regels en protocollen wordt de medewerker gemanipuleerd om te voldoen aan de

organisatiedoelen. Dit is mogelijk omdat de aanname bestaat dat de medewerker zwak en goedgelovig is en niet wordt gezien als zijnde slim of creatief (Handel, 2003: 24-31 en 108-111). Dit komt overeen met 'Theory X' van McGregor (1957).

In paragraaf 2.2.1 zijn de mensbeelden (McGregor, 1957) en de behoeften van de mens (Maslow, 1954) gekoppeld in de vorm van een tabel. Vanuit deze tabel wordt het Scientific Management geclassificeerd. Om dit te kunnen doen wordt er nu gekeken naar de behoeften van de mens en hoe hiermee wordt omgegaan binnen deze organisatiestroming. Vervolgens worden de bevindingen toegevoegd aan de informatie in tabel 1. Tabel 2 geeft de koppeling tussen mensbeeld en Scientific Management weer.

Lichamelijke behoeften

De lichamelijke behoeften worden wel erkend binnen het Scientific Management. Ze worden door de organisatie gezien als storend, maar noodzakelijk. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker egoïstisch en lui zal zijn in het voldoen aan de lichamelijke behoeften. Daarom zijn er strenge gedragsmanipulerende regels opgesteld en ziet het management erop toe dat aan deze regels voldaan wordt door de medewerker.

Bij lichamelijke behoeften hoort de behoefte van eten en drinken. Dit wordt bij het Scientific Management gecontroleerd en gereguleerd aan de hand van vaste pauzemomenten en vooraf vastgestelde duur van deze pauzes. De manager controleert of er wordt voldaan aan tijdstip en tijdsduur. Dit is noodzakelijk aangezien de medewerker wordt gezien als lui, laks en egoïstisch. De verwachting bestaat hierdoor dat de medewerker zal proberen tijd te rekken of op een andere manier opstandig gedrag zal vertonen. In het geval van een overschrijding van de toegestane tijdsduur kan het strafbeleid in werking treden waarbij materiële beloningen worden gekort of afgenomen.

Behoeftte aan veiligheid en zekerheid

De behoefte aan veiligheid en zekerheid worden wel erkend binnen het Scientific Management. Ze worden gezien als storend en er worden strenge afspraken gemaakt om te voorkomen dat de medewerker zich laks of opstandig zal gedragen. In het arbeidscontract staan afspraken die voornamelijk zekerheid bieden aan de organisatie. Dankzij de objectieve en wetenschappelijke kijk op het werk wordt gezocht naar de 'one best way' om de werkzaamheden uit te voeren (Handel, 2003: 13-14). De medewerker weet wat hij of zij kan verwachten bij het voldoen en niet voldoen aan de afspraken en de uitvoering van de werkzaamheden aan de hand van protocollen waarin het werk gestandaardiseerd is en het beloning- en strafbeleid.

Er wordt voldaan aan de huisvestingsbehoefte van de medewerker, maar hierbij wordt geen rekening gehouden met een aantrekkelijke werkomgeving. De aanname bestaat dat de medewerker goedgelovig en ambitieeloos is en daarom niet de behoefte heeft om op creatieve wijze gestimuleerd te worden. Om tegemoet te komen aan eventuele slechte arbeidsomstandigheden binnen de huisvesting compenseert de organisatie dit met materiële beloningen. Echter kan het ook zo zijn dat de slechte omstandigheden worden gebruikt als zijnde het strafbeleid vanuit de organisatie om medewerkers te dwingen meer inzet te tonen.

Het aspect van sociale zekerheid is in mindere mate terug te vinden binnen het Scientific Management. De organisatie zal zichzelf in bescherming nemen tegen de egoïstische, opstandige en luie medewerker die misbruik zal maken van een dergelijke sociale regeling. De medewerker kan zich verzetten tegen de kwaliteitsloze huisvesting, strenge afspraken en gebrek aan sociale zekerheid door zich aan te sluiten bij een groep mensen zoals een vakbond die opkomt voor zijn of haar belang.

Behoeftte aan sociaal contact

De behoefte aan sociaal contact wordt niet erkend door het Scientific Management. De mens wordt gezien als een egoïstisch individu en niet als een sociaal groepswezen. Medewerkers hebben individuele taken en het werktempo ligt hoog.

Sociaal contact kan wel voorkomen tussen de medewerkers doordat ze lui en opstandig zijn en zodoende afleiding van het werk hebben gevonden. Het voeren van een gesprek tussen collega's wordt als storend opstandig gedrag en egoïstisch ervaren door de organisatie, omdat het afleidt en ten koste gaat van de werkzaamheden en doelstellingen. Dankzij strenge supervisie en de hoge werkdruk bewerkstelligd door het management wordt sociaal contact voorkomen tussen de medewerkers.

Behoeftte aan erkenning en waardering

De behoefte aan erkenning en waardering wordt niet erkend door het Scientific Management. De aanname bestaat dat de medewerker zich volgend en goedgelovig opstelt en zodoende niet uit is op erkenning noch waardering door de organisatie. Hierdoor bestaat er geen beleid dat rekening houdt met het zelfrespect of onderling vertrouwen van de medewerkers. Alleen het voldoen aan de organisatiedoelstellingen levert een beloning op, niet in de vorm van respect of aanzien, maar in een materiële beloning. De medewerker zou alleen uit zijn op materiële beloningen om te voldoen aan het ego en te zwak en manipuleerbaar zijn om iets anders te kunnen eisen.

Behoeftte aan zelfontplooiing

De behoefte aan zelfontplooiing wordt niet erkend door het Scientific Management. Er is geen ruimte voor zelfverrijking, het vergroten van persoonlijke en mentale potentie, noch het verkrijgen van kennis. Creativiteit en probleem oplossend vermogen zijn niet van belang. De aanname bestaat dat een medewerker niet ambitieus noch creatief is. Hiernaast wordt de medewerker als niet al te slim beschouwt. Alleen positieve resultaten in het behalen van de organisatiedoelstellingen zijn belangrijk. Dit wordt bewerkstelligd door controle en supervisie en gedragsmanipulerende maatregelen.

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Organisatiestroming
	Theory X	Theory Y	Scientific Management
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	Deze behoefte wordt wel erkend. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker egoïstisch is in het voldoen aan deze behoefte. De medewerker zal zich lui/laks opstellen tijdens het voldoen aan behoeften als eten, drinken en ontlasten. De organisatie zal de zwakke medewerker manipuleren aan de hand van gedragsregulering en strenge controle.
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieloos - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengereid - Slim - Verantwoordelijk	Deze behoefte wordt wel erkend. De organisatie voorziet in huisvesting en werk aangezien dit noodzakelijk is om de medewerker te laten functioneren. De ambitieuze medewerker heeft niets anders nodig dan werk en een plek om het werk uit te voeren. De medewerker zal aannemen dat de organisatie deze behoefte goed tegemoet komt. De zwakke en manipuleerbare medewerker zal niet ingaan tegen de slechte arbeidsomstandigheden.
Sociale contacten	- Egoïstisch - Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk en Hardwerkend	Deze behoefte wordt niet erkend. De organisatie ziet de medewerker niet als een sociaal wezen, maar als een egoïstisch individu. De organisatie voorziet in individuele taken en geïsoleerd werken. De medewerker zal uit lui en opstandig gedrag contact met andere medewerkers aangaan om niet te hoeven werken. Dit wordt voorkomen door strenge supervisie door de manager.
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieuze en Hardwerkend	Deze behoefte wordt niet erkend. De medewerker wordt gezien als egoïstisch en lui, dus niet als een hardwerkend individu. Hierdoor zal de organisatie de medewerker niet erkennen noch waarderen op het niveau van respect en vertrouwen. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker alleen uit is op materiële beloningen.
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieloos en Niet Slim	- Creatief, Ambitieuze en Slim - Sterk en eigengereid	Deze behoefte wordt niet erkend. De organisatie maakt de aanname dat medewerkers alleen materiële beloningen willen. De medewerker wordt gezien als een dom wezen dat niet de ambitie noch het kunnen in zich heeft om zijn of haar kennis te vergroten.

Tabel 2: Mensbeeld in Scientific Management.

2.3.2 Sociotechniek: Theory Y

De eerste natuurlijke stroming die zich afzette tegen de klassieke modellen, zoals het Scientific Management en de bureaucratische principes wordt de Human Relations School (HR) genoemd. De basis voor Sociotechniek ligt in de Human Relations School. Binnen deze school wordt de werkplek gezien als een sociaal systeem. Medewerkers moeten deel uitmaken van een sociale groep binnen de organisatie om over te kunnen gaan tot sociale interactie en een connectie te verkrijgen met hun collega's. De supervisie geschiedt op een interne democratische wijze en de managers moeten de behoefte aan participatie en sociale contacten van hun medewerkers meer op prijs gaan stellen en erkennen. Medewerkers moeten gelukkig zijn binnen de organisatie (voldoen aan hogere fundamentele behoeften), zodoende verhoogt de output en de werktevredenheid (Handel, 2003: 77-83).

Human Relations is een natuurlijke stroming, maar ook een gesloten stroming. De stroming van de Sociotechniek vloeit voort uit de Human Relations School en gaat een stap verder door natuurlijk en open te zijn. Van Eijbergen (1999: 12) geeft de definitie van Sitter (1989) over Sociotechniek:

“De studie en de verklaring van de wijze waarop arbeidsdeling en technische instrumenten in onderlinge samenhang en in relatie tot de gegeven omgevingscondities de mogelijkheden voor de productie van interne en externe functies bepalen en de toepassing van deze kennis bij het ontwerpen en herontwerpen van productiesystemen.”

Er wordt uitgegaan van een combinatie van menselijke en technische benodigdheden. Om te kunnen voldoen aan deze benodigdheden wordt vastgesteld wat voor soort werksituaties motiverend werken en zodoende in staat zijn om aan de behoeften van de medewerkers tegemoet te komen. De mens is net zo belangrijk als, zo niet belangrijker dan, de machines en heeft daarom controle over de eigen werkprocessen en bestaat er een bepaalde kwaliteit in de werkzaamheden. Binnen de Sociotechniek worden herhalende taken en werkzaamheden zonder uitdaging of verantwoordelijkheid voor de medewerkers gezien als demotiverend en commitmentondermijnend. De sociotechnische aanpak richt zich op de organisatie van werkgroepen of zelfsturende teams in samenwerking met de hogere organisatieniveaus. Van Eijbergen (1999: 15) geeft de definitie van Van Amelsvoort en Scholtes (1994) van zelfsturende teams:

“Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten en diensten tot stand komen, die aan een interne en externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijks problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende dienst.”

Het aanstellen van zelfsturende teams, met een goede structuur, kan de sociale behoeften van de medewerkers bevredigen. Het bevordert hulpverlening, het herstellen van fouten, kennisverwerving, sociale steun en is een bron aan beloningen voor de medewerkers. De manager fungeert hierbij als ondersteuner en begeleider, niet als controleur (Van Eijbergen, 1999: 12-15; Scott, 2007: 144-145).

2.3.2.1 Tabel Sociotechniek

McGregor stelt vanuit 'Theory Y' dat wanneer organisaties de menselijke behoeftes en de motivaties snappen er een nieuwe wereld open gaat aan hulpbronnen voor creativiteit. Het probleem is het feit dat de dominante managementfilosofie, zoals die vanuit het Taylorisme, de medewerkers nog altijd ziet als

lui en opstandig tegen de organisatiedoelen. Hierdoor is strenge controle door middel van supervisie, discipline en materiële beloningen nodig om de medewerkers in de hand te houden. McGregor vindt dat materiële beloningen niet het enige mogen zijn wat medewerkers krijgen van hun werkgever. Het systeem van puur materialistische beloningen zou vervangen kunnen worden door de erkenning van behoeftes als het 'aangaan van een uitdaging', trots zijn op het werk, het stimuleren van de creativiteit en fantasie, het verkrijgen van meer verantwoordelijkheden en de kans om bij te dragen aan de organisatiedoelen (Handel, 2003: 81). Dit wordt mogelijk gemaakt binnen de Sociotechnische stroming.

Er bestaat vertrouwen in de medewerker dat hij of zij actief wil bijdragen aan de organisatiedoelen en bereid is om er (hard) voor te werken. Hiernaast wordt de aanname gemaakt dat de medewerker wel enige vorm van verantwoordelijkheid wil dragen door bijvoorbeeld te werken in een zelfsturend team. De medewerker wordt gezien als slim en verantwoordelijk genoeg om te kunnen functioneren in een zelfsturend team. De achterliggende visie van de Sociotechniek komt overeen met 'Theory Y' van McGregor (Handel, 2003: 112-113).

Lichamelijke behoeften

De lichamelijke behoeften worden wel erkend binnen Sociotechniek. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker genoeg verantwoordelijkheidsgevoel heeft als het aankomt op het voldoen aan de lichamelijke behoeften. Er is geen streng beleid aanwezig voor de regulering van pauzes voor het eten en ontlasten. Aangezien de medewerkers nauw met elkaar samenwerken binnen een zelfsturend team bestaat er wel sociale controle door de collega's onderling. De manager mag ervan uitgaan dat er binnen het team collega's door elkaar worden aangesproken op eventuele gedragingen die niet passend zijn binnen de groep.

Er bestaat dus een bepaald vertrouwen in de medewerkers dat zij elkaar aanspreken en elkaar sturen om te voldoen aan de doelen van de organisatie. De manager fungeert hier niet als controleur, maar als ondersteuner.

Behoeftes aan veiligheid en zekerheid

De behoefte aan veiligheid en zekerheid worden wel erkend binnen Sociotechniek. De medewerker wordt gezien als een sociaal en slim wezen dat een grote mate van eigen verantwoordelijkheid wil dragen. Er bestaat huisvesting waarbinnen de medewerkers hun werk kunnen uitoefenen. Zo hebben zij vaak de beschikking over een eigen werkruimte waar alle hulpmiddelen aanwezig zijn.

Het werk wordt zo opgezet dat de medewerker hier creatief, autonoom en verantwoordelijk in kan zijn en onderlinge sociale contacten zijn hierbij zeer belangrijk. De medewerker maakt deel uit van een zelfsturend team en de medewerker is zelf verantwoordelijk voor de indeling van het werkproces. Hiernaast is de medewerker ook slim genoeg om in te kunnen schatten wat goed is en veilig is om dit ook goed te kunnen uitvoeren. Dankzij het deel uit maken van een zelfsturend team wordt tegemoet gekomen aan de behoefte van het horen bij een groep en hebben de medewerkers de eigen en ook elkaars veiligheid in de hand. Dit zorgt voor lichamelijke veiligheid. De sociale zekerheid is conform CAO en collega's zullen elkaar aanspreken op nalatigheden binnen het werk.

Behoeftes aan sociaal contact

De behoefte aan sociaal contact wordt wel erkend binnen Sociotechniek. De medewerker wordt gezien als een sociaal wezen en sociaal contact is dan ook een belangrijk aspect binnen Sociotechniek. De medewerker hoort bij een team dat zichzelf reguleert, het eigen werkproces bepaalt en elkaar hierin ondersteunt. De medewerker toont meer inzet en is gemotiveerd, is creatief en wil graag uitdagingen aangaan, is verantwoordelijk en sociaal genoeg om collega's aan te spreken en om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

Behoeftte aan erkenning en waardering

De behoefte aan erkenning en waardering wordt wel erkend binnen Sociotechniek. De medewerker wordt gezien als een verantwoordelijk, slim en hardwerkend individu. De manager hoort de medewerker tegemoet te komen in de behoefte van erkenning en waardering op het gebied van respect en vertrouwen. Aan de manager dus de taak om ervoor te zorgen dat de medewerker voelt dat hij of zij op prijs wordt gesteld voor zijn of haar bijdrage aan het team en de organisatie en zich niet opstelt als controleur of procesregelaar.

De collega's onderling zullen elkaar ook erkennen en waarderen. Het nauwe samenwerkingsverband en de eigen creatieve invulling van het werkproces zorgen voor een sterke werkrelatie waarbij de medewerkers elkaar respecteren en het wederzijdse vertrouwen laten blijken. Hierbij zal ieders specialisme, algemene kennis en bijdrage aan de groep zeer gewaardeerd worden door de anderen.

Behoeftte aan zelfontplooiing

De behoefte aan zelfontplooiing wordt wel erkend binnen Sociotechniek. De medewerker wordt gezien als een slim, ambitieus en creatief wezen dat graag uitgedaagd wil worden op het werk en hier autonoom mee om wil gaan. De organisatie creëert een omgeving waarbinnen de medewerker zijn of haar persoonlijke potentie kan vergroten. De omgeving is hierbij voornamelijk te zien als een interne omgeving, het zelfsturende team, waar de medewerker deel van uitmaakt. Echter kan de omgeving ook gezien worden als de externe dynamische omgeving waarbij invloeden van buiten het team meewegen in het besluitvormingsproces en werkproces. De medewerker krijgt de kans om de eigen kennis te verrijken en zodoende in te spelen op een veranderende omgeving.

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Organisatiestroming
	Theory X	Theory Y	Sociotechniek
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als verantwoordelijk en hardwerkend. Hierdoor zijn er geen strenge regels omtrent het voldoen aan deze behoefte. Er bestaat wel onderlinge sociale controle door collega's. De medewerkers worden slim en creatief genoeg geacht om de behoefte aan eten, drinken en ontlasten in te passen in hun werkschema en toch te voldoen aan de organisatiedoelstellingen.
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieloos - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengereid - Slim - Verantwoordelijk	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als zelfstandig. De organisatie voorziet de medewerkers van een eigen werkruimte met alle benodigdheden. De medewerker wordt gezien als slim en verantwoordelijk en krijgt autonomie in de invulling van het werkproces. Sociale zekerheid bestaat dankzij het lid zijn van een zelfsturend team en de medewerkers voorzien in hun eigen lichamelijke veiligheid.
Sociale contacten	- Egoïstisch - Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als een sociaal wezen. Het werken in een team voorziet in de behoefte aan samenhang en sterk sociaal contact. De medewerkers hoeven hierin niet gecontroleerd te worden aangezien zij gezien worden als hardwerkende individuen die verantwoordelijk genoeg zijn om de doelstelling te halen binnen het team.
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieuw en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt erkend voor zijn/haar bijdrage aan het team. De slimme hardwerkende medewerker kan met zijn/haar specialistische kennis een unieke bijdrage leveren. Dit wordt op prijs gesteld door de directe collega's en door de manager met vertrouwen, autonomie in het werkproces en participatie in de besluitvorming binnen de organisatie.
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieloos en Niet Slim	- Creatief, Ambitieuw en Slim - Sterk en eigengereid	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als slim en eigengereid en op prijs gesteld voor zijn/haar unieke kennis en bijdrage. Deze unieke kennis krijgt de kans zich verder te ontwikkelen binnen de dynamische omgeving van het zelfsturende team waarbij een creatieve persoonlijkheid noodzakelijk is. Hiernaast krijgt de medewerker de kans om dankzij intensief professioneel en sociaal contact te leren van anderen.

Tabel 3: Mensbeeld in Sociotechniek.

2.3.3 Het Nieuwe Werken: Theory Y

Het Nieuwe Werken wordt vaak gezien als de mogelijkheid tot thuiswerken en telewerken, maar Kastelein (2010) gelooft niet in het verdwijnen van kantoren: "Dan vergeet je het belang van kennisdelen en leren. De interactie tussen medewerkers kan niet geheel worden overgenomen door de informatietechnologie, hoe rijk die ook is. Vertrouwen is onnoemelijk moeilijk virtueel op te bouwen (Boland, 2010)." Het delen van kennis, vertrouwen creëren en leren van elkaar zijn belangrijke sleutelwoorden binnen het concept van Het Nieuwe Werken. Er zijn technologische, sociale en psychologische aspecten aan verbonden.

Binnen Het Nieuwe Werken, zoals Bijl (2009) het ziet, keert de behoeftepiramide van Maslow terug in beeld (zie figuur 3). Bijl legt uit dat de basisbehoeften van onderdak en veiligheid voornamelijk thuis te vinden zijn en verworven kunnen worden door de inkomsten vanuit het werk, terwijl waardering, erkenning en zelfontplooiing op het werk zelf te vinden zouden moeten zijn (2009: 16). Sociaal contact is zowel in de privésfeer als op het werk te vinden. Bij tekortkoming van sociaal contact kan deze behoefte voldaan worden in de privésfeer en andersom.



Figuur 3: De behoefte piramide van Maslow zoals gegeven door Bijl (2009: 16)

De gedachte achter Het Nieuwe Werken luidt als volgt: organisaties worden effectiever en efficiënter (en leuker om voor te werken) doordat de medewerker meer vrijheid heeft in hoe het werk gedaan wordt, waar en wanneer, met welke hulpmiddelen en met wie daarbij wordt samengewerkt. Door die toegenomen vrijheid wordt werken zinvoller, leuker en uitdagender. De medewerker gaat aan het werk, niet alleen omdat het moet, maar omdat de medewerker dat graag wil. Daar hebben zowel de werkgever, de manager en de medewerker profijt van omdat de medewerker daardoor ook gelukkiger wordt (Bijl, 2009: 29).

Het Nieuwe Werken is niet alleen een visie maar ook een strategie, het zet de mens centraal en gaat vervolgens analyseren wat de mens nodig heeft om het werk goed of nog beter te kunnen doen. De oude mindset van het 'werken van negen tot vijf', 'internetten doe je niet op het werk' en 'je moet eerst drie jaar werken voordat je carrière kunt maken' zijn nu ondenkbaar aan het worden (Bijl, 2009: 29).

2.3.3.1 Tabel Het Nieuwe Werken

Het mensbeeld achter Het Nieuwe Werken gaat uit van het natuurlijke en sociale mensbeeld, namelijk 'Theory Y' van McGregor (1957) en gaat wellicht een stap verder dan dit. Er bestaat vertrouwen in de medewerker dat hij of zij verantwoordelijkheid zal nemen, welwillend en ambitieus genoeg is om er alles aan te doen om het werk gedaan te krijgen. Ze worden gestimuleerd om de organisatiedoelen te behartigen en er wordt voldaan aan hun wensen en behoeftes. De medewerker krijgt de vrijheid om zijn of haar werk naar eigen inzicht in te delen, iets dat ondenkbaar is binnen het conventionele mensbeeld. Binnen Het Nieuwe Werken fungeert de manager als een begeleider of coach. Niet als controleur of leider, aangezien dit niet nodig is bij een sterke, creatieve, slimme en eigengereide medewerker met ambitie en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel (Bijl, 2009; Handel, 2003: 113).

Lichamelijke behoeften

De lichamelijke behoeften worden wel erkend binnen Het Nieuwe Werken. Bijl (2009) stelt dat medewerkers binnen de stroming van Het Nieuwe Werken de lichamelijke behoeften en de behoefte aan veiligheid en zekerheid voornamelijk thuis kunnen voldoen. De behoefte wordt dus wel erkend, maar de stroming streeft ernaar dat medewerkers deze behoefte uit de inkomsten van het werk kunnen halen. Aangezien er van uit wordt gegaan dat de medewerker verantwoordelijk en hardwerkend genoeg is om thuis te werken, kunnen de basisbehoeften van eten, drinken en ontlasten thuis worden voldaan.

Wanneer de medewerker besluit zijn of haar werkzaamheden op het kantoor uit te voeren, bestaat er geen streng pauzebeleid, maar er zijn wel faciliteiten aanwezig. Er kan vanuit gegaan worden dat de medewerker hier zijn of haar eigen verantwoording in neemt. Er hoeft niet door de collega's onderling gecontroleerd te worden, zoals bij Sociotechniek en ook niet door de manager, zoals bij het Scientific Management, zolang de output conform de organisatienorm is.

Behoeftes aan veiligheid en zekerheid

De behoefte aan veiligheid en zekerheid wordt wel erkend binnen Het Nieuwe Werken. De medewerker heeft binnen deze stroming geen eigen werkplek binnen het kantoor, maar krijgt de vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf te bepalen waar hij of zij gaat zitten om de werkzaamheden uit te voeren. Huisvesting en het uitvoeren van het werk zijn anders ingedeeld. Sociale zekerheid wordt conform CAO verkregen en binnen Het Nieuwe Werken bestaat de aanname dat de medewerker hier geen misbruik van zal maken. Ook bestaat de aanname dat de medewerker slim genoeg is om te weten wat een veilige situatie is om in te werken bij bijvoorbeeld het thuiswerken en welke omstandigheden hierbij passend zijn.

Behoeftes aan sociaal contact

De behoefte aan sociaal contact wordt wel erkend door Het Nieuwe Werken. Bijl (2009: 16) stelt dat sociaal contact binnen Het Nieuwe Werken zowel binnen de privésfeer als binnen de werksfeer van belang is. Wanneer sociaal contact tekort schiet in de werksfeer kan de werknemer alsnog aan deze behoefte voldoen in de privésfeer.

De organisatie ziet de medewerker wel als een sociaal wezen, maar thuiswerken zorgt ervoor dat collega's elkaar weinig tot niet zien tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Het 'face-to-face' contact is hierdoor nihil. Echter bestaat er wel sociaal contact dankzij de technologische mogelijkheden. Dankzij telefoon en internet hebben de medewerkers de mogelijkheid om informatie uit te wisselen, de vraag hierbij is of dit onder de noemer 'sociaal' valt en of het hebben van uitsluitend dergelijk contact wenselijk is. Kastelein (2010) stelt dat vertrouwen niet goed virtueel op te bouwen is. Er is dus persoonlijk contact voor nodig.

Behoeftte aan erkenning en waardering

De behoefte aan erkenning en waardering wordt wel erkend binnen Het Nieuwe Werken. De medewerker wordt gezien als verantwoordelijk, hardwerkend en ambitieus. De medewerker verdient dus erkenning en waardering van manager en organisatie. Erkenning en waardering worden verkregen uit taakverrijking, eigen verantwoordelijkheid in werkzaamheden en tijdsindeling en participatie aan de besluitvorming binnen de organisatie. De medewerker ontvangt ook erkenning en waardering van de manager, die de medewerker ondersteunt en coacht in voornamelijk persoonlijke doelstellingen. Zolang de output voldoet aan de norm van de organisatie zal de medewerker gewaardeerd worden voor zijn of haar inzet aangezien het proces niet tot nauwelijks gecontroleerd wordt.

Behoeftte aan zelfontplooiing

De behoefte aan zelfontplooiing wordt wel erkend binnen Het Nieuwe Werken. De medewerker wordt gezien als een slim, ambitieus en creatief wezen dat graag uitgedaagd wil worden op het werk. De organisatie creëert een omgeving waarbinnen de medewerker zijn of haar persoonlijke potentie kan verruimen. Dit gebeurt door de medewerker veel verantwoordelijkheid en alle ruimte te geven in de indeling van de werkzaamheden. De manager ondersteunt de medewerker in de persoonlijke groei en kennisverrijking.

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Organisatiestroming
	Theory X	Theory Y	Het Nieuwe Werken
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	Deze behoefte wordt wel erkend, maar deze stroming streeft ernaar dat medewerkers voornamelijk thuis kunnen voldoen aan deze behoefte dankzij de inkomsten van het werk. De organisatie ziet de medewerker als verantwoordelijk en hardwerkend genoeg om zelf te bepalen waar en hoelang ze deze behoefte tegemoet willen komen. Er zijn wel faciliteiten aanwezig binnen het kantoor, maar er is geen strikt pauzebeleid.
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieloos - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengereid - Slim - Verantwoordelijk	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker is verantwoordelijk en eigengereid en krijgt dus de vrijheid om zelf te bepalen waar ze werken en hoe ze het werk uitvoeren. Er wordt ook vanuit gegaan dat de medewerker slim genoeg is om zelf te weten wat veilig is als hij of zij besluit thuis te werken.
Sociale contacten	- Egoïstisch - Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. Binnen deze stroming wordt de medewerker wel als een sociaal wezen gezien, maar er bestaat weinig face-to-face contact. Informatieuitwisseling gebeurt voornamelijk via de technische mogelijkheden, zoals internet en telefoon. De medewerker is verantwoordelijk genoeg en is bereid hard te werken zonder direct contact met collega's of manager.
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieuze en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. Een hardwerkende, slimme, creatieve en ambitieuze medewerker verdient erkenning en waardering. Zo krijgt de medewerker vrijheid in werkproces, tijndeling en werklocatie. Hiernaast bestaat de mogelijkheid tot taakverrijking en participatie in besluitvorming. De manager waardeert de medewerker door hem/haar te complimenteren bij behaalde doelstellingen in de output.
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieloos en Niet Slim	- Creatief, Ambitieuze en Slim - Sterk en eigengereid	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als creatief, ambitieuze, slim en wil graag uitgedaagd worden in de werkzaamheden. De manager ondersteunt de medewerker door de persoonlijke groei te stimuleren, te motiveren en door taakverrijking te introduceren. Het werkproces wordt ingedeeld door de medewerker zelf, waarbij alleen de output moet voldoen aan de norm van de organisatie.

Tabel 4: Mensbeeld in Het Nieuwe Werken.

3 Kantoren

In paragraaf 2 is geanalyseerd wat organisaties zijn en hoe ze worden gedefinieerd en ingedeeld. Er is een lijst van organisatiestromingen opgesteld vanuit Scott (2007) en hieruit is een selectie van organisatiestromingen gemaakt die geanalyseerd zijn op basis van de mensbeelden zoals gegeven door McGregor (1957) en de behoeftedimensies van Maslow (1954). De organisatiestromingen en de achterliggende mensbeelden zijn samengevat in tabellen (tabel 2, 3 en 4). Nu komt er een derde dimensie bij in dit literatuuronderzoek, namelijk kantoorconcepten. Dit is van belang, omdat er vanuit de hoofdvraag onderzocht wordt of er een samenhang bestaat tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten en zo ja, of deze samenhang voortkomt uit een gemeenschappelijke visie op menselijke arbeid (het mensbeeld). Wat voor organisatiestromingen is gedaan, wordt ook voor kantoorconcepten gedaan. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat een kantoorconcept is, welke groei het kantoorconcept heeft doorgemaakt en er wordt een selectie gemaakt tussen conventioneel, sociaal/modern en actueel. Vervolgens worden de geselecteerde kantoorconcepten geanalyseerd op basis van de mensbeelden en de behoeftedimensies (in tabel 5, 6 en 7) en toegevoegd aan een samenvattende tabel in hoofdstuk 4 (tabel 8). Dit vormt de basis voor empirisch onderzoek.

Er bestaat een standaarddefiniëring voor het begrip kantooromgeving gegeven door Agterberg, De Heer, Verkerke en Ketel (2008):

“Een kantooromgeving heeft als doel om de uit te voeren administratieve werkzaamheden optimaal te ondersteunen. Hiervoor wordt de werknemers een werkomgeving ter beschikking gesteld, waar de benodigde faciliteiten beschikbaar zijn. Binnen deze omgeving kunnen zij dan zowel hun individuele als gezamenlijke werkzaamheden uitvoeren (Agterberg e.a., 2008: 3).”

In het begin van de 20^{ste} eeuw kwam er voor het eerst behoefte aan administratieve en sociale dienstverlening op grote schaal. Hierdoor ontstond ook de behoefte aan een centrale werkplek waar administratieve werkzaamheden verricht konden worden. Het kantoor is een uitvinding geweest. Het is veranderlijk, vaak door bepaalde omstandigheden, denk aan behoefte aan uitbreiding, een strategische zet naar nieuwe producten, activiteiten of regionen. Het veranderen van het kantoor kan ook veroorzaakt worden door de ingeving van een leidinggevende. Zo kan de status quo gewijzigd worden, kunnen de waarden van de organisatie veranderen of er wordt een andere manier van werken geïntroduceerd (Becker, 2004: 3). Becker (2004) stelt dat medewerkers een emotionele waarde hechten aan hun fysieke werkomgeving. De verandering heeft hierdoor altijd een grote impact op de organisatie en de medewerkers.

Wanneer wetenschappers terug kijken naar het begin van de 20^{ste} eeuw zien zij een donker, rommelig, luidruchtig en chaotisch kantoor waar veel jonge werklui naast elkaar werkten. Becker (2004) omschrijft oude foto's van Lloyds Bank in Londen (zie ter illustratie figuur 4). Het kantoor is donker, chaotisch en vol met medewerkers in nette pakken en stapels papieren. Er is sprake van een duidelijk verschil in hiërarchie. Foto's van de senior managers bij Lloyds Bank, uit dezelfde tijd, tonen mooi gemeubileerde, goed belichte en vooral een netter uitzienende werkvloer. De senior managers hadden echter geen eigen kantoor, ook zij werkten samen zonder tussenwanden (Becker, 2004).



Figuur 4: Kantoor omstreeks 1900, bron: <http://www.google.nl/>

Veel besluiten over kantoorinrichting zijn gebaseerd op functionaliteit, maar Becker (2004) stelt dat het een complexer gegeven is dan pure functionaliteit. De ontwikkelde kantoorconcepten zijn volgens Becker (2004: 3) een reactie op: bepaalde verwachtingen, technologische mogelijkheden, economische omstandigheden, demografie van medewerkers en sociale waarden. Zodoende is er in de afgelopen eeuw veel ontwikkeling geweest op het gebied van kantoorconcepten.

3.1 Kantoorconcepten

Net als organisatiestromingen hebben kantoorconcepten een ontwikkeling doorgemaakt. De kantoren van circa 1900 worden in hedendaagse literatuur omschreven als 'kantoortuinen'. Het is een klassieke en traditionele opzet van het kantoor (Becker, 2004). Echter de kantoortuin kan ook een modern en sociaal kantoorconcept zijn (Van de Broek, 2001), zoals verder in de scriptie omschreven staat. Binnen deze scriptie wordt daarom onderscheid gemaakt tussen de traditionele en moderne versie van de 'kantoortuin'. Het traditionele kantoorconcept wordt benoemd als de 'kantoorfabriek', omdat Vos en Voordt (2001) en Becker (2004) stellen dat de traditionele kantoortuin fabriekseigenschappen in zich draagt waarbij ook verwezen wordt naar de 'Tayloriaanse' werkstijl. Hiernaast waren de informele sociale communicatiemogelijkheden onbedoelde gevolgen en niet vooraf opgezet met deze intentie binnen dit traditionele concept. De kantoorfabriek (de traditionele kantoortuin), ontstaan in het begin van de 20^{ste} eeuw, heeft zich ontwikkeld en aangepast aan de verschillende behoeften die duidelijk werden met de tijd:

- De 'Kantoorfabriek': Het begrip van de traditionele 'kantoortuin', hier benoemd als kantoorfabriek, wordt omschreven als '20 of meer werkplekken in een ruimte' (Wesjon, 2011). Dit type kantoor heeft een compleet open structuur met een maximale indelingsvrijheid. Alle medewerkers, inclusief het management, zitten samen in een grote ruimte die gevuld is met bureaus en panelen of archiefkasten die deze bureaus van elkaar scheiden. Bij dit type is vaak sprake van geluidsoverlast, klimaatproblemen en gebrek aan privacy (Van den Broek, 2001).
- 'Het Cellenkantoor': "Het cellenkantoor was een reactie op de sterk op fabrieken lijkende industriële kantoren met hun Tayloriaanse werkstijl" (Vos & Voordt, 2001: 62). Het cellenkantoor is ontstaan doordat er meer behoefte aan privacy en concentratiemogelijkheden kwam in de loop van de 20^{ste} eeuw. Het heeft een gesloten karakter doordat medewerkers vaak

alleen zitten en de communicatie onderling hierdoor minimaal is, tenzij men elkaar opzoekt (Van den Broek, 2001: 9). Het hebben van een eigen kantoor, geeft ook invulling aan de status die men heeft binnen een organisatie. Veelal hebben medewerkers die zich in het (top)management bevinden een eigen kantoor. Becker (2004) ziet het belang in van het behoud van dit statussymbool, deze medewerkers hebben immers hard moeten werken om een eigen kantoor te verdienen (2004: 13). Het is niet per definitie alleen geschikt voor één persoon, er kunnen ook meerdere medewerkers in één kantoor werken. Het wordt ook wel 'kamerkantoor' genoemd.

- 'Het Groepskantoor': kan gezien worden als een mildere reactie op de klassieke kantoorfabriek. Hier zitten tussen de vier en twaalf medewerkers samen die over het algemeen dezelfde soort taken uitvoeren. Er is hier sprake van meer privacy terwijl men nog altijd de sociale werkrelaties kan onderhouden (Van den Broek, 2001: 10). Bij dit type kantoor is sprake van het weglaten van scheidingswanden en dergelijke om een grotere ruimte te creëren dan bij een cellenkantoor. Een 'Combikantoor' is een tussenpositie tussen het cellenkantoor en het groepskantoor. Hierbij wordt gezocht naar een balans tussen communicatie en concentratie, aldus Wesjon (2011). Een uitbreiding van het groepskantoor is het zogenaamde 'Projectkantoor'. Hierbij wordt het groepskantoor aangevuld met kleinere ruimtes (ook wel cockpits genoemd) waar de medewerkers geconcentreerder kunnen werken of een vertrouwelijk gesprek kunnen voeren.
- 'Het Coconkantoor': bevat afgescheiden werkplekken rond een gemeenschappelijk kerngebied. De naam 'cocon' is afgeleid van communicatie en concentratie. Binnen dit concept wordt een balans gezocht tussen de behoefte aan openheid en samenwerking enerzijds en rust en ongestoord kunnen werken anderzijds, aldus Wesjon (2011). De kamers zijn in principe eenpersoonskamers, terwijl het kerngebied ingericht is als vergaderruimte of archiefvoorziening en bevat faciliteiten als fax, kopieerapparatuur en dergelijke. Er bestaat een open sfeer met mogelijkheden tot informeel overleg. Door het gebruik van transparante elementen zoals glas en een centrale ruimte met collectieve faciliteiten, wordt de samenwerking bevorderd (Van den Broek, 2001: 11).
- 'De Moderne Kantoortuin': het begrip van de 'kantoortuin' wordt omschreven als '20 of meer werkplekken in een ruimte' (Wesjon, 2011), ook wel bekend als landschapskantoor of open plan office en komt in essentie overeen met het concept 'kantoorfabriek'. De kantoortuin heeft een open structuur met een maximale indelingsvrijheid. Het concept is gebaseerd op efficiëntie en open communicatie binnen de organisatie. Alle medewerkers, inclusief het management, zitten samen in een grote ruimte die gevuld is met bureaus en panelen of archiefkasten die deze bureaus van elkaar scheiden. Bij dit type is vaak sprake van geluidsoverlast, klimaatproblemen en gebrek aan privacy. Alleen organisaties die uitgaan van open communicatie om de uitvoerende taken goed te kunnen vervullen zijn gebaat bij het concept van de kantoortuin (Van den Broek, 2001). Hierbij is dan vooral sprake van veel samenwerking en informeel overleg. Becker (2004) stelt dat deze manier van werken noodzakelijk is als een organisatie de concurrentie voor wil kunnen blijven binnen een dynamische omgeving. Zodoende kan het concept van de kantoorfabriek ook gezien worden als een actueel concept, namelijk benoemd als de kantoortuin.
- 'De Flexibele Werkplek': Het meest actuele kantoorconcept is dat van de flexibele werkplek en dit concept gaat een stap verder dan het Coconkantoor. De medewerker heeft nu geen eigen werkplek meer, dit gegeven komt overeen met het idee achter Het Nieuwe Werken. Het

concept vormt een dynamisch geheel van verschillende ruimtes, ieder met een eigen karakter. Denk aan een communicatieruimte, projectruimte, concentratieruimte en dergelijke. De medewerker krijgt hierbij een grote mate van zelfstandigheid (Van de Broek, 2001: 11).

- ‘Het Hotelkantoor’: sluit aan op de visie achter de flexibele werkplek. Hierbij komt de medewerker niet direct meer binnen bij de eigen organisatie. Men kan een kantoorkamer huren voor een bepaalde tijd, bijvoorbeeld een uur. Zo werkt een medewerker niet op het eigen hoofdkantoor en ook niet thuis. Een eigenaar van een kantoorpand verhuurt een kamer of een vergaderruimte die van alle faciliteiten voorzien is. De huurder kan een keuze maken in het gebruik van verschillende kantoorvormen waar op dat moment behoefte aan is. Denk aan de privacy van een kantoorkamertje, een tussenvorm zoals een cocon met halfhoge wanden of een grote tafel waaraan gewerkt kan worden (Van den Broek, 2001). Het principe van hotelkantoor wordt ook wel ‘zwerfkaart’ genoemd volgens Wesjon (2011). Men betaalt alleen voor het deel dat men aanwezig is en niet voor leegstand of ruimte.

3.1.1 Selectie kantoorconcepten

Ten behoeve van het onderzoek in deze scriptie wordt voor kantoorconcepten, net als bij organisatiestromingen is gedaan, onderscheid gemaakt tussen klassiek/traditioneel, modern en actueel op basis van tegenstellingen tussen de concepten en evolutie van de concepten.

Net als bij de organisatiestromingen wordt onderscheid gemaakt in uitersten. De ‘Kantoorfabriek’ is de eerste vorm van een kantoorconcept dat benoemd is. Het is een traditioneel en klassiek kantoorconcept, dat berust op functionaliteit en geen rekening houdt met sociale implicaties van de werkomgeving. Hier tegenover staat een kantoorconcept dat wel rekening houdt met onder andere de sociale behoeften van de medewerker, namelijk het ‘Coconkantoor’. Een actueel en één van de meeste recent ontstane kantoorconcepten is de ‘Flexibele Werkplek’. Dit type concept wordt ingezet binnen ‘Het Nieuwe Werken’ om de behoeften van de medewerkers en de organisatie te kunnen faciliteren. De flexibele werkplek wordt uitgelicht, naast de kantoorfabriek en het coconkantoor, om de ontwikkelingen binnen de kantoorconcepten weer te geven en verder in deze scriptie te koppelen aan de mensbeelden van McGregor (1957).

- Traditioneel ‘Kantoorfabriek’: Voordat de effecten van dit traditionele kantoorconcept werden onderzocht werd de vorm van de kantoorfabriek als puur functioneel beschouwd, zonder sociale implicaties te herkennen. De kantoorfabriek was gebaseerd op het ‘fabrieksideaal’ (Van den Broek, 2001: 9). Medewerkers hadden een plek nodig waar ze hun administratieve werkzaamheden konden uitvoeren. Op deze plek konden zij gebruik maken van de hulpmiddelen die nodig waren om deze werkzaamheden uit te voeren, denk hierbij aan archiefkasten, typemachines en telefoons (Becker, 2004: 12).
- Het moderne ‘Coconkantoor’: Het concept van de Kantoorfabriek bleek rommelig en chaotisch te zijn. In het kantoorconcept van het Coconkantoor wordt een balans gezocht tussen openheid en samenwerking en de behoefte aan rust en ongestoord kunnen werken. Binnen dit concept is plaats gemaakt voor informeel overleg en wordt het teamverband gestimuleerd (Van den Broek, 2001: 11).
- De ‘Flexibele Werkplek’: is ontstaan aan het einde van de 20^{ste} eeuw. Het is een actueel kantoorconcept, waarin de individuele werkplek verdwijnt en er een grotere mate van zelfstandigheid ontstaat. Het concept is een dynamisch geheel van verschillende werkruimtes

met verschillende functies, denk aan openwerkplekken, concentratieruimtes en projectruimtes (Van den Broek, 2001: 11).

3.2 Mensbeelden in kantoorconcepten

Bij paragraaf 2.2 is het werk van Douglas McGregor (1957) besproken. 'Theory X' en 'Theory Y' zijn duidelijk herkenbaar binnen de verschillende organisatiestromingen, maar geldt dit ook voor de kantoorconcepten? Op basis van de functie van de manager en achterliggend mensbeeld kon onderscheid gemaakt worden tussen klassieke en moderne organisatiestromingen (Handel, 2003: 108-109). Binnen kantoorconcepten wordt ook onderscheid gemaakt tussen klassiek en modern.

Binnen deze scriptie wordt gekeken of de principes van 'Theory X' en 'Theory Y' terug te vinden zijn binnen de klassieke en moderne kantoorconcepten (McGregor, 1957). Er wordt gekeken naar de aspecten die besproken zijn bij paragraaf 2.3. De aannames die gemaakt worden omtrent het karakter en de motivatie van de medewerker hebben ook een uitwerking op het gekozen kantoorconcept door een organisatie. Binnen de conventionele visie wordt uitgegaan van een medewerker die een lakse instelling heeft, hierdoor is sterke controle en supervisie noodzakelijk (Handel, 2003). Het kantoorconcept moet bij deze visie bijdragen aan de mogelijkheid voor sterke supervisie. Bij de sociale visie wordt uitgegaan van een sociale en welwillende medewerker. Hier is strenge controle minder van belang, maar de mogelijkheid tot sociale interactie is wel belangrijk (Handel, 2003). Ook dit gegeven kan door een kantoorconcept ondersteund worden.

Aan de hand van tabel 1 wordt geanalyseerd welk mensbeeld de achterliggende visie is voor de kantoorconcepten van 'Kantoorfabriek', 'Coconkantoor' en 'De Flexibele Werkplek'. Vervolgens worden deze analyses toegevoegd aan een samenvattende tabel voor kantoorconcepten. In hoofdstuk 4 wordt een tabel opgesteld die zowel de mensbeelden, als de organisatiestromingen en de kantoorconcepten naast elkaar zet. Zodoende bestaat er een alles samenvattende tabel waarin een helder beeld wordt gecreëerd ten behoeve van de toetsing aan de empirie.

3.2.1 Conventioneel: 'Kantoorfabriek'

Het principe van Scientific Management is gebaseerd op taakverdeling en specialisatie. Dit uit zich in een gestandaardiseerde vorm van werken. Het concept van de kantoorfabriek wordt ook aangeduid als zijnde gestandaardiseerd. Het is gebaseerd op het fabriekidee van efficiëntie in de organisatie, zonder rekening te houden met sociale behoeften (Becker, 2004: 12; Van den Broek, 2001: 9). Binnen de kantoorfabriek staat efficiëntie van de organisatie centraal. Naast de nadruk op efficiëntie kan de nadruk ook liggen op het vormen van afzonderlijke teams met een eigen werkruimte binnen het geheel. Dankzij de open structuur is supervisie en controle door de manager of leidinggevende goed mogelijk (Van den Broek, 2001: 9-10).

3.2.1.1 Tabel Kantoorfabriek

Vanuit traditie kent dit concept een sterke hiërarchische indeling, waarbij de jongste medewerkers op de minst aantrekkelijke plekken (minimaal daglicht) moeten gaan zitten, terwijl het hogere personeel aan de raanzijde zit (Van den Broek, 2001: 10). Het gegeven van hiërarchie en de ondersteuning van supervisie stelt 'Theory X' voor als achterliggende gedachte (Van den Broek, 2001: 9-10; Handel, 2003: 108-113).

Lichamelijke behoeften

De lichamelijke behoeften worden wel erkend binnen de kantoorfabriek. Ze worden door de organisatie gezien als storend, maar noodzakelijk. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker egoïstisch, lui en laks zal zijn in het voldoen aan de lichamelijke behoeften, daarom is het van belang dat de manager de medewerkers in de gaten kan houden. Binnen dit kantoorconcept zal de manager zo gepositioneerd worden dat duidelijk is dat hij hoger is in hiërarchie, maar tegelijkertijd dichtbij genoeg is om zijn of haar team te controleren. Aangezien alle medewerkers, zowel managers als ondergeschikten, bij elkaar in één ruimte werken is supervisie goed mogelijk (Van den Broek, 2001: 9-12).

Bij lichamelijke behoeften hoort de behoefte van eten, drinken en ontlasten. De lichamelijke behoeften worden binnen het concept van de kantoorfabriek voldaan door de facilitaire mogelijkheden van een kantine en sanitaire voorzieningen. Ook hier kan sprake zijn van een hiërarchische indeling, waarbij de managers apart zitten van de medewerkers op een 'betere plek' en toch strenge supervisie kan worden uitgeoefend omdat iedereen zich bevindt in één ruimte.

Behoeftte aan veiligheid en zekerheid

De behoefte aan veiligheid en zekerheid worden wel erkend binnen de kantoorfabriek. Ze worden gezien als storend en alleen vanuit het organisatorische standpunt gezien en niet vanuit de behoefte van de medewerker. De medewerker wordt gezien als goedgelovig, niet al te slim en is hierdoor zwak en makkelijk manipuleerbaar. De behoefte aan huisvesting wordt voldaan, maar wel op een minimaal niveau waarbij wordt uitgegaan van een noodzakelijke, maar simpele klimaatbeheersing binnen de regels van de Arbowet. Het kantoor zal niet te warm of te koud zijn, niet te droog en niet te vochtig en niet te licht en niet te donker. De medewerker zal berusten in deze situatie.

De werkzaamheden kunnen in het kantoor uitgevoerd worden aangezien alle benodigdheden aanwezig zijn, denk hierbij aan telefoon, pc, archiefmateriaal, kopieermachines en dergelijke. Sociale zekerheid wordt niet tegemoet gekomen, omdat dit vaak op basis van contractafspraken is en niet binnen het kantoorgebouw verkregen kan worden. Het behoren bij een sociale groep voor het verkrijgen van sociale zekerheid binnen het kantoor is niet van belang voor de organisatie aangezien de medewerker niet als sociaal wordt gezien.

Het kantoor wordt binnen het concept van de kantoorfabriek als puur functioneel beschouwd en ook zo ingedeeld. Hierbij kan de lichamelijke veiligheid van de medewerker in het geding komen, omdat er geen rekening wordt gehouden met bijvoorbeeld hogere klimaat wensen (zoals goede luchtdoorvoer of voldoende daglicht) of ergonomische wensen. De organisatie zal de slechte arbeidsomstandigheden wegcijferen of willen compenseren met respectievelijk het straf- en beloningsbeleid.

Behoeftte aan sociaal contact

De behoefte aan sociaal contact wordt niet erkend door de kantoorfabriek. De organisatie ziet de medewerker niet als een sociaal wezen, maar als een rationeel en egoïstisch individu. Sociaal contact is niet van belang voor een dergelijke medewerker, dus is het voor de organisatie niet noodzakelijk om hier in het kantoorconcept rekening mee te houden. Er bestaan geen ontmoetingsplekken waar informeel contact gestimuleerd wordt.

Eventueel sociaal contact tussen de medewerkers onderling zal worden beschouwd als afleiding van de werkzaamheden door een luie instelling en zal daardoor onder controle moeten worden gehouden door de managers. Dit kan gedaan worden binnen de kantoorfabriek, omdat managers in dezelfde werkruimte aanwezig zijn om supervisie te houden.

Behoeftte aan erkenning en waardering

De behoefte aan erkenning en waardering wordt in mindere mate erkend bij de kantoorfabriek. Aan deze behoefte wordt alleen tegemoet gekomen bij de hogere lagen van het management. Zij hebben volgens de organisatie behoefte aan status en meer privacy.

Aan de hand van de hiërarchische structuur wordt de positionering van de werkplekken ingedeeld. Hierbij krijgen de medewerkers die onderaan staan de 'slechtste' werkplekken waar weinig tot geen daglicht is en de medewerkers die hoog op de hiërarchische ladder staan krijgen de 'beste' werkplekken aan de raanzijde (Van den Broek, 2001: 10). De medewerkers die hoger in de hiërarchie staan voelen dan erkenning en waardering in de vorm van een materiële beloning, namelijk kwalitatieve positionering van de werkplek.

Behoeftte aan zelfontplooiing

De behoefte aan zelfontplooiing wordt niet erkend door de kantoorfabriek. Er bestaan geen mogelijkheden tot zelfontplooiing of persoonlijke zelfverrijking binnen dit kantoorconcept. De medewerker zou ambitieeloos en niet slim zijn, dus is er geen noodzaak voor zelfontplooiing bij een dergelijke medewerker.

Het kantoorpand is puur functionalistisch van aard waarbij alleen ruimte is voor het uitvoeren van de werkzaamheden op efficiënte wijze. De ruimte voor zelfontplooiing binnen de werkzaamheden leidt alleen af van de organisatiedoelstellingen.

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Kantoorconcept
	Theory X	Theory Y	Kantoorfabriek
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	Deze behoefte wordt wel erkend. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker egoïstisch en lui/laks zal zijn in het voldoen aan deze behoefte. De manager houdt controle doordat hij/zij aanwezig is in de werkruimte, maar heeft wel een kwalitatief betere werkplek. Er zijn facilitaire mogelijkheden aanwezig voor deze behoefte binnen het kantoor, ook hier houdt de manager supervisie vanaf een kwalitatief betere plek.
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieloos - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengereid - Slim - Verantwoordelijk	Deze behoefte wordt wel erkend. De organisatie erkend deze behoefte als noodzakelijk, maar houdt de veiligheid en zekerheid van de medewerker zo veel mogelijk op het basisniveau. De medewerker is goedgelovig en niet slim en daardoor zal de medewerker zich berusten in deze situatie. Er is geen sprake van sociale zekerheid vanuit een kantoorconcept. De organisatie zal de slechte arbeidsomstandigheden wegcijferen of compenseren met een straf- of beloningsbeleid.
Sociale contacten	- Egoïstisch - Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk en Hardwerkend	Deze behoefte wordt niet erkend. De medewerker wordt niet gezien als een sociaal wezen, maar als een rationeel egoïstisch wezen. Het kantoorconcept hoeft geen rekening te houden met plaatsen binnen het kantoor waar sociaal contact gestimuleerd wordt. De manager is aanwezig om te voorkomen dat de luie medewerkers sociaal contact gebruiken om afleiding te krijgen van de werkzaamheden.
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieuus en Hardwerkend	Deze behoefte wordt in mindere mate erkend. Alleen de hogere lagen van het management worden erkend en gewaardeerd door de organisatie. Zij krijgen de kwalitatief gezien beste plekken met veel daglicht. Er wordt rekening gehouden met hun behoefte aan status en privacy. Het lagere personeel dat wordt gezien als lui/laks geniet niet deze aandacht van de organisatie en dus ook niet deze positionering binnen het kantoor.
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieloos en Niet Slim	- Creatief en Slim - Sterk en eigengereid	Deze behoefte wordt niet erkend. De medewerker is ambitieloos en niet slim dus er is geen behoefte aan zelfontplooiing. Het kantoorpand is puur functionalistisch en bedoeld voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Er is geen ruimte voor zelfontplooiing of andere dingen die afleiden van de werkzaamheden.

Tabel 5: Mensbeeld in Kantoorfabriek.

3.2.2 Sociale communicatie en concentratie: 'Coconkantoor'

Binnen het concept van het Coconkantoor wordt een balans gezocht tussen communicatie en concentratie, tussen de behoefte aan openheid en samenwerking en daarnaast de behoefte tot rust en ongestoord werken. Er bestaat een open sfeer. Het gaat om de behoeften van de medewerkers. Er zijn eenpersoonskamers en gemeenschappelijke openruimtes waar gewerkt kan worden. Dit stimuleert het teamverband en komt tegemoet aan de sociale behoeftes (Van den Broek, 2001: 11).

3.2.2.1 Tabel Coconkantoor

Binnen het concept van het Coconkantoor wordt uitgegaan van het gegeven dat een medewerker zelf weet waar hij of zij behoefte aan heeft en zodoende verantwoordelijkheid neemt in zijn of haar werkzaamheden. De aanname bestaat dat de medewerker een sterk verantwoordelijkheidsgevoel heeft en de ambitie en creativiteit in zich heeft om de werkzaamheden af te krijgen binnen de deadline die gegeven is door de organisatie. De eigengereidheid wordt tegemoetgekomen door de medewerker een keuze te geven tussen verschillende type werkruimtes. De mogelijkheid tot supervisie neemt af binnen dit concept. De achterliggende principes van het Coconkantoor komen overeen met 'Theory Y' van McGregor (1957).

Lichamelijke behoeften

De lichamelijke behoeften worden wel erkend binnen het Coconkantoor. De facilitaire voorzieningen zijn aanwezig binnen het Coconkantoor voor de medewerker om te voldoen aan de lichamelijke behoeften. De organisatie maakt de aanname dat de medewerker genoeg verantwoordelijkheidsgevoel heeft door ze de keuze te geven voor een geschikte werkplek.

Er bestaat geen streng beleid dat de pauzemomenten reguleert. De manager heeft minder zicht op zijn of haar team dus wordt er uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid en hardwerkende instelling van de medewerker om te voldoen aan de organisatiedoelstelling en toch tegemoet te kunnen komen aan deze behoefte.

Ook comfort is een behoefte die onder lichamelijke behoeften valt. De organisatie erkent dat de medewerker een geschikte werkplek nodig heeft waarbinnen balans is tussen privacy (rustig en ongestoord werken) en contact (openheid en samenwerking). De medewerker kan zelf een keuze maken waar hij of zij op dat moment het comfortabelst kan werken.

Behoeftte aan veiligheid en zekerheid

De behoefte aan veiligheid en zekerheid worden wel erkend binnen het Coconkantoor. Er bestaat huisvesting met verschillende ruimtes (eenpersoonskamers en gemeenschappelijke ruimtes) met ieder een eigen functionaliteit waarbinnen de medewerkers hun werkzaamheden kunnen uitoefenen. Het werk wordt zo opgezet dat de medewerker hier creatief en verantwoordelijk in kan zijn en onderlinge sociale contacten zijn belangrijk. Het kantoor voorziet in lichamelijke veiligheid volgens de Arbowet. Sociale zekerheid wordt voorzien binnen contractafspraken.

Behoeftte aan sociaal contact

De behoefte aan sociaal contact wordt wel erkend binnen het Coconkantoor. Sociaal contact in teamverband wordt gestimuleerd binnen dit concept. De medewerker wordt gezien als een sociaal wezen dat behoefte heeft aan contact met anderen en zodoende behoefte aan samenwerking en openheid in communicatie. Zo is er ruimte voor informeel overleg en bestaat er een open sfeer die de informaliteit tot stand zal brengen. Door het gebruik van transparante elementen wordt de samenwerking bevorderd binnen dit concept (Van den Broek, 2001: 11). Dit is een poging om een gevoel

van samenhang te versterken dankzij spontane ontmoetingen tussen de collega's en samenhang valt onder de behoefte aan positief sociaal contact. De medewerker is verantwoordelijk en hardwerkend genoeg om geen misbruik te maken van de open sfeer en informele ontmoetingen.

Behoeftte aan erkenning en waardering

De behoefte aan erkenning en waardering wordt wel erkend binnen het Coconkantoor. Er wordt tegemoet gekomen aan deze behoefte door de medewerker de autonomie te geven in de keuze voor de werkplek. De aanname bestaat dat de medewerker slim genoeg is om dit zelf te bepalen. Er bestaan twee soorten werkplekken: eenpersoonskamers en gemeenschappelijke ruimtes. Hier tussen zijn bijvoorbeeld archiefkasten of vergaderruimtes waar spontane ontmoetingen kunnen plaatsvinden. Dit is belangrijk omdat de medewerker een sociaal wezen is en dit wordt zodoende erkend en gewaardeerd.

Doordat de medewerkers overal kunnen zitten is het lastiger geworden voor de manager om zijn of haar team te controleren. De manager fungeert hierbij niet als controleur, maar als coach en ondersteuner, en stimuleert het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers.

Behoeftte aan zelfontplooiing

De behoefte aan zelfontplooiing wordt in mindere mate erkend binnen het Coconkantoor. Hoewel de medewerker veel autonomie heeft verkregen, is deze autonomie alleen gericht op de uitvoering van de werkzaamheden die opgelegd zijn door de organisatie. Ook de sociale contacten zijn bedoeld ter bevordering van de organisatiedoelstellingen en niet voor zelfontplooiing of zelfverrijking in de persoonlijke sfeer. De medewerker kan alleen zelfverrijking halen uit de verantwoordelijkheid die hij of zij krijgt opgelegd in het teamverband waarbij een zekere mate van creativiteit en kennis vereist zijn.

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Kantoorconcept
	Theory X	Theory Y	Coconkantoor
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	Deze behoefte wordt wel erkend. De organisatie ziet de medewerker als verantwoordelijk en hardwerkend waardoor er verminderde controle nodig is binnen de pauzemomenten door de manager. De manager heeft minder zicht op zijn/haar medewerkers doordat de medewerkers een eigen keuze mogen maken in werkplek (of alleen of in een gezamenlijke ruimte). De werkzaamheden op een comfortabele wijze uitvoeren wordt ook erkend binnen dit concept.
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieloos - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengereid - Slim - Verantwoordelijk	Deze behoefte wordt wel erkend. Veiligheid in de huisvesting is conform de regels van de Arbowet. De eigengereide, slimme en verantwoordelijke medewerker krijgt de keuze uit twee type werkplekken om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Dit vertrouwen wekt een bepaalde vorm van zekerheid in huisvesting en werk op in de medewerker. Sociale zekerheid is conform contractafspraken.
Sociale contacten	- Egoïstisch - Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als een sociaal wezen dat behoefte heeft aan samenwerking en openheid binnen de werksfeer. Er is voldoende ruimte voor informeel overleg en spontane ontmoetingen. De medewerker wordt verantwoordelijk en hardwerkend genoeg geacht om geen misbruik te maken van deze werksituatie.
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieuus en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt erkend en gewaardeerd door hem/haar autonomie in de keuze voor de werkplek te geven. De medewerker is dus slim genoeg om dit zelf te kunnen bepalen en verkrijgt erkenning en waardering door de vrijheid die hem/haar gegeven wordt.
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieloos en Niet Slim	- Creatief en Slim - Sterk en eigengereid	Deze behoefte wordt in mindere mate erkend. De medewerker heeft de erkenning en waardering dankzij autonomie maar deze autonomie is alleen bedoeld voor de uitvoering van de werkzaamheden en niet voor persoonlijke verrijking. Eventuele zelfverrijking kan alleen verkregen worden dankzij een verantwoordelijke positie binnen het team, waarbij de medewerker zijn/haar kennis en creativiteit kan inzetten.

Tabel 6: Mensbeeld in Coconkantoor.

3.2.3 Het Nieuwe Werken: de Flexibele Werkplek

Binnen Het Nieuwe Werken wordt gebruik gemaakt van het kantoorconcept 'de Flexibele Werkplek'. Kennisdelen, vertrouwen creëren en leren van elkaar zijn belangrijke aspecten binnen Het Nieuwe Werken en de 'Flexibele Werkplek' maakt dit mogelijk. De medewerker heeft geen eigen kantoor of werkplek meer. Iedere werkruimte heeft een andere functionaliteit en er bestaat een grote mate van zelfstandigheid (Van den Broek, 2001: 11).

3.2.3.1 Tabel de Flexibele Werkplek

De 'Flexibele Werkplek' zet een stap verder dan het 'Coconkantoor' door het hebben van een eigen werkplek volledig te laten verdwijnen en door thuiswerken mogelijk te maken. De medewerker geniet volledige vrijheid over de locatie (Van den Broek, 2001: 11). Dit betekent dat de manager de medewerker moet kunnen vertrouwen om de organisatiedoelen na te streven aangezien fysieke controle lastiger is dan bij het coconkantoor en de kantoorfabriek. Er wordt aangenomen dat de medewerker zijn of haar verantwoordelijkheid neemt, ambitieus, slim en creatief genoeg is om te voldoen aan de organisatiedoelstellingen en een harde werker is. Dit komt overeen met 'Theory Y' van McGregor (Handel, 2003: 112).

Lichamelijke behoeften

De lichamelijke behoeften worden wel erkend binnen de Flexibele Werkplek. De medewerker wordt gezien als verantwoordelijk en hardwerkend. Binnen dit concept mag de medewerker zelf bepalen waar hij of zij gaat zitten om te werken en wanneer hij of zij pauze neemt. De mogelijkheid tot thuiswerken zorgt ervoor dat de facilitaire voorzieningen en regulering hiervan minder belangrijk zijn geworden. Er bestaan nog altijd wel kantines en sanitaire voorzieningen binnen dit concept, maar hier is minder beleid voor aanwezig.

Wanneer de medewerker besluit zijn of haar werkzaamheden op het kantoor uit te voeren, is eigen verantwoordelijkheid van belang. Sociale controle door het eigen team van collega's is onmogelijk geworden, zoals dit bij het coconkantoor nog wel kon en ook de manager is niet in staat te controleren, zoals bij de kantoorfabriek het geval was.

Behoeftte aan veiligheid en zekerheid

De behoefte aan veiligheid en zekerheid wordt in mindere mate erkend binnen de Flexibele Werkplek. Lichamelijke veiligheid is altijd van belang en de organisatie maakt de aanname dat een slimme en verantwoordelijke medewerker zelf tijdens het thuiswerken ook weet wat veilig is, dus hier is geen controle vereist. Het vertrouwen dat de medewerker krijgt van de organisatie wekt een bepaalde zekerheid op in de locatie en in het werkproces.

De medewerker heeft binnen dit concept geen eigen werkplek binnen het kantoor. Hierdoor kan het ook zo zijn dat een bepaald gevoel van zekerheid en geborgenheid verdwijnt. Huisvesting en het uitvoeren van het werk zijn anders ingedeeld binnen dit concept. Geen vaste werkplek betekent ook dat er geen vaste groep met mensen is met wie de medewerker zijn of haar dag doorbrengt. Er wordt dus niet voldaan aan het sociale aspect van veiligheid en zekerheid, het horen bij een groep en vriendschappen opbouwen. Verdere sociale zekerheid wordt verkregen in contractuele afspraken.

Behoeftte aan sociaal contact

De behoefte aan sociaal contact wordt in mindere mate erkend door De Flexibele Werkplek. De aanname bestaat wel dat de medewerker een sociaal wezen is. Aspecten als kennisdeling, leren van elkaars expertise en vertrouwen zijn belangrijk binnen dit concept.

Thuiswerken zorgt ervoor dat collega's elkaar minder zien tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Het 'face-to-face' contact is hierdoor verminderd. De medewerkers kunnen gaan werken waar ze willen en dit betekent dat je de collega's minder snel tegen zal komen. Echter bestaat er wel sociaal contact dankzij de technologische mogelijkheden. Dankzij telefoon en internet hebben de medewerkers de mogelijkheid om informatie uit te wisselen, de vraag hierbij is of dit onder de noemer 'sociaal' valt.

Behoeftte aan erkenning en waardering

De behoefte aan erkenning en waardering wordt wel erkend binnen de Flexibele Werkplek. De verantwoordelijke en slimme medewerker haalt erkenning en waardering uit de eigen autonomie bij de keuze voor een geschikte werkplek. De medewerker ontvangt ook erkenning en waardering van de manager, omdat diegene het vertrouwen in de medewerker uit door zich niet te mengen in de keuze van de medewerker.

Behoeftte aan zelfontplooiing

De behoefte aan zelfontplooiing wordt wel erkend binnen de Flexibele Werkplek. Dit gebeurt door de medewerker veel verantwoordelijkheid en alle ruimte te geven in de indeling van, niet alleen de werklocatie, maar ook de werkzaamheden. Zodoende krijgt de medewerker de creativiteit om te voldoen aan de organisatiedoelstellingen op een persoonlijke wijze in het werkproces.

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Kantoorconcept
	Theory X	Theory Y	De Flexibele Werkplek
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt gezien als verantwoordelijk en hardwerkend. Er bestaat autonomie in de keuze voor locatie en werkproces, zonder een controlerend beleid uitgevoerd door de manager. De medewerker wordt slim en verantwoordelijk genoeg geacht om autonoom te zijn.
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieloos - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengereid - Slim - Verantwoordelijk	Deze behoefte wordt wel erkend. Veiligheid in de huisvesting is conform de regels van de Arbowet. De eigengereide, slimme en verantwoordelijke medewerker krijgt de keuze uit verschillende werkplekken (ook thuis) om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Dit vertrouwen wekt een bepaalde vorm van zekerheid in huisvesting en werk op in de medewerker. Echter is de zekerheid van het hebben van een eigen werkplek verdwenen binnen dit concept. Sociale zekerheid is conform contractafspraken.
Sociale contacten	- Egoïstisch - Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk en Hardwerkend	Deze behoefte wordt in mindere mate erkend. De medewerker wordt gezien als een sociaal wezen, omdat aspecten als het delen van kennis en wederzijds vertrouwen belangrijk zijn. Het thuiswerken en de autonomie in keuze voor de werkplek binnen het kantoor zorgen er echter voor dat de medewerker minder contact heeft met collega's. Dit contact kan nog wel virtueel plaatsvinden dankzij technologische mogelijkheden.
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieuus en Hardwerkend	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker wordt erkend en gewaardeerd door hem/haar autonomie in de keuze voor de werkplek te geven. De medewerker is dus slim genoeg om dit zelf te kunnen bepalen en verkrijgt erkenning en waardering door de vrijheid die hem/haar gegeven wordt.
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieloos en Niet Slim	- Creatief en Slim - Sterk en eigengereid	Deze behoefte wordt wel erkend. De medewerker krijgt vrijheid in de indeling van het werkproces en locatie en krijgt zo de kans om creatief, slim en eigengereid te zijn. Kennisdeling is van groot belang binnen dit concept. Hierdoor bestaat er een kansrijke omgeving voor de medewerker om aan zelfontplooiing te kunnen doen.

Tabel 7: Mensbeeld in De Flexibele Werkplek.

4 Toetsing aan empirie

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, gesteld in paragraaf 1.2.2, wordt er een samenvattende tabel opgesteld waarin de mensbeelden van de organisatiestromingen en kantoorconcepten naast elkaar worden gelegd. Door deze tabel kan geconcludeerd worden of er een ontwikkeling is geweest in organisatiestromingen en kantoorconcepten en of deze ontwikkeling parallel is verlopen. Hierna wordt gekeken of de ontwikkeling en parallellie op basis van de mensbeelden van 'Theory X' en 'Theory Y' is geweest.

In hoofdstukken 2 en 3 zijn drie concepten uitgelegd aan de hand van theoretisch literatuuronderzoek, namelijk organisatiestromingen, mensbeelden en kantoorconcepten. Dit is gedaan om de subvragen en uiteindelijk de hoofdvraag, gesteld in paragraaf 1.2.2, te kunnen beantwoorden. De hoofdvraag luidde als volgt:

'Bestaat er een samenhang tussen organisatiestroming en kantoorconcept, zo ja, komt die samenhang voort uit een gemeenschappelijke visie op menselijke arbeid?'

De subvragen die inmiddels beantwoord zijn in de hoofdstukken 2 en 3 hadden betrekking op de uitleg van de drie concepten:

- Wat zijn de bestaande organisatiestromingen?
- Wat zijn de bestaande kantoorconcepten?
- Welke mensbeelden zijn te herkennen binnen de organisatiestromingen?
- Welke mensbeelden zijn te herkennen binnen de kantoorconcepten?

De laatste subvraag: 'Bestaat er een samenhang tussen de gevonden mensbeelden bij organisatiestromingen en kantoorconcepten?' wordt gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. De hoofdvraag wordt beantwoord in paragraaf 4.2 en 4.2.1 aan de hand van het literatuuronderzoek in hoofdstukken 2 en 3 en de samenvattende tabel (zie tabel 8). Door het conceptueel model, uiteengezet in paragraaf 4.4, te toetsen aan de empirie wordt getracht een duidelijker beeld te vormen over de samenhang tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept.

4.1 Tabel mensbeeld en behoeftedimensies: organisatiestromingen en kantoorconcepten

Maslow dimensies	Aspecten van Mensbeelden		Organisatiestromingen					Kantoorconcept	
	Theory X	Theory Y	Scientific Management	Sociotechniek	Het Nieuwe Werken	Kantoorfabriek	Cocokantoor	De Flexibele Werkplek	
Lichamelijke behoeften	- Egoïstisch - Lui en Laks - Zwak en Manipuleerbaar	- Verantwoordelijk - Hardwerkend en welwillend - Creatief en Slim	- Wel erkend. - Medewerker is egoïstisch en luilaks in het voldoen aan deze behoefte. - De organisatie zal de zwakke medewerker manipuleren met supervisie en controle.	- Wel erkend. - Medewerker is hardwerkend en verantwoordelijk, slim en creatief in het voldoen van deze behoefte. - Ondersling sociale controle.	- Wel erkend, maar kan thuis worden voldaan door de medewerkers. - Medewerker is hardwerkend en verantwoordelijk bij het voldoen aan deze behoefte.	- Wel erkend. - Medewerker is egoïstisch en luilaks in het voldoen aan deze behoefte. - Controle door aanwezigheid van manager.	- Wel erkend. - Medewerker is hardwerkend en verantwoordelijk. - Minder controle mogelijk, medewerker kan kiezen uit twee werkplekken.	- Wel erkend. - Medewerker is hardwerkend, slim en verantwoordelijk. - Autonomie in keuze voor locatie en werkproces. - Geen controle beleid nodig.	
Veiligheid en Zekerheid	- Egoïstisch - Ambitieus - Goedgelovig en Niet Slim - Zwak en Manipuleerbaar	- Sterk en eigengerid - Slim - Verantwoordelijk	- Wel erkend. - Organisatie voorziet in huisvesting en werk. - Medewerker is ambitieus. - De zwakke/manipuleerbare medewerker zal niet ingaan tegen de slechte arbeidsomstandigheden.	- Wel erkend. - Medewerker is zelfstandig, slim en verantwoordelijk. - Autonomie in werkproces. - Sociale zekerheid dankzij zelfsturend team en de medewerker voorzien in hun eigen lichamelijke veiligheid.	- Wel erkend. - Medewerker is eigengerid, slim en verantwoordelijk. - Autonomie in werkproces en locatie. - Zorgdagen voor eigen lichamelijke veiligheid.	- Wel erkend, maar organisatie houdt de veiligheid en zekerheid op basissniveau. - Medewerker is goedgelovig en niet slim. - Organisatie zal slechte arbeidsomstandigheden wegdrijven of compenseren met een straf/boetingsbeleid.	- Wel erkend. - Medewerker is sociaal wezen, behoefte aan samenwerking en openheid. - Medewerker is hardwerkend en verantwoordelijk en maakt geen misbruik van de werksituatie.	- Wel erkend. - Medewerker is eigengerid, slim en verantwoordelijk. - Keuze uit verschillende werkplekken (ook thuis). - Vertrouwen werkt zekerheid op. - Sociale zekerheid is conform contractafspraken.	
Sociale contacten	- Lui en Opstandig	- Sociaal - Verantwoordelijk - Hardwerkend	- Niet erkend. - Medewerker is geen sociaal wezen, maar een egoïstisch, opstandig en lui individu. - Individuele taken en geïsoleerd werken. - Strenge supervisie.	- Wel erkend. - De medewerker is sociaal, hardwerkend en verantwoordelijk wezen. - Teamverband zorgt voor samenhang en sterk sociaal contact.	- Wel erkend. - Medewerker is sociaal wezen, maar weinig face-to-face contact mogelijk. - Informatieuitwisseling dankzij technische mogelijkheden. - Medewerker is hardwerkend en verantwoordelijk.	- Niet erkend. - Medewerker is geen sociaal wezen, maar als een lui, rationeel en egoïstisch. - Controle en supervisie voorkomt sociaal contact als afleiding van de werkzaamheden.	- Wel erkend. - Medewerker is sociaal wezen, behoefte aan samenwerking en openheid. - Medewerker is hardwerkend en verantwoordelijk en maakt geen misbruik van de werksituatie.	- In mindere mate erkend. - Medewerker is een sociaal wezen, maar thuiswerken en autonomie in keuze werkplek verklaren kans face-to-face contact. - Wel virtueel contact dankzij technologische mogelijkheden.	
Erkenning en Waardering	- Egoïstisch en Opstandig - Lui en Laks	- Creatief en Slim - Ambitieus en Hardwerkend	- Niet erkend. - Medewerker is egoïstisch en luil, niet een hardwerkend individu. - Medewerker is alleen uit op materiele beloningen.	- Wel erkend. - Medewerker is slim en hardwerkend en wordt erkend/gewaardeerd voor de bijdrage aan het team. - Vertrouwen, autonomie en participatie in besluitvorming.	- Wel erkend. - Medewerker is hardwerkend, slim, creatief en ambitieus. - Erkenning en waardering dankzij autonomie in werkproces, tijdsdeling en werklocatie.	- In mindere mate erkend. - Alleen de hogere lagen van het management worden erkend en gewaardeerd. - Behoeftes aan status en privacy. - Lager personeel is luilaks.	- Wel erkend. - Medewerker wordt erkend en gewaardeerd dankzij autonomie in werkplek keuze. - Medewerker is slim en hardwerkend.	- Wel erkend. - Medewerker is slim. - Erkend en gewaardeerd dankzij autonomie in keuze voor de werkplek.	
Zelfontplooiing	- Egoïstisch - Ambitieus en Niet Slim	- Creatief, Ambitieus en Slim - Sterk en eigengerid	- Niet erkend. - Medewerker is dom en ambitieus. - Medewerker is alleen uit op materiele beloningen.	- Wel erkend. - Medewerker is slim, creatief en eigengerid en biedt unieke kennis. - Leren in zelfsturend team.	- Wel erkend. - Medewerker is creatief, ambitieus, slim en vrij graag uitgedaagd worden. - Onderscheiden persoonlijke goet en taakverrijking. - Autonomie	- Niet erkend. - Medewerker is niet slim en ambitieus. - Kantoor is puur functioneel.	- In mindere mate erkend. - De autonomie is alleen bedoeld voor uitvoering van de werkzaamheden en niet voor persoonlijke verrijking. - Alleen zelfverrijking dankzij verantwoordelijke positie binnen het team.	- Wel erkend. - Medewerker is slim, creatief, en eigengerid. - Autonomie en kennisdeling zijn belangrijk. - Uitdagende en ondersteunende werkomgeving.	

Tabel 8: Samenvattende tabel mensbeelden, organisatiestromingen en kantoorconcepten ingedeeld naar de behoeftedimensies van Maslow (1954).

4.2 Samenhang tussen organisatiestroming en kantoorconcept?

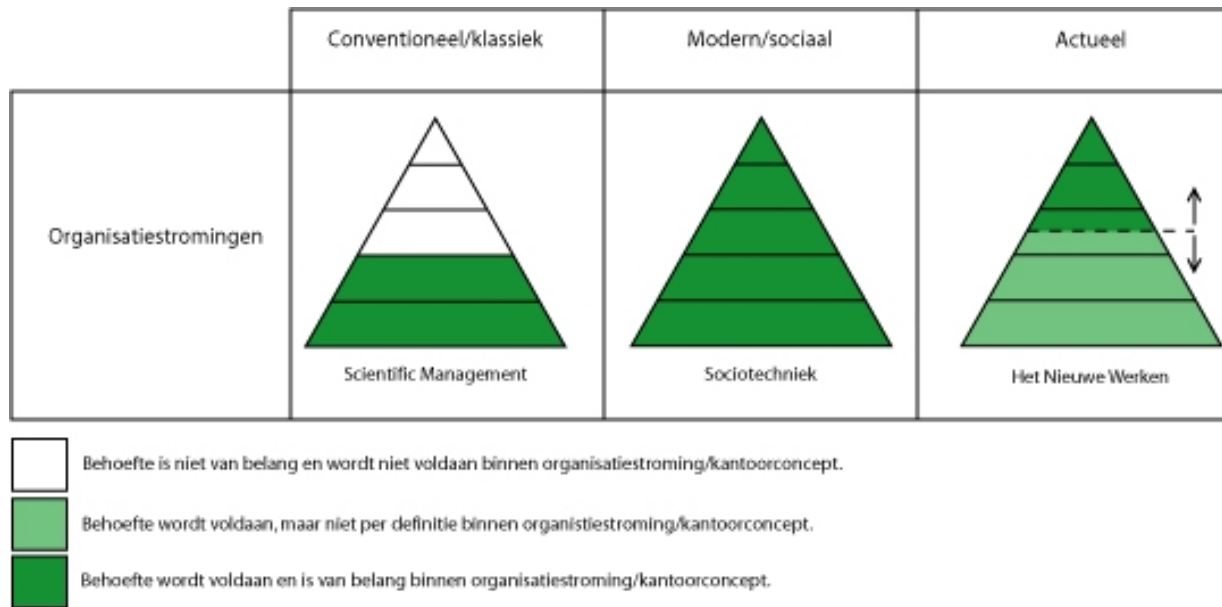
Om antwoord te geven op het eerste deel van de hoofdvraag: 'Bestaat er een samenhang tussen organisatiestroming en kantoorconcept?', wordt gekeken naar de overeenkomsten in evolutie tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten. In paragraaf 4.2.1 wordt de evolutie van Scientific Management, naar Sociotechniek en vervolgens naar Het Nieuwe Werken beschreven en in paragraaf 4.2.2 de evolutie van de kantoorfabriek naar het coonkantoor en vervolgens naar De Flexibele Werkplek. Hierna wordt in paragraaf 4.2.3 antwoord gegeven op het eerste gedeelte van de hoofdvraag.

4.2.1 Evolutie Organisatiestromingen

De organisatiestromingen zijn geëvolueerd in het tijdsverloop van de 20^{ste} eeuw. In tabel 8 staat beschreven hoe de organisatiestromingen omgaan met de behoeften van medewerkers en vanuit welk mensbeeld dit gedaan wordt. In figuur 6 is te zien hoe het belang van de menselijke behoeften zich ontwikkeld heeft binnen organisatiestromingen.

De klassieke/traditionele organisatiestroming, het Scientific Management ontstaan rond het jaar 1911, voldeed alleen aan de 'lagere fundamentele behoeften'. Binnen deze stroming werden de 'hogere fundamentele behoeften' niet erkend. Het Scientific Management, ook wel het Taylorisme genoemd, werd bekritiseerd door de Human Relations School (1930-1950) en later door het Humanistische Management (1950) dat bouwt op Maslow (1908-1970). De medewerker was volgens deze organisatiestromingen een sociaal wezen. Door deze visie op de medewerker werd besloten dat de medewerker op sociale wijze betrokken moest worden bij de besluitvorming binnen de organisatie. Hiernaast moest de medewerker meer zeggenschap hebben over het werkproces (Handel, 2003: 77-84). Er werd meer rekening gehouden met de behoeften en motivatie van de medewerker. Het is dan ook een logische stap van de moderne en sociale organisatiestroming Sociotechniek om aan alle fundamentele behoeften te voldoen (zie figuur 6).

Wanneer we kijken naar de actuele stroming, namelijk Het Nieuwe Werken, zien we een verschuiving waarbij voornamelijk de 'hogere fundamentele behoeften' belangrijk zijn geworden. Er wordt hier op een andere manier rekening gehouden met de 'lagere fundamentele behoeften'. De organisatie ziet wel het belang in van de lagere behoeften, maar geeft de medewerker de kans om grotendeels thuis te voldoen aan deze behoeften. De behoefte aan sociaal contact kan voldaan worden tijdens zowel de werkzaamheden als in de privésfeer. Wanneer er binnen de werkzaamheden geen ruimte is geweest voor het voldoen aan deze behoefte gaat de organisatie er van uit dat de medewerker deze behoefte kan voldoen tijdens de eigen vrije tijd. Binnen Het Nieuwe Werken zijn de 'hogere fundamentele behoeften' belangrijker om aan te voldoen dan de lagere (zie figuur 6). Dit wil niet zeggen dat de 'lagere fundamentele behoeften' niet ingevuld worden binnen Het Nieuwe Werken. Het kantoorconcept geeft invulling aan de lagere behoeften binnen Het Nieuwe Werken. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 4.2.3.



Figuur 6: Ontwikkeling in belang van menselijke behoeften bij organisatiestromingen

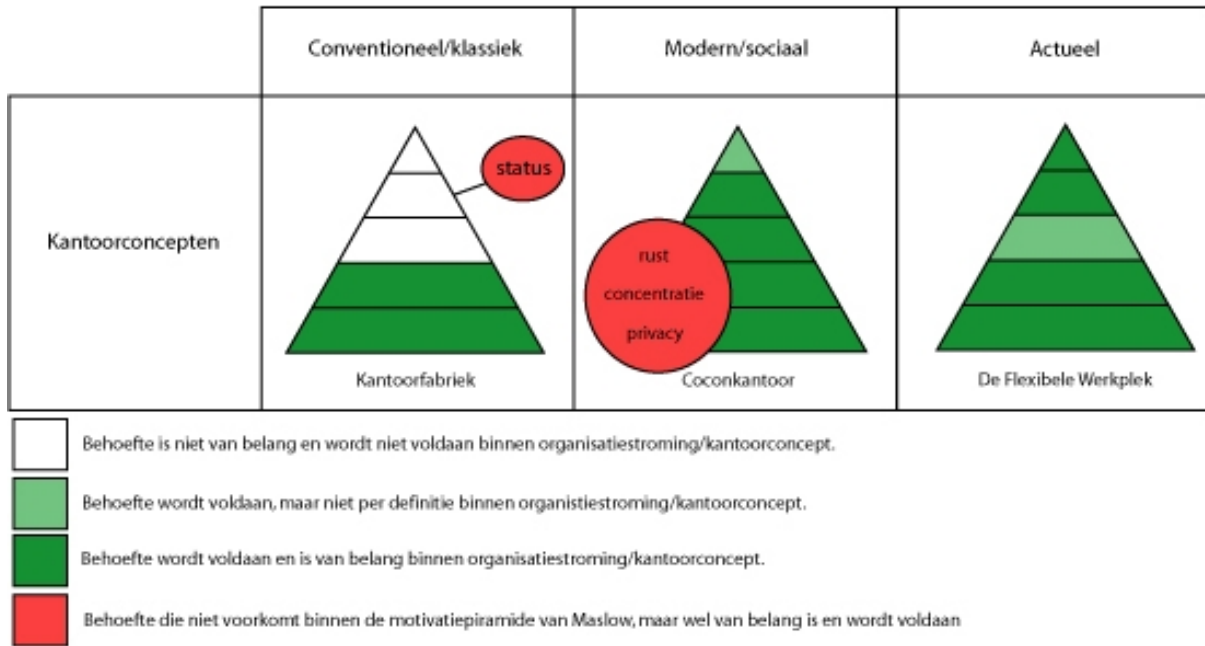
4.2.2 Evolutie Kantoorconcepten

Kantoorconcepten voorzien standaard in de ‘lagere fundamentele behoeften’, omdat kantoorconcepten de medewerkers van een veilige werkomgeving voorzien (conform Arbowet) met sanitaire voorzieningen en eetgelegenheden in de vorm van een personeelskantine of cafetaria. De klassieke/traditionele kantoorfabriek voorziet alleen in de lagere behoeften. Er is een plek om aan lichamelijke behoeften te voldoen, zoals eten en drinken, ontlasten en een plek om de werkzaamheden uit te voeren. Binnen de kantoorfabriek wordt geen rekening gehouden met de ‘hogere fundamentele behoeften’. Er wordt wel aan een behoefte voldaan die Maslow (1954) niet benoemd, namelijk de behoefte aan status bij personeel dat hoger in hiërarchie staat (zie figuur 7). Binnen de kantoorfabriek krijgen de hogere managers kwalitatief betere werkplekken dan hun ondergeschikten. Maslow benoemt status niet, omdat status niet per definitie hetzelfde betekent als ‘erbij willen horen’ of gerespecteerd worden. Het gaat erom dat de manager boven zijn of haar ondergeschikten uitsteekt en niet om gelijkheid tussen manager en medewerker. Hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 4.3.1.

De kantoorfabriek werd gezien als onmenselijk en werd vergeleken met het idee achter de Tayloriaanse werkstijl (Vos & Voordt, 2001: 62), daardoor zijn de kantoorconcepten veranderd in de loop van de 20^{ste} eeuw naar socialere plekken. Het moderne/sociale kantoorconcept, het coconkantoor, voorziet niet alleen per definitie aan de ‘lagere fundamentele behoeften’, maar weegt ook de ‘hogere fundamentele behoeften’ mee binnen de inrichting. Naast de behoeften die Maslow (1954) heeft ingedeeld wordt er binnen het coconkantoor ook rekening gehouden met behoeften die Maslow (1954) niet benoemd heeft in zijn motivatiepiramide, namelijk rust, concentratie en privacy (zie figuur 7).

Het actuele kantoorconcept, de Flexibele Werkplek, vult per definitie de ‘lagere fundamentele behoeften’ in doordat er werkplekken aanwezig zijn in een veilige werkomgeving (conform de Arbowet). Hiernaast is er binnen de Flexibele Werkplek ook ruimte voor thuiswerken wat bijdraagt aan het flexibel zijn van de werkplek zoals de benaming van dit kantoorconcept doet vermoeden. De werknemer heeft geen eigen werkplek meer en kan iedere dag plaatsnemen op een andere werkplek als hij of zij vindt dat dit noodzakelijk is. Dit brengt moeilijkheden met zich mee om aan de behoefte van sociaal contact te voldoen. Maslow (1954) ziet sociaal contact als intieme positieve relaties, zoals vriendschap. Vriendschappen met collega’s worden bemoeilijkt door het niet hebben van een eigen werkplek. De

'hogere fundamentele behoeften' zijn van belang binnen de Flexibele Werkplek, maar de hogere behoefte van sociaal contact raakt in een achtergestelde positie binnen dit kantoorconcept (zie figuur 7). Door het gebrek aan positieve intieme relaties op de werkvloer en het niet hebben van een eigen werkplek kan het zijn dat medewerkers een gebrek aan geborgenheid en identiteit ervaren. Het kantoorconcept tracht dit gebrek te herstellen met informele ontmoetingsplaatsen, zoals archief- en kopieerruimtes of ruimte bij de koffiezetautomat.



Figuur 7: Ontwikkeling in belang van menselijke behoeften bij kantoorconcepten

4.2.3 Parallellie in evolutie tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten

Bestaat er een samenhang tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten? In paragrafen 4.2.1 en 4.2.2 zijn respectievelijk de evolutie van organisatiestromingen en kantoorconcepten omschreven. Er is een duidelijke parallellie te ontdekken tussen de evolutie van organisatiestromingen en kantoorconcepten in de 20^{ste} eeuw. Er is begonnen met de klassiek/traditionele visie namelijk Scientific Management en de kantoorfabriek. Beide houden alleen rekening met de 'lagere fundamentele behoeften' en erkennen de hogere behoeften niet. De kantoorfabriek toont een extra behoefte die rekening houdt met het belang van hiërarchie, namelijk status, een behoefte die niet benoemd wordt binnen Scientific Management. Scientific Management erkent het belang van hiërarchie, maar niet de behoefte aan status.

De kritiek op de Tayloriaanse werkstijl heeft ervoor gezorgd dat niet alleen de organisatiestroming veranderde naar een socialere visie, maar ook de kantoorconcepten hebben zich ontwikkeld in die richting. Deze ontwikkeling is terug te vinden in paragraaf 3.1 waar een groot aantal kantoorconcepten worden benoemd, waaronder groepskantoren, coconkantoren en de moderne kantoortuin. Het coconkantoor onderscheidt zich van de andere moderne concepten door een splitsing te maken in gezamenlijke werkruimtes en eenpersoonskamers waar de medewerker rust en privacy vindt en zich kan concentreren op de werkzaamheden. Het is een moderne en sociale visie op het werken en op de medewerker. Sociotechniek deelt deze moderne en sociale visie en houdt rekening met zowel de 'lagere' als de 'hogere behoeften'.

De actuele organisatiestroming en het actuele kantoorconcept zijn verbonden met elkaar. Het Nieuwe Werken vult de 'lagere fundamentele behoeften' van de medewerker in door gebruik te maken van de Flexibele Werkplek. De behoefte aan sociaal contact lijkt een achtergestelde behoefte binnen zowel Het Nieuwe Werken als de Flexibele Werkplek, hoewel erkend, is aan deze behoefte lastig te voldoen. Technologische mogelijkheden en informele ontmoetingsplaatsen binnen het kantoor moeten het contact mogelijk maken. Wanneer de medewerker niet kan voldoen aan sociaal contact op het werk kan de medewerker deze behoefte vervullen in de privésfeer, zo is de stelling binnen Het Nieuwe Werken. De 'hogere fundamentele behoeften' zijn van belang binnen zowel de organisatiestroming en het kantoorconcept en er is een parallellie ontstaan tussen beide doordat ze elkaar aanvullen. Er bestaat een duidelijke samenhang tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten. Zij zijn parallel aan elkaar ontwikkeld van klassiek/traditioneel naar modern/sociaal en lijken nu in een stadium terecht gekomen waarbij ze elkaar aanvullen.

4.3 Komt samenhang voort uit mensbeeld?

In paragraaf 4.2.3 is duidelijk geworden dat er parallellen bestaan tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten op basis van de evolutie ervan. Hiermee is het eerste gedeelte van de hoofdvraag: 'Bestaat er een samenhang tussen organisatiestromingen kantoorconcepten?' beantwoord.

Nu kan gekeken worden naar het tweede gedeelte van de hoofdvraag: 'Komt die samenhang voort uit een gemeenschappelijke visie op menselijke arbeid?' Om de parallellie, de evolutie en aanvullende behoeften, kortom de samenhang, te verduidelijken tussen de organisatiestromingen en kantoorconcepten wordt gekeken naar de mensbeelden 'Theory X' en 'Theory Y' van McGregor (1957). In tabel 8 (paragraaf 4.1) zijn de organisatiestromingen en kantoorconcepten onderverdeeld in mensbeeld op basis van de erkenning van de 'lagere' en 'hogere fundamentele behoeften' van Maslow (1954) en in figuur 8 gevisualiseerd.

4.3.1 Parallellie tussen organisatiestroming en kantoorconcept op basis van mensbeeld

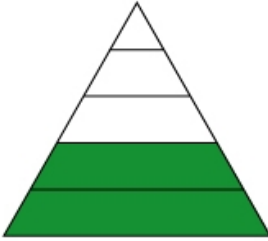
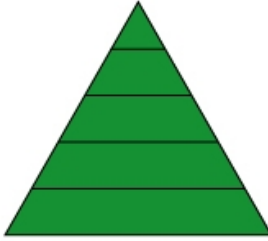
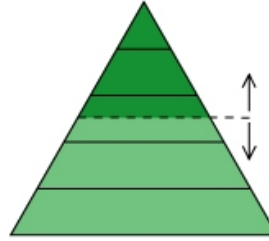
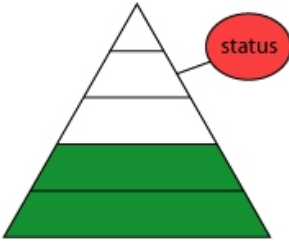
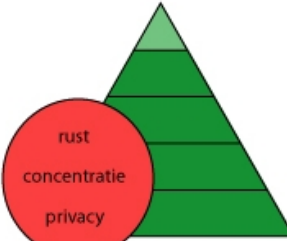
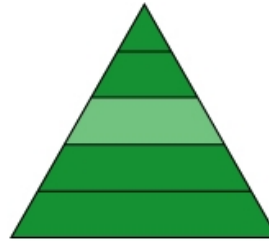
In tabel 8 is terug te lezen dat Scientific Management en de kantoorfabriek beide 'Theory X' van McGregor (1957) aanhouden als mensbeeld. Deze klassieke en traditionele organisatiestroming en kantoorconcept tonen overeenkomsten op verschillende behoefteniveaus. Zo worden doorgaans de 'lagere fundamentele behoeften' wel erkend en de 'hogere fundamentele behoeften' in mindere mate of helemaal niet erkend. Er bestaat een verschil in de 'hogere fundamentele behoeften' van erkenning en waardering. Binnen het kantoorconcept van de kantoorfabriek verkrijgen de belangrijkste en vaak hoger geplaatste managers erkenning en waardering op een typerende klassieke wijze. Ze ervaren erkenning en waardering van de organisatie dankzij een kwalitatief betere werkplek. In paragraaf 2.2.1 is het organisatiebeleid dat voortvloeit uit de karaktereigenschappen binnen 'Theory X' besproken. Binnen 'Theory X' maakt de organisatie de aanname dat hiërarchie belangrijk en noodzakelijk is. Het hebben van status is een belangrijk aspect van hiërarchie. Hooggeplaatste managers staan hoger in hiërarchie, niet alleen door functiebenoeming, maar ook dankzij de toewijzing van een kwalitatief betere werkplek. Het biedt een herkenbare organisatiestructuur waarbij iedere medewerker zijn of haar positionering kent. Dit is belangrijk voor het Scientific Management om zo effectief en efficiënt te functioneren en de medewerker ontleent status aan de positionering op de werkvloer.





Sociotechniek en het coonkantoor vertonen ook een sterke overeenkomst op het gebied van de behoefteniveaus. In tabel 8 (paragraaf 4.1) is te zien dat deze moderne en sociale organisatiestroming en kantoorconcept inspelen op praktisch alle behoeften van de medewerkers. De visie komt overeen met 'Theory Y' van McGregor (1957). Zowel de 'lagere' als de 'hogere fundamentele

behoefte' zijn van belang. Er is één verschil te benoemen en dat is de hogere fundamentele behoefte van zelfontplooiing. Deze behoefte is lastig te verkrijgen binnen het gegeven van een kantoorconcept. Het coonkantoor verwijst niet naar zelfverrijking binnen de werkzaamheden van het kantoor. Dit kan betekenen dat het de bedoeling is dat medewerkers alleen gebruik maken van dit kantoorconcept om hun werk naar behoren uit te voeren en niet om aan zelfontplooiing te doen. Hiernaast stuurt het kantoorconcept aan op een aantal behoeften die niet benoemd zijn binnen de behoeftepiramide van Maslow (1954) noch binnen de Sociotechnische stroming. Zo bestaat de behoefte aan privacy, concentratie en rust om de werkzaamheden uit te voeren binnen het coonkantoor. Deze behoefte staat haaks op dat van sociaal contact. Het coonkantoor voorziet in zowel de behoefte aan sociaal contact als de behoefte aan rust, concentratie en privacy met respectievelijk gezamenlijke werkruimtes/informele ontmoetingsplekken en eenpersoonskamers waar de medewerker afgezonderd van de collega's kan werken.

Binnen het actuele kantoorconcept, de Flexibele Werkplek, zijn niet alleen de lagere behoeften van belang, maar ook de hogere behoeften. Dit kantoorconcept wordt gebruikt binnen Het Nieuwe Werken om deze organisatiestroming volledig tot zijn recht te doen komen. De grenzen tussen deze stroming en dit kantoorconcept vervagen, aangezien de Flexibele Werkplek een belangrijk onderdeel is van Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken wil voorzien in een aantrekkelijke, creatieve en inspiratieve werkomgeving die effectief en efficiënt is in het ondersteunen van de werkzaamheden (Bijl, 2009: 49-52). De Flexibele Werkplek biedt deze mogelijkheden. Voor zowel Het Nieuwe Werken als het de Flexibele Werkplek geldt 'Theory Y' en gaat misschien een stap verder. Wederzijds vertrouwen en respect zijn van belang tussen organisatie, management en medewerker. De medewerker krijgt volledige vrijheid in werklocatie en werkproces, waarbij de manager fungeert als coach en ondersteuner. De organisatie zal de medewerker steunen bij verdere scholing en training, omdat dit een positieve uitwerking heeft voor zowel de organisatie als de medewerker.

In figuur 8 (samenstelling van figuur 6 en 7) is te zien dat het belang van de menselijke behoeften, benoemd door Maslow (1954), een ontwikkeling heeft doorgemaakt. Het mensbeeld veranderde en daardoor werd er anders gekeken naar de behoeften van medewerkers, zowel binnen de organisatiestromingen als binnen de kantoorconcepten.

	Conventioneel/klassiek	Modern/sociaal	Actueel
Organisatiestromingen	 <p>Scientific Management</p>	 <p>Sociotechniek</p>	 <p>Het Nieuwe Werken</p>
Kantoorconcepten	 <p>Kantoorfabriek</p>	 <p>Coconkantoor</p>	 <p>De Flexibele Werkplek</p>

-  Behoeft is niet van belang en wordt niet voldaan binnen organisatiestroming/kantoorconcept.
-  Behoeft wordt voldaan, maar niet per definitie binnen organisatiestroming/kantoorconcept.
-  Behoeft wordt voldaan en is van belang binnen organisatiestroming/kantoorconcept.
-  Behoeft die niet voorkomt binnen de motivatiepiramide van Maslow, maar wel van belang is en wordt voldaan

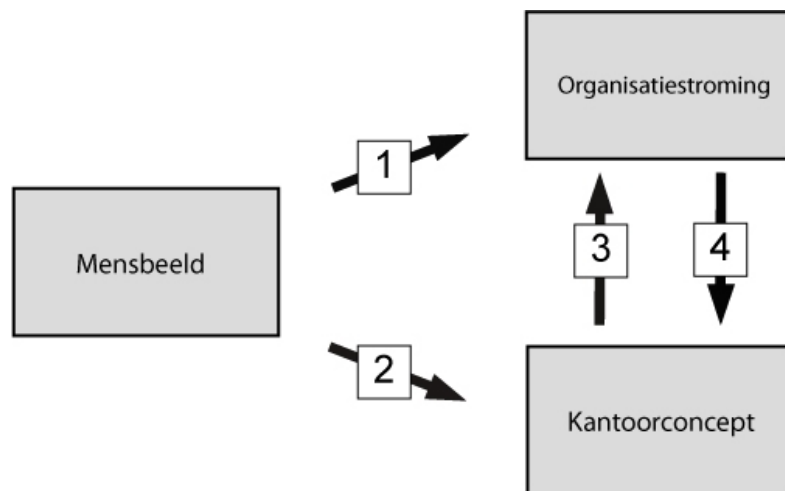
Figuur 8: Parallellie tussen organisatiestroming en kantoorconcept op basis van het belang van de lagere en hogere fundamentele behoeften.

4.4 Conceptueel model

In paragraaf 4.3 en 4.3.1 is de parallellie beschreven tussen organisatiestromingen en kantoorconcepten op basis van de mensbeelden van McGregor (1957) en de motivatiepiramide van Maslow (1954). Om de subvraag: 'Is de samenhang tussen mensbeelden, organisatiestromingen en kantoorconcepten ook terug te zien in de empirie?' te beantwoorden, wordt er in deze paragraaf een middel toegevoegd, een conceptueel model, om de bevindingen uit de literatuurstudie te toetsen aan de empirie. In het conceptueel model worden bepaalde verwachtingen uitgesproken voor de samenhang tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept. Het mensbeeld representeert de visie die bestaat op de medewerker. Dit kan of 'Theory X' of 'Theory Y' van McGregor (1957) zijn. De organisatiestroming staat voor de organisatie ideeën die heersen, denk hierbij aan het Scientific Management, 'Het Nieuwe Werken' of aan Sociotechniek. Het kantoorconcept doelt op de verschillende inrichtingsmogelijkheden als ideeën die zijn ontstaan in de loop van de 20^{ste} eeuw. Denk hierbij aan de kantoorfabriek, het coconkantoor of de Flexibele Werkplek als kantoorconcept. Het mensbeeld kan bepalend zijn voor zowel de gekozen organisatiestroming als het kantoorconcept.

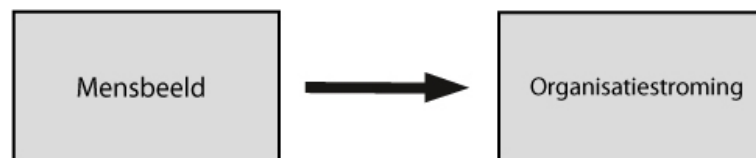
Ook wordt onderzocht of er een verband bestaat tussen de keuze voor het kantoorconcept en de organisatiestroming die gevoerd wordt. Kijkend naar de overeenkomsten en verschillen in de achterliggende visie van het gebruikte kantoorconcept en de organisatiestroming die gehanteerd wordt kan geanalyseerd worden of er een verband bestaat, van welke verbanden er sprake is en wat (eventueel) dominant of bepalend is in de praktijk. Dit wordt geanalyseerd aan de hand van een casus in hoofdstuk 5.

In figuur 9 wordt het conceptueel model gevisualiseerd dat ontstaan is naar aanleiding van de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Het mensbeeld is de basis voor zowel organisatiestroming als kantoorconcept. In figuur 9 representeert pijl 1 de invloed van het mensbeeld op de organisatiestroming, pijl 2 de invloed van mensbeeld op kantoorconcept, pijl 3 de invloed van kantoorconcept op organisatiestroming en pijl 4 de invloed van organisatiestroming op kantoorconcept.



Figuur 9: Conceptueel model

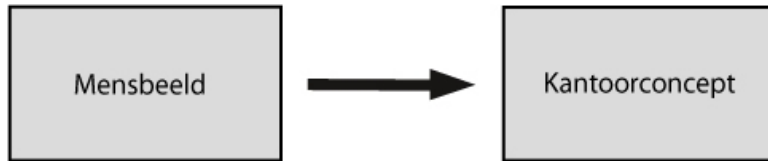
Het conceptueel model in figuur 9 veronderstelt dat er verschillende invloedsrelaties mogelijk zijn. In figuur 10, 11, 12 en 13 worden de verschillende relaties los van elkaar gevisualiseerd en nader toegelicht. In figuur 10 wordt de invloedsrelatie van pijl 1 gevisualiseerd: mensbeeld is bepalend voor de organisatiestroming. Bijvoorbeeld wanneer het heersende mensbeeld bij een organisatie 'Theory X' is, dan zal dit weerspiegelt worden in de organisatiestroming en de stijl van leidinggeven door het management. De visie van het Scientific Management zal dan de heersende organisatiestroming zijn, omdat 'Theory X' stelt dat er sterke controle en een hiërarchische structuur aanwezig moet zijn.



Figuur 10: Mensbeeld bepalend voor Organisatiestroming-model

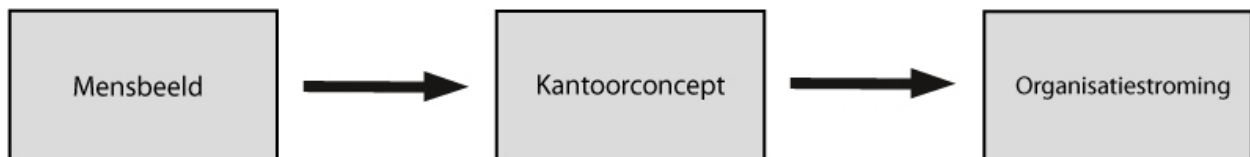
In figuur 11 wordt de invloedsrelatie van pijl 2 gevisualiseerd: mensbeeld is bepalend voor het kantoorconcept. Bijvoorbeeld wanneer het heersende mensbeeld bij een organisatie 'Theory Y' is, dan zal dit weerspiegelt worden in het gekozen kantoorconcept. De visie van het coonkantoor kan dan het aanwezige kantoorconcept zijn, omdat 'Theory Y' stelt dat medewerkers o.a. sociale wezens, ambitieus, hardwerkend, slim en eigengereid zijn. Controle door het management is hierdoor minder van belang.

Daarom mag de medewerker zelf de keuze maken voor een sociale werkoplossing door te werken op een openwerkplek of kiezen voor een concentratieplek wanneer dit noodzakelijk is.



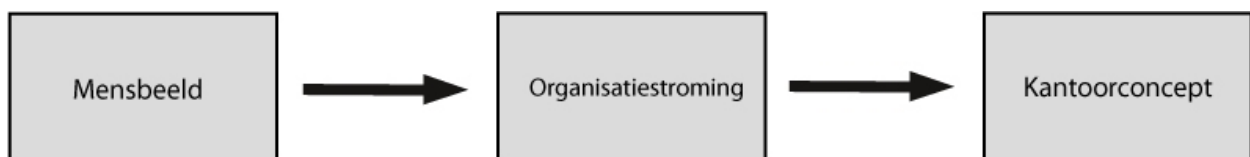
Figuur 11: Mensbeeld bepalend voor Kantoorconcept-model

In figuur 12 wordt de invloedsrelatie van pijlen 2 en 3 gevisualiseerd: mensbeeld is altijd bepalend voor het kantoorconcept, en het kantoorconcept oefent invloed uit op de organisatiestroming. Deze invloedsrelatie kan voorkomen wanneer de organisatie, bijvoorbeeld, een bepaald mensbeeld wil uitdragen door middel van het kantoorconcept te reorganiseren. Wanneer 'Theory X' voor de reorganisatie van het kantoorconcept bepalend was voor de organisatiestroming, en de organisatie wil overgaan op de visie 'Theory Y', kan de organisatie proberen om aan de hand van een 'Theory Y'-kantoorconcept invloed uit te oefenen op de organisatiestroming. Zo kan, door het invoeren van het coonkantoor, een organisatie proberen om de stijl van leidinggeven te veranderen of te beïnvloeden. De medewerkers krijgen de keuze tussen twee typen werkplekken. De manager zal hierdoor niet langer altijd zicht hebben op zijn of haar medewerkers. Zo verliest de manager de controle en moet uitgaan van vertrouwen in zijn of haar medewerkers.



Figuur 12: Kantoorconcept dominantmodel

In figuur 13 wordt de invloedsrelatie van pijlen 1 en 4 gevisualiseerd: mensbeeld is altijd bepalend voor de organisatiestroming, en de stroming oefent invloed uit op het gebruik van het kantoorconcept. Wanneer 'Theory X' voor de reorganisatie van de organisatiestroming bepalend was voor het kantoorconcept, en de organisatie wil overgaan op de visie 'Theory Y', kan de organisatie proberen om aan de hand van een 'Theory Y'-organisatiestroming invloed uit te oefenen op het gebruik van het bestaande kantoorconcept. Het kantoor hoeft hiervoor niet per se gereorganiseerd te worden. Zo kan, bijvoorbeeld, zelfsturing ingevoerd worden als onderdeel van de Sociotechnische stroming, waarbij het niet noodzakelijk hoeft te zijn om een nieuw kantoorconcept in te voeren. Het personeel zal, dankzij de invoering van zelfsturing, het bestaande kantoorconcept anders gaan gebruiken door vaker bij elkaar te gaan zitten om te vergaderen of de medewerkers zullen sneller overgaan tot informele ontmoetingen op de werkvloer. De manager bepaalt het werkproces niet meer, dit doen de medewerkers zelf. Vergaderen is belangrijker geworden omdat de uit te voeren taken en het werkproces op elkaar afgestemd dienen te worden door de collega's onderling.



Figuur 13: Organisatiestroming dominantmodel

Binnen Hoofdstuk 4 is vastgesteld dat, vanuit de literatuur, er een parallelle bestaat tussen organisatiestroming en kantoorconcept op basis van mensbeeld. De conceptuele modellen in figuur 10 tot en met 13 representeren de mogelijke relaties en richtingen tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept. Het mensbeeld vormt altijd het startpunt, omdat dit uit het literatuuronderzoek het geval is gebleken voor de achterliggende visie van organisatiestromingen en kantoorconcepten. Ook organisatiestroming en kantoorconcept kunnen elkaar beïnvloeden doordat medewerkers en managers hun gedrag, lokalisering of werkwijze moeten aanpassen bij de reorganisatie van één van beide.

In Hoofdstuk 5 komt een casus bij een overheidsbedrijf aan bod. Binnen deze casus worden de bevindingen uit de literatuur getoetst aan de empirie door interviews af te nemen bij verschillende partijen, waaronder vier managers en de facilitaire projectleider. Er wordt gekeken welk conceptueel model van toepassing is en of eventuele andere bevindingen aan bod komen die niet in de literatuur gevonden zijn. Op deze manier wordt inzicht verschaft over de samenhang tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept in de empirie. In Hoofdstuk 6 wordt gekeken of de handelswijze van de betrokken partijen binnen de casus regel of uitzondering is door een secundaire analyse te doen van een aantal websites van architectenbureaus en een diepte interview met een interieurarchitect. Door de secundaire analyse wordt inzicht verkregen in de werkwijze, visie en inspraak van architectenbureaus bij de ontwikkeling van het kantoorconcept.

5 Casus Bedrijf A: 'van wantrouwen naar vertrouwen'

Om de gevonden parallellie uit de literatuur te toetsen aan de empirie en om te zien welk conceptueel model dominant is zijn er verschillende interviews afgenomen bij een bedrijf waar recentelijk het kantoorconcept vernieuwd is (zie bijlage 1). Er zijn interviews afgenomen bij:

- Een projectleider die de leiding had over de facilitaire dienst.
- Vier managers, werkzaam bij Bedrijf A, te Den Haag.
- Een adviseur intern bij Bedrijf A voor o.a. Den Haag en Utrecht.
- Een adviseur van het Center for People and Buildings (Cpb, TU Delft).
- De architect van Architectenbureau 1, het architectenbureau dat verantwoordelijk was voor het uiterlijk van het kantoorconcept bij Bedrijf A .

Hiernaast is aanvullende literatuur geanalyseerd die het veranderingsproces bij dit bedrijf beschrijft en de resultaten in het kantoorconcept zijn geobserveerd. Bedrijf A is een overheidsbedrijf dat een tijd geleden begonnen is met de overschakeling naar een nieuw beleid met bijpassend kantoorconcept. Er is gekozen voor Het Nieuwe Werken. Bedrijf A is rond 2000 begonnen met de reorganisatie van het beleid en de reorganisatie van de kantoren in heel Nederland en is eind 2011/begin 2012 in de afrondende fase aangekomen. Er is dus recent een reorganisatie doorgevoerd, hier bestaat een duidelijke mening over bij diverse adviserende en uitvoerende partijen en Bedrijf A is bereid om alle facetten van de reorganisatie toe te lichten. Bedrijf A is een ideaal bedrijf om het conceptueel model, opgesteld in paragraaf 4.4, te analyseren. *Wordt het vooronderstelde conceptuele model in Hoofdstuk 4 herkend door de geïnterviewden partijen? Zo ja, dan komt het model dat gevonden is binnen de theorie overeen met de praktijk, zo nee, wat is dan wel van toepassing in de praktijk?*

Op basis van verschillende visies, meningen en adviezen is er door Bedrijf A gekozen voor Het Nieuwe Werken. De vraag is nu wie deze beslissing genomen heeft en op basis van welke redenen dit gedaan is. Wat voor organisatiebeleid werd er gehanteerd en welk kantoorconcept was er voor de reorganisatie naar Het Nieuwe Werken? Bestaat er een duidelijk mensbeeld bij de managers en is dit mensbeeld sturend geweest voor het nieuwe kantoorconcept of juist niet?

5.1 Bedrijf A

Er zijn op nationaal niveau in Nederland zo'n 30.000 mensen werkzaam bij Bedrijf A. In Den Haag zijn ongeveer 1600 mensen gehuisvest die onderverdeeld zijn in verschillende teams. De teams houden zich voornamelijk bezig met de belastinginvorderingen van burgers en bedrijven. Ieder team bestaat uit verschillende disciplines: deurwaarders, administratieve ondersteuning en juridische adviseurs. De deurwaarders gaan bij burgers en bedrijven langs om invorderingen uit te voeren. Zij zijn vaak laagopgeleid, terwijl de juridische adviseurs hoogopgeleid zijn en meestal, net als het administratieve personeel, op kantoor te vinden zijn. Ieder onderdeel van het team werkt samen en ondersteunt elkaar om de invorderingen op te kunnen halen en om te waken voor gelijke behandeling.

Zo'n tien jaar geleden is besloten dat er gereorganiseerd moest worden. Wat de reorganisatie moest inhouden is besloten op basis van vier eisen:

1. Bezuinigen
2. Met de tijd meegaan
3. Efficiëntieslag maken
4. Aantrekkelijk maken.

Om te kunnen voldoen aan bovenstaande eisen is gekozen voor Het Nieuwe Werken en dit landelijk in te voeren bij Bedrijf A.

5.1.1 Bezuinigen

Onder ieder kabinet moet in het algemeen bezuinigd worden, zo stelt Manager 2. Bij ieder nieuw kabinet wordt ook in het budget van Bedrijf A gesneden. Bedrijf A valt onder het Rijk en is dus een overheidsbedrijf. Hierdoor zijn zij bij bezuinigingen als eerste aan de beurt. Bedrijf A bezuinigt op drie manieren dankzij de invoering van Het Nieuwe Werken:

- Personeel
- Vierkante meters
- Anders denken.

Bedrijf A heeft veel bezuinigd op personeel in de afgelopen paar decennia. Er wordt een zogenaamd 'Last in, First out' beleid gehanteerd, waarbij de nieuwste en vaak jongste medewerkers als eerste ontslagen worden. De managers geven aan dat dankzij dit beleid hun teams bestaan uit mensen die er al 30 en soms al 40 jaar werkzaam zijn. Op dit moment moeten er op landelijk niveau nog zo'n 5000 van de 30.000 werkzame mensen weg bij Bedrijf A. De managers maken zich zorgen, omdat de 'Babyboomgeneratie' rond het jaar 2015 met pensioen zal gaan. Hierdoor zal een personeelstekort ontstaan, voorspellen zij. Het is belangrijk om een omkeer te maken, zo stelt de interne adviseur. Bedrijf A kan niet langer het 'Last in, First out' beleid hanteren. Er moet voorkomen worden dat Bedrijf A over een paar jaar met een personeelstekort zit en dat de medewerkers met een nog grotere werkdruk te kampen krijgen.

Uit de nulmeting, gedaan voordat er werd begonnen aan de reorganisatie, en dankzij onderzoek bij andere bedrijven, blijkt dat er vaak niet eens 50 procent van de werkplekken bezet is op een bepaalde dag, aldus de projectleider en adviseur 2. Er kan veel bespaard worden op vierkante meters door minder werkplekken beschikbaar te maken. Dit scheelt ook aanzienlijk in de huurkosten aangezien hele vleugels van kantoorpanden afgestoten kunnen worden. 50 Procent minder werkplekken is te extreem met een groot risico op een tekort aan werkplekken. De projectleider houdt dan ook een bezettingsgraad van 70 procent aan, zo wordt er bezuinigd op 30 procent aan werkplekken.

Om het aantal werkplekken, voornamelijk het aantal lege werkplekken, terug te dringen is begonnen met de eerste fase van de reorganisatie. De adviseur van het Cpb geeft aan dat de eerste fase de 'indikkingfase' is geweest. Dit is bezuinigen op vierkante meters. Bedrijf A ging van zo'n 260 kantoorpanden naar zo'n 160 kantoorpanden op nationaal niveau. Dit betekende doorgaans meer bureaus op één kantoorkamer. Manager 3 noemt de indikkingfase gekscherend en toch serieus de 'ophok plicht'.

Voordat een nieuwe werkplek, conform Het Nieuwe Werken, gereed zou zijn moesten de medewerkers op een andere verdieping hun werk uitvoeren. Er was het team van Manager 3 een belofte gedaan dat het slechts zes weken zou duren, maar de zes weken werden zes maanden. De medewerkers in zijn team klaagden over hoofdpijn en benauwdheid en dat ze moesten opstaan van de eigen bureaustoel om een collega er langs te kunnen laten. De 'ophok plicht' staat in schril contrast met de resultaten van de nulmeting aan het begin van de reorganisatie. Bedrijf A ging van het ene extreme naar het andere extreme.

De tweede fase werd het zogenaamde 'anders denken', aldus de adviseur van het Cpb. Er moest kritischer gekeken worden naar het gebruik van het kantoor en er moet efficiënter mee

worden omgegaan. Bedrijf A moest efficiënt gaan denken. Niet alleen het aantal beschikbare vierkante meters draagt bij aan het 'anders denken', ook de gedragsinstelling die hieruit voort komt draagt hieraan bij en is zelfs het belangrijkste. De negatieve houding moet veranderen in een positieve houding van het personeel. Dit hoopt Bedrijf A te realiseren dankzij het idee achter Het Nieuwe Werken en de invoering van het nieuwe kantoorconcept.

5.1.2 Met de tijd meegaan

De projectleider geeft aan dat Het Rijk veel bezig is met flexibilisering. Alle bedrijven die onder Het Rijk vallen moeten 'met de tijd meegaan'. Bedrijf A wil af van het stoffige en ouderwetse imago. Binnen de reorganisatie werd ook gekeken naar hoe het werken aantrekkelijker gemaakt kan worden. Vooral de technologische ontwikkelingen waren hierbij van belang en het creëren van flexibiliteit en diversiteit is hier een belangrijke factor.

Vanuit de gedachtegang van het 'met de tijd meegaan' is het 'Organisatiegericht Huisvesten' ontstaan, deze term wordt ook wel afgekort met OGH. Binnen dit concept draait het volledig om de behoeftes en wensen van de medewerkers, aldus de projectleider. Het gaat hier om percentages in de vorm van behoeftes aan bepaalde typen werkplekken: communicatie, concentratie- en openwerkplekken. Het OGH wordt door het Cpb ook wel 'activiteitgerelateerde plekken' genoemd, het AGP. Voor ieder werkproces is een andere werkplek beschikbaar. Hier wordt in paragraaf 5.3.2 verder op ingegaan.

Naast de kantoorinrichting werd er ook gekeken naar de algemene visie en bedrijfscultuur binnen Bedrijf A. Tien jaar geleden bestond nog te veel controle, lijnsturing en vooral wantrouwen. Er is een nieuw motto ontstaan: 'van wantrouwen naar vertrouwen'. Het is de bedoeling dat het personeel steeds vaker de straat op gaat. De medewerkers gaan naar de burgers en bedrijven toe in plaats van andersom. Bedrijf A wil zich behulpzamer op gaan stellen. Dit was dus heel anders. Bedrijf A heeft altijd een sterk controlerende rol gehad. Iedere cent moest geïnd worden. Echter is het niet rendabel om een deurwaarder op pad te sturen voor tien euro, zo stelt Manager 3. Dit gaat dus veranderen. Hetzelfde zou moeten gelden voor het personeel onderling. Veel managers hebben een controlerende en voornamelijk vakinhoudelijke stijl die van invloed is op de algemene bedrijfscultuur. Deze stijl moet omgeschakeld worden naar een puur coachende stijl die gericht is op persoonlijke kwesties, outputresultaten en managementvraagstukken en niet op het werkproces.

5.1.3 Efficiëntieslag maken

Naast het bezuinigen op vierkante meters als een manier van het verbeteren van de efficiëntie, hoopt Bedrijf A ook op andere vlakken efficiënter te kunnen zijn. Aan de hand van het 'Organisatiegericht huisvesten', het OGH concept, hopen zij de productiviteit te verhogen, een betere samenwerking te creëren en kennisdeling te bevorderen.

In het nieuwe huisvestingsconcept heeft niemand meer een eigen werkplek. Dit betekent dat een medewerker iedere dag bij onbekende collega's kan aanschuiven. Het is nu zo dat veel teams geen idee hebben wat een ander team precies doet binnen Bedrijf A. Wat zijn hun werkzaamheden en taken, hoe voeren zij die uit en hoe lossen ze problemen op? Door een proces van voornamelijk informele kennisdeling op te zetten hoopt Bedrijf A dat collega's en teams van elkaar leren, zodoende hun eigen werkzaamheden beter uit kunnen voeren en gemakkelijker problemen kunnen oplossen dankzij de expertise van anderen.

Productiviteit is een lastig concept om te meten, zo weten de projectleider en adviseur van het Cpb. De betrokken partijen hopen dat er, door de 'activiteitgerelateerde plekken' en het uiterlijk van de nieuwe werkomgeving, een productievere werkstijl ontstaat. Uit diverse onderzoeken blijkt

dat planten een positieve invloed hebben op productiviteit (o.a. Overloop, 2008; Klein Hesselink e.a., 2008), echter is het niet de bedoeling dat er planten aanwezig zijn bij Bedrijf A. De projectleider is op de hoogte van dergelijke positieve onderzoeksresultaten, maar stelt dat planten slecht onderhouden worden door het personeel en zodoende stoffig en vies worden. Planten brengen ook ziektes met zich mee en dit bevordert de productiviteit juist niet, aldus de projectleider.

Ook kleurenpsychologie vindt geen vaste grond bij Bedrijf A. De adviseur van het Cpb stelt dat het effect van planten en vooral ook kleur op de productiviteit lastig tot niet te meten is. Het gaat hier voornamelijk om het positieve effect van de favoriete kleur en op kantoor kan geen rekening worden gehouden met de favoriete kleuren van 1600 mensen. Ze stelt dat klimaat, daglicht en geluid veel belangrijkere aspecten zijn om rekening mee te houden. Voornamelijk klimaat en geluid zijn belangrijk voor een positieve waardering van de werkomgeving en kunnen zodoende bijdragen aan een verbeterde productiviteit, volgens haar.

5.1.4 Aantrekkelijk maken

Bedrijf A weet dat het imago stoffig en ouderwets is. Het overheidsbedrijf wil jonge medewerkers aantrekken, maar dit is lastig met een dergelijk imago. Inmiddels werkt Manager 4 ruim vijf jaar bij Bedrijf A. Ook hij geeft aan dat, hoewel inmiddels al zo'n 30 jaar werkzaam bij het Rijk, hij nooit voor Bedrijf A had gekozen als werkgever vanwege het negatieve imago. Het kwam toevallig zo uit, omdat zijn afdeling bij VROM afgestoten werd naar Bedrijf A.

Bedrijf A hoopt door het nieuwe motto uit te dragen en door de nieuwe inrichting meer jonge mensen aan te trekken. Deze nieuwe inrichting is verzorgd door Architectenbureau 1. De geïnterviewde architect is één van de architecten die zich bezig heeft gehouden met het project. Zo'n twee jaar geleden heeft Architectenbureau 1 de opdracht voor de nieuwe inrichting gewonnen. Zij presenteerden hun visie op het OGH voor het bestaande gebouw in Den Haag. Het project had de achterliggende gedachte: een tweedehands jas met nieuwe sublieme knopen, aldus de architect. Er moest gewerkt worden met de bestaande vorm van het kantoorpand, de reeds aanwezige klimaatinstallatie en de inval van daglicht. Iedere verdieping heeft een eigen kleur gekregen, zo hoopt Architectenbureau 1 herkenbaarheid te creëren per verdieping. De diverse vormgevingselementen hebben ieder op eigen wijze de verdiepingskleur in zich. Denk naast de algemene noemers van concentratieplekken, communicatieruimtes en openwerkplekken ook aan de werkplekken die gebruikt worden om de drie hoofdnoemers in te vullen of aan te vullen: o.a. loungeplekken, cubicles, werktafels en tweepersoonskamers. Flexibiliteit en transparantie staan hierin centraal. Het resultaat is een prettige, aantrekkelijke en productievere werkomgeving, aldus de architect. Hiernaast is een zogenaamd vlekkenplan opgesteld. Ieder team heeft een eigen 'vlek' in het gebouw waar zij kunnen gaan zitten die naar hun specifieke behoeften is ingericht. Het is absoluut toegestaan om buiten de eigen vlek plaats te nemen wanneer er geen plek meer is in de eigen vlek. Adviseur 2 van het Cpb vindt het vlekkenplan geen goed idee. Het haalt namelijk het idee achter Het Nieuwe Werken onderuit door toch in bepaalde mate een eigen werkplek toe te kennen. Ook al is dit niet op individueel niveau, maar op teamniveau.

Het OGH is niet bedacht door Architectenbureau 1, maar door de projectgroep en de verschillende adviseurs. Architectenbureau 1 heeft zich alleen bezig gehouden met de fysieke indeling, de kleurstelling en het meubilair en niet met mensbeelden of het aandragen van kantoorconcepten. Dit betekent dat de subvraag die gesteld is in paragraaf 1.3.2: 'De vraag is of de keuze voor een bepaald kantoorconcept een keuze was van het management en/of van de architect', beantwoord kan worden. De architect was niet verantwoordelijk voor het gekozen kantoorconcept. Wel was er een manager uit het topmanagement betrokken bij de projectgroep die voor Het Nieuwe Werken en het

OGH gekozen heeft. Er is voornamelijk uitgegaan van de expertise van interne en externe adviseurs om de reorganisatie in goede banen te leiden. De expertise van de architect werd ingezet in de fysieke inrichting en het uiterlijk van het gekozen kantoorconcept en werd niet gebruikt voor het bedenken van het OGH of de keuze voor Het Nieuwe Werken.

5.2 Organisatiebeleid bij Bedrijf A

Voor de reorganisatie werd er een ander organisatiebeleid gehanteerd dan na de reorganisatie. Bedrijf A is van een conventionele controlerende stijl naar een coachende vertrouwende stijl gegaan. Het verschil tussen 'voor de reorganisatie' en 'na de reorganisatie' en hoe Bedrijf A de tussenfase overbrugd heeft wordt beschreven in komende paragrafen.

5.2.1 Organisatiebeleid voor en tijdens de reorganisatie: van Scientific Management naar zelfsturing

Voor het begin van de reorganisatie naar Het Nieuwe Werken hanteerde Bedrijf A een controlerende organisatiestijl, zowel naar de omgeving als intern naar de medewerkers toe en door medewerkers onderling naar elkaar. Hiërarchie en autoriteit is altijd een belangrijk aspect geweest. Bedrijf A hanteert verschillende managementlagen die elkaar controleren en aansturen. De managers hebben een controlerende rol met een vakinhoudelijke stijl, waarbij ze leiding geven aan het uitvoerende werkproces en de teams aansturen. Voor de reorganisatie moest iedere cent, die een burger of bedrijf Bedrijf A verschuldigd was, worden geïnd ongeacht de kosten die hierbij kwamen kijken.

De hierboven omschreven stijl is een typerende conventionele klassieke stijl en toont sterke overeenkomsten met het Scientific Management dat 'Theory X' ten grondslag heeft. Voor de reorganisatie is besloten dat Bedrijf A niet langer wantrouwen wil uitstralen naar de omgeving en het personeel. Een bedrijf kan niet plotseling overgaan van de ene stijl naar de andere. Hier is tijd voor nodig. In die tijd moeten de organisatie, de managers en het uitvoerende personeel langzaam voorbereid worden op de veranderingen. Dit is in verschillende fasen gebeurd zoals beschreven in paragraaf '5.1.1' op het gebied van de verkleining van het personeelsbestand en het doorvoeren van kantooraanpassingen. Hiernaast is er ook op het gebied van organisatiestroming veel veranderd om tot Het Nieuwe Werken te komen. Zelfsturing werd voor het eerst ingevoerd in 2003 binnen Bedrijf A en is een belangrijke stap geweest om naar het idee achter Het Nieuwe Werken om te schakelen.

Birahy-de Kluis (2007) beschrijft dit overgangsproces bij Bedrijf A. Zelfsturing is niet door alle Bedrijf Akantoren in Nederland actief ontwikkeld, maar bij is dit wel geprobeerd. Een initiële werkgroep bij heeft het advies uitgebracht om geen concrete invulling te geven aan het begrip zelfsturing om zo dit concept niet tot doel te stellen, maar om het als een middel om het doel van een effectief werkproces te behouden. In 2006 is de organisatie tot de conclusie gekomen dat het personeel ontevreden is over het veranderproces, omdat zij duidelijkheid missen over de richting waarin zij zich dienen te ontwikkelen (Birahy-de Kluis, 2007: 10). Zelfsturing is dus ingevoerd, maar niet volledig tot zijn recht gekomen door het ontbreken van een duidelijke doelstelling. Dit wil niet zeggen dat de ontwikkeling naar Het Nieuwe Werken niet door kon gaan.

5.2.2 Organisatiebeleid na de reorganisatie: Het Nieuwe Werken

In 2010 ontstond de verwezenlijking van 'FRISse' teams: Flexibele, Resultaatgerichte, Innovatieve en Samenwerkingsgerichte teams, specifiek benoemd voor het managementteam van (Birahy-de Kluis, 2007: 10). De benoemde concepten van flexibel, resultaatgericht, innovatief en samenwerking zijn belangrijke onderdelen van Het Nieuwe Werken. Aan het management de taak om dit goed over te brengen op hun teamleden, zodat ook zij de voordelen ervaren van Het Nieuwe Werken.

Zodra de reorganisatie afgerond is wordt het idee achter Het Nieuwe Werken volledig omarmd. In paragraaf '2.3.3' is Het Nieuwe Werken benoemd als een organisatiestroming die 'Theory Y' hanteert. Dit betekent een organisatiebeleid dat gericht is op vertrouwen van het personeel en in het management. Het gaat om een wederzijds vertrouwen en respect. Hier hoort een stijl van leidinggeven bij die coachend en ondersteunend is en niet langer controlerend van aard.

Bedrijf A verwacht nu zelfsturende teams met de manager in de rol van een coach of begeleider. Dit wil niet zeggen dat je als manager geen leiding meer geeft of streng moet zijn. Manager 4 is zelf voetbaltrainer geweest en hij stelt dan ook dat het coachen van een voetbalteam dezelfde leiderschapvaardigheden vereist als een team bij Bedrijf A. Soms ga je motiverend te werk en soms moet je straffen. Hij vindt vertrouwen en respect zeer belangrijk en zal dan ook strenge maatregelen treffen wanneer dit vertrouwen of respect geschonden wordt. Alle vier de managers geven dezelfde sleutelwoorden voor hun stijl, namelijk vertrouwen, informeel zijn, wederzijds respect, integriteit en toegankelijk zijn. Adviseur 2 van het Cpb en de managers stellen dat het voornamelijk de eigen karaktereigenschappen zijn die naar voren komen in de leidinggevende stijl. Als je van nature informeel en goedvertrouwend bent ingesteld en je hebt een positieve insteek zal dit ook doorstralen binnen je werk als manager. Hetzelfde geldt ook voor het tegenovergestelde.

5.3 Kantoorconcept

Voor de reorganisatie richting Het Nieuwe Werken van start ging hanteerde Bedrijf A een ander kantoorconcept. Net als de organisatiestroming werd er een conventioneel kantoorconcept gehanteerd. Het verschil tussen 'voor de reorganisatie' en 'na de reorganisatie' voor de kantoorconcepten en hoe Bedrijf A de tussenfase overbrugd heeft wordt beschreven in komende paragrafen.

5.3.1 Kantoorinrichting voor en tijdens de reorganisatie

Inmiddels is het tien jaar geleden dat men bij Bedrijf A besloot om Het Nieuwe Werken te introduceren. Tien jaar geleden was er sprake van 'celkantoren' bij Bedrijf A. De projectleider stelt dat dit gesloten kamers waren waarbij de deuren altijd dicht waren. De collega's zaten hier met vier of vijf mensen per kamer te werken. De manager was onzichtbaar voor zijn of haar team en het team was onzichtbaar voor de manager. Wanneer de manager wilde controleren hoe zijn of haar medewerkers zich gedragen moest hij of zij langsgaan en de deur openen en binnen stappen. Ondertussen voelden de teamleden zich ondergewaardeerd, omdat zij hun manager niet of nauwelijks zagen. Dit hield het beleid van wantrouwen in stand en daar wilde Bedrijf A vanaf.

Hoewel het nieuwe kantoorconcept het 'Organisatiegericht Huisvesten' (OGH) wordt genoemd gaat het hier absoluut om de volledige omarming van het Nieuwe Werken en dus ook de Flexibele Werkplek, aldus adviseur 1. Om dit te kunnen doen zijn er diverse efficiëntieslagen te behalen. Dit begon bij de indikkingfase en de nieuwe kantoorinrichting en wordt in de toekomst doorgevoerd naar de digitalisering van het archief, zodat thuiswerken mogelijk wordt.

De indikkingfase is in paragraaf 5.1.1 benoemd als een tussenfase waarbij Bedrijf A van 260 naar 160 kantoorpanden ging. De medewerkers uit verschillende gebouwen werden bij elkaar geplaatst om ruimte te besparen. Dit was een onprettige ervaring voor zowel managers als teamleden. In 2009 is begonnen met de verbouwingen binnen Bedrijf A. De inrichting geschiedde volgens het OGH concept. Binnen dit concept draait het om de behoeftes en wensen van de medewerkers. Er zijn diverse inspraakrondes geweest in groep- en teamverband, uitgevoerd met de interne adviseur, de managers en andere leden van het projectteam. Tijdens deze rondes werd gekeken naar de soort ruimtes die nodig zouden zijn voor de verschillende werkzaamheden van de

teams. Op basis van eerdere ervaringen met het concept van Bedrijf A en een onderzoek door TNO en het 'Center for people and buildings' zijn de werkplekken in 3 types onderverdeeld: administratieve, concentratie- en communicatiewerkplekken. Administratief staat voor openwerkplekken, concentratieplekken voor ruimtes waar men zichzelf kan afzonderen en communicatieplekken voor semi-afgesloten ruimtes en vergaderplekken. Uit deze drie kon gekozen worden op basis van percentages door de medewerkers.

Het personeel dacht dat er veel concentratieruimtes nodig waren. De projectleider, de architect en de adviseurs geven aan dat het personeel bang was voor een 'ouderwetse kantoortuin' (benoemd binnen deze scriptie als kantoorfabriek) en daarom massaal koos voor veel concentratieruimtes. Zij hadden al eerder in het kantoorconcept van de kantoorfabriek gewerkt en dit was niet bevallen door geluidsoverlast en slechte klimaatbeheersing. Echter zijn openwerkplekken niet te vergelijken met de kantoorfabriek, aldus de projectleider en de adviseurs. Er wordt juist alles aan gedaan om geluidsoverlast te voorkomen en voor de architect is klimaatbeheersing één van de hoofdprioriteiten.

De verbouwing verliep in fases waarbij verdiepingen of gedeeltes per verdieping apart werden gedaan. Zo kon het personeel tijdelijk verhuizen naar zogenaamde 'wisselplekken'. Dit zijn werkplekken in de vorm van de oude celkantoren. Hier werkte een team dan in afwachting van hun nieuwe werkomgeving.

5.3.2 Kantoorinrichting na de reorganisatie

In januari 2012 zijn de verbouwingen afgerond bij Bedrijf A. Het kantoorpand is nu een kantoor dat gereed is voor Het Nieuwe Werken. Adviseur 2 van het Cpb stelt dat het concept van het OGH bij hen benoemd wordt als het activiteitgerelateerde werken of activiteitgerelateerde plekken (AGP). Het idee is dat medewerkers op de plek gaan zitten waar ze op dat moment behoefte aan hebben. Moet een medewerker zich concentreren of telefoneren dan gaat hij of zij in een concentratieruimte zitten, hier mag je maximaal twee uur verblijven volgens de Arboregelgeving. Vergaderen kan in een projectruimte en als er minder concentratie nodig is dan kan men op een openwerkplek gaan zitten. Binnen het AGP bestaan:

- 1-persoonsruimtes
- stiltewerkplekken
- 2-persoonsruimtes
- teamruimtes
- open werkruimtes
- half-open werkruimtes
- loungewerkruimtes (Van Meel e.a., 2007: 27).

Er is rekening gehouden met een bezettingsgraad van 70 procent, zodat het grootste gedeelte van de dag alle plekken bezet zijn. De vier managers geven aan dat ze tot nu toe nog geen plektekort hebben meegemaakt. Manager 1 stelt wel dat zij iedere dag in een communicatieruimte gaat zitten zodat zij geen openwerkplek bezet houdt voor haar team. Ook de andere managers hebben zo hun redenen om niet op de openwerkplekken te gaan zitten. Zo zijn de managers bang dat hun teamleden minder snel op ze af zullen stappen met persoonlijke vraagstukken wanneer ze dit moeten doen bij een openwerkplek. Om voor integriteit te zorgen zitten de managers vaak in een halfopen ruimte of communicatieruimte om het contact zo laagdrempelig mogelijk te houden.

Adviseur 1 zegt dat de volgende stap het digitaliseren moet zijn. Thuiswerken is nu in principe niet mogelijk voor de meeste medewerkers, zeker niet voor de administratieve medewerkers. Hier zal

verandering in gaan komen met de volledige digitalisering van de archieven en het creëren van een beveiligd netwerk. Zodoende kan het werkelijke idee achter Het Nieuwe Werken in werking treden. Het is nu aan de managers om dit door te zetten en goed over te brengen op hun teams.

5.4 Mensbeeld: van Theory X naar Theory Y

Bedrijf A is begonnen als een conventioneel bedrijf dat de traditie van controle hanteerde. Dit gebeurde in kantoorfabrieken en in cellenkantoren. Met het nieuwe motto 'van wantrouwen naar vertrouwen' is duidelijk te destilleren dat Bedrijf A van 'Theory X' naar 'Theory Y' wil overgaan door Het Nieuwe Werken in te voeren. Echter gaat dit niet zonder slag of stoot, zoals McGregor (1957) voorspelt:

"[...]Theory X places exclusive reliance upon external control of human behaviour, whereas Theory Y relies heavily on self-control and self-direction. [...]this difference is the difference between treating people as children and treating them as mature adults. After generations of the former, we cannot expect to shift to the latter overnight (Handel, 2001: 112)."

De weerstand tegen het OGH was zeer groot. Dit begon tijdens de inspraakrondes. De medewerkers hadden een verkeerd beeld gekregen van het OGH. Ze kregen de indruk dat ze in een luidruchtige en chaotische kantoorfabriek terecht zouden komen. Het concept achter een kantoorfabriek komt niet overeen met het OGH en de openwerkplekken vallen ook niet onder die categorie, verzekeren de projectleider en de adviseurs.

Het Werkplekspel werd ingezet, compleet met dobbelstenen en pionnen, om de medewerkers bewust te laten worden van de nieuwe werkomgeving en wat de bedoeling hier precies mee was. Zo kwamen medewerkers en managers voor het eerst in aanraking met de nieuwe manier van werken. Het spel is bedacht in samenwerking met het Cpb om de medewerkers en managers duidelijk te maken welke ruimte geschikt is voor welke soort werkzaamheden. Dankzij het spel komen de verschillende visies van de medewerkers en de managers naar voren en kan er getracht worden om hier een bepaalde cohesie in te laten ontstaan. Soms is een overeenstemming niet te bereiken, maar dan weten de medewerkers in ieder geval van elkaar hoe erover gedacht wordt en waarom dit zo is.

Manager 1 stelde haar team op de hoogte van het bordspel middels een email. Niet lang daarna kwam er een email terug van één van haar teamleden met de boodschap dat hij het spel niet wilde spelen, ze komen hier om te werken en niet om spelletjes te doen. Hetzelfde geluid kwam ook bij veel andere teams en managers naar voren. Aan adviseur 1 de taak om de weerstand te verminderen. Hij haalt drie voorbeelden aan die de weerstand reflecteren:

- 1) Het Werkplekspel: Eén van de teams besloot niet conform de regels het spel te gaan spelen. Ze besloten op een andere plek te gaan zitten dan aangewezen was. In plaats van een afgesloten ruimte gingen zij in een open ruimte zitten. Door dit te doen dachten zij tegendraads te zijn. Adviseur 1 zocht hen op en legde hen uit dat ze het idee achter het OGH helemaal begrepen hadden. Ze waren namelijk op een plek gaan zitten waarvan zij dachten dat het geschikt zou zijn om het spel te spelen. Dit is precies het idee achter OGH; een werkplek vinden die geschikt is voor de werkzaamheden die je op dat moment wilt gaan doen. Dit gegeven hadden ze niet verwacht.
- 2) De Lockers: Het personeel dat zo gebrand was op hun eigen persoonlijke werkplek uitte hun frustratie op de lockers. De locker is, naast de 'trofeekasten', het enige onderdeel van het OGH dat echt persoonlijk aangekleed mag worden. Hier is op de deur van de locker plek voor ter grootte van een A4. Een aantal medewerkers hing posters van naakte vrouwen op hun

lockers. Een aantal managers kwam klagen bij adviseur 1, maar hij vroeg hen om zich afwachtend op te stellen. Het zelfregulerende aspect zou snel naar voren treden om dit probleem op te lossen. Collega's spraken elkaar erop aan en het lockerprobleem was dan ook snel opgelost.

- 3) Topmanagement: Eén van de topmanagers had aangegeven dat het OGH wel doorgevoerd mocht worden, maar dan wel pas als hij weg was.

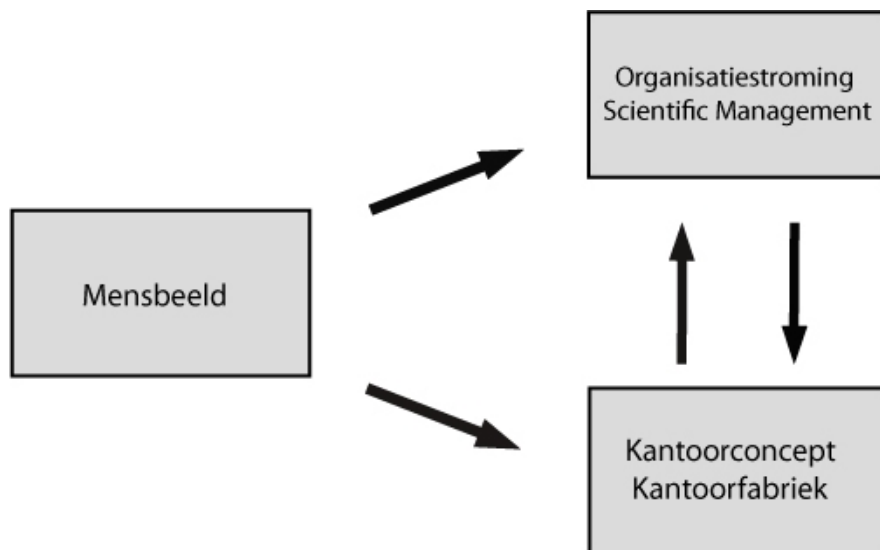
Adviseur 1 geeft aan dat juist de toplaag van het management veel moeite had met het OGH. Er zit een topmanager in het projectteam, en deze topmanager was de enige die positief was. Inmiddels is het gehele topmanagement wel positief geworden en ook de meeste medewerkers hebben meer begrip gekregen, mede door het Werkplekspel. De kantoorinrichting is slechts een middel om het doel te bereiken. Het doel van het Organisatiegericht Huisvesten (OGH) is een verandering in houding en gedrag. De echte verandering zit hem dus niet in het uiterlijk van het kantoor, maar in het veranderen van de stijl van leidinggeven, de algemene gedachtegang van de medewerkers en de bedrijfscultuur. Men gaat van een controlerende stijl naar een coachende (begeleidende) stijl, van wantrouwen naar vertrouwen.

Hoewel een coachende stijl de standaard hoort te zijn na de reorganisatie, zijn er twee sterk verschillende stijlen binnen Bedrijf A te herkennen. Alle vier de managers geven aan voornamelijk persoonsgericht te managen en ze geven ook aan dat er een grote groep managers aanwezig is die zich voornamelijk bezig houden met vakinhoudelijke problematiek. Dat laatste is een niet al te beste zaak, zo stelt manager 4. Ook adviseur 1 en adviseur 2 zien de nadelen hiervan. Hoe kun je als manager je team een positieve instelling bezorgen als je alleen maar bezig bent met hun werkzaamheden en niet met de persoon en de sfeer binnen je team? Als leidinggevende hoor je bezig te zijn met het managen van mensen en niet zozeer met het managen van het werkproces. Wanneer een teamlid bij manager 4 aanklopt voor een vakinhoudelijk probleem verwijst hij ze door naar de collega's binnen de rest van het team. Manager 4 stelt dat er wel iemand moet zijn binnen het team die het antwoord weet, immers zijn er zoveel mensen met meerdere decennia aan ervaring. Kennisdeling en informeel leren van elkaar wordt sterk ondersteund door de coachende leidinggevende stijl en dit is passend voor de invoering van Het Nieuwe Werken, terwijl een vakinhoudelijke stijl typerend is voor de klassieke conventionele stijl.

5.5 Model Bedrijf A

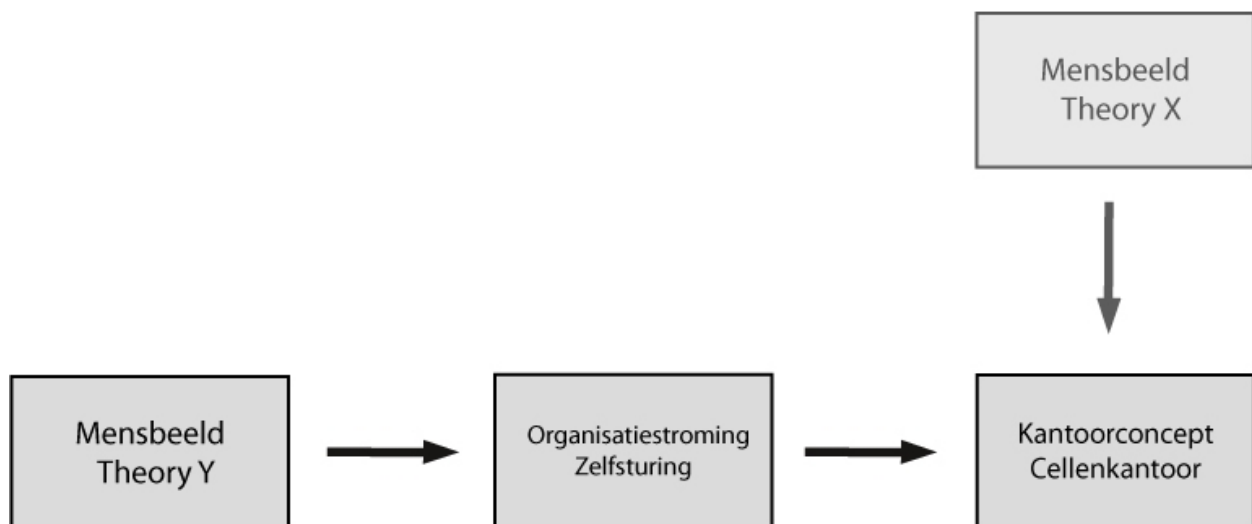
Binnen de casus komt naar voren dat alle drie de onderdelen van het conceptuele model aan de orde komen. Er bestaat een mensbeeld, een organisatiestroming en een kantoorconcept die elkaar beïnvloeden en veranderen met de tijd. Aan de hand van de informatie in de casus kan nu het conceptuele model ingevuld worden om te zien hoe de veranderingen hebben plaatsgevonden en of dit overeen komt met de volgorde die in de literatuur is gevonden.

Het model dat na de reorganisatie gehandhaafd wordt door Bedrijf A verschilt sterk van het model dat de situatie voor de reorganisatie representeert (zie figuur 14 en 16). Voor de reorganisatie was sprake van een 'Theory X'-mentaliteit waarbij wantrouwen, zowel intern tussen het personeel onderling als extern naar burgers en bedrijven toe, het leidende gevoel was. Deze conventionele en traditionele visie op menselijke arbeid beïnvloedde de organisatiestroming en het kantoorconcept. Scientific Management werd gehanteerd, waarbij standaardisering van het werkproces, een hiërarchische structuur en strenge controle door managers belangrijk was. Het kantoorconcept was de kantoorfabriek waarbij het personeel in een grote ruimte bij elkaar zat te werken. Dit zorgde voornamelijk voor veel geluidsoverlast. De conventionele organisatiestroming werd uitgevoerd binnen het kantoorconcept van de kantoorfabriek (zie figuur 14).



Figuur 14: Conceptueel model voor de reorganisatie bij Bedrijf A

Vanuit de visie van 'Theory Y' is een begin gemaakt met de reorganisatie op het niveau van de organisatiestijl. Zelfsturing werd ingevoerd op nationaal niveau bij Bedrijf A. Hiernaast is het kantoorconcept verschoven van de kantoorfabriek naar het cellenkantoor. In paragraaf '3.1' is het cellenkantoor aan bod gekomen als een reactie op de Tayloriaanse werkstijl van de 'klassieke kantoortuin', in deze scriptie benoemd als de kantoorfabriek. Het cellenkantoor biedt meer mogelijkheden tot privacy en concentratie. Dit kantoorconcept leunt echter sterk de kant van 'Theory X' op, dankzij de structurering van hiërarchie waarin ook de behoefte aan status voldaan kan worden binnen dit kantoorconcept. Zo kan de manager plaatsnemen in een eigen kantoor. Bedrijf A wil met behulp van zelfsturing een 'Theory Y' invulling geven aan dit traditionele kantoorconcept (zie figuur 15).

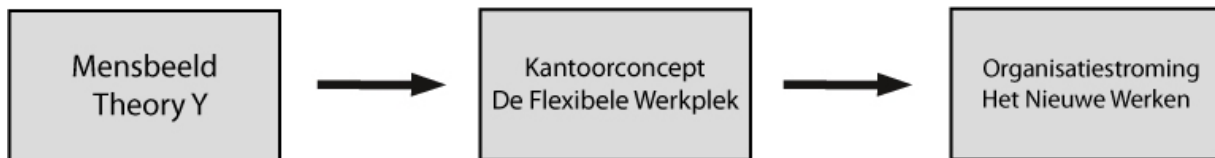


Figuur 15: Conceptueel model begin van de reorganisatie bij Bedrijf A

Bedrijf A verwacht een bepaalde mate van zelfsturing van het personeel waarbij de manager fungeert als coach en begeleider. Op basis van outputafspraken, of wel stuurcontracten, wordt de kwaliteit

gecontroleerd. Dit gebeurt niet langer op basis van het werkproces. Tijdens de reorganisatie en de bijbehorende verbouwingen werd deze organisatiestijl gehanteerd en langzaam aan zijn de werkplekken veranderd van cellenkantoren naar het OGH (of AGP), dat in wezen hetzelfde is als De Flexibele Werkplek. Bedrijf A hoopt nu op basis van dit kantoorconcept dat de medewerkers de werkplekken ook naar het idee van Het Nieuwe Werken zullen gaan hanteren, dit gaat een stap verder dan zelfsturing.

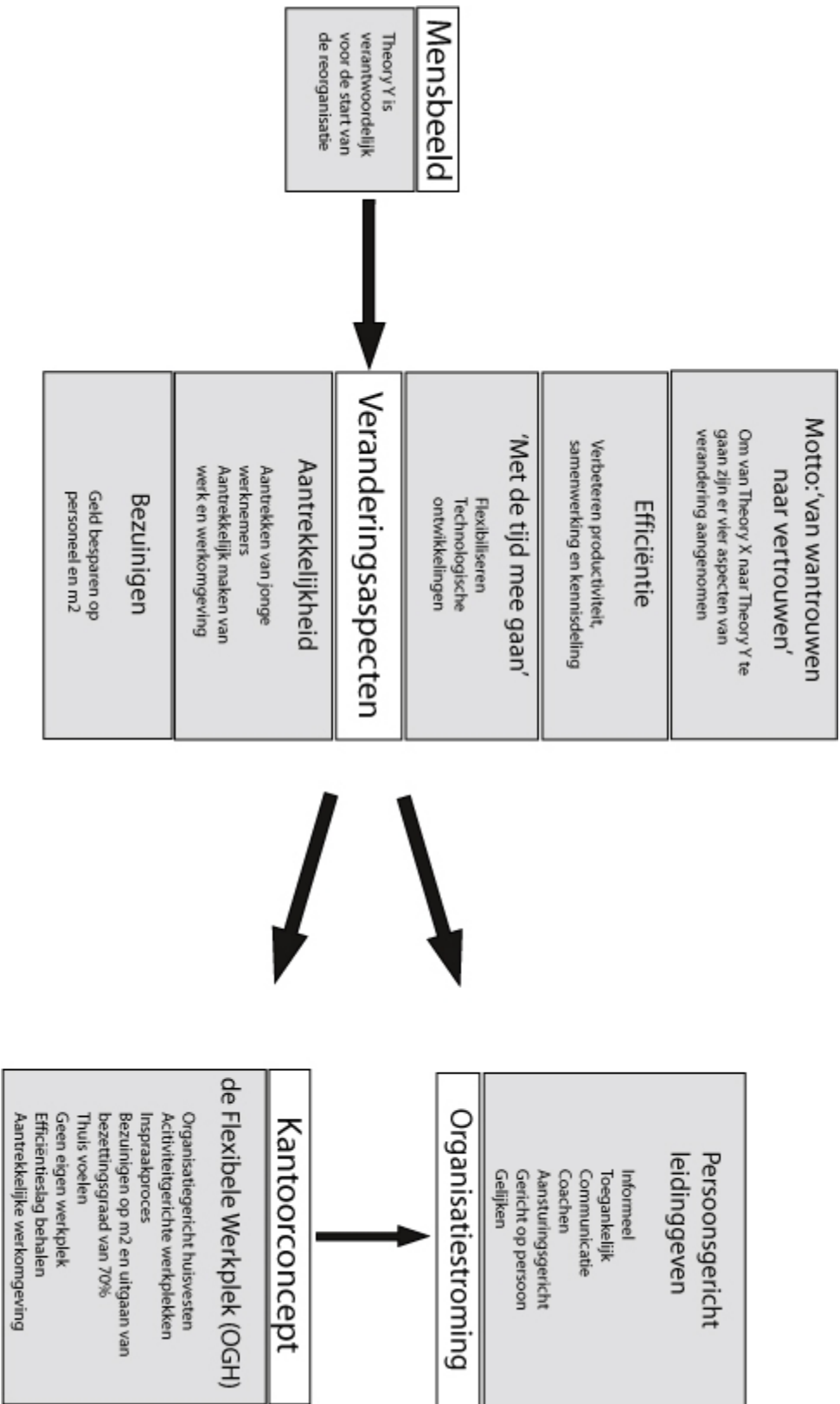
Hier is een omgekeerde volgorde te herkennen, namelijk het kantoorconcept zal hier voor de verandering van mentaliteit gaan zorgen. In de interviews is naar voren gekomen dat het uitvoerende personeel en een gedeelte van de managers nog een 'Theory X'-mentaliteit uitdraagt. De verwachting is dat deze mentaliteit zal veranderen met het in gebruik nemen van De Flexibele Werkplek (of wel OGH/AGP) als kantoorconcept (zie figuur 16).



Figuur 16: Conceptueel model afronding reorganisatie en verbouwing bij Bedrijf A

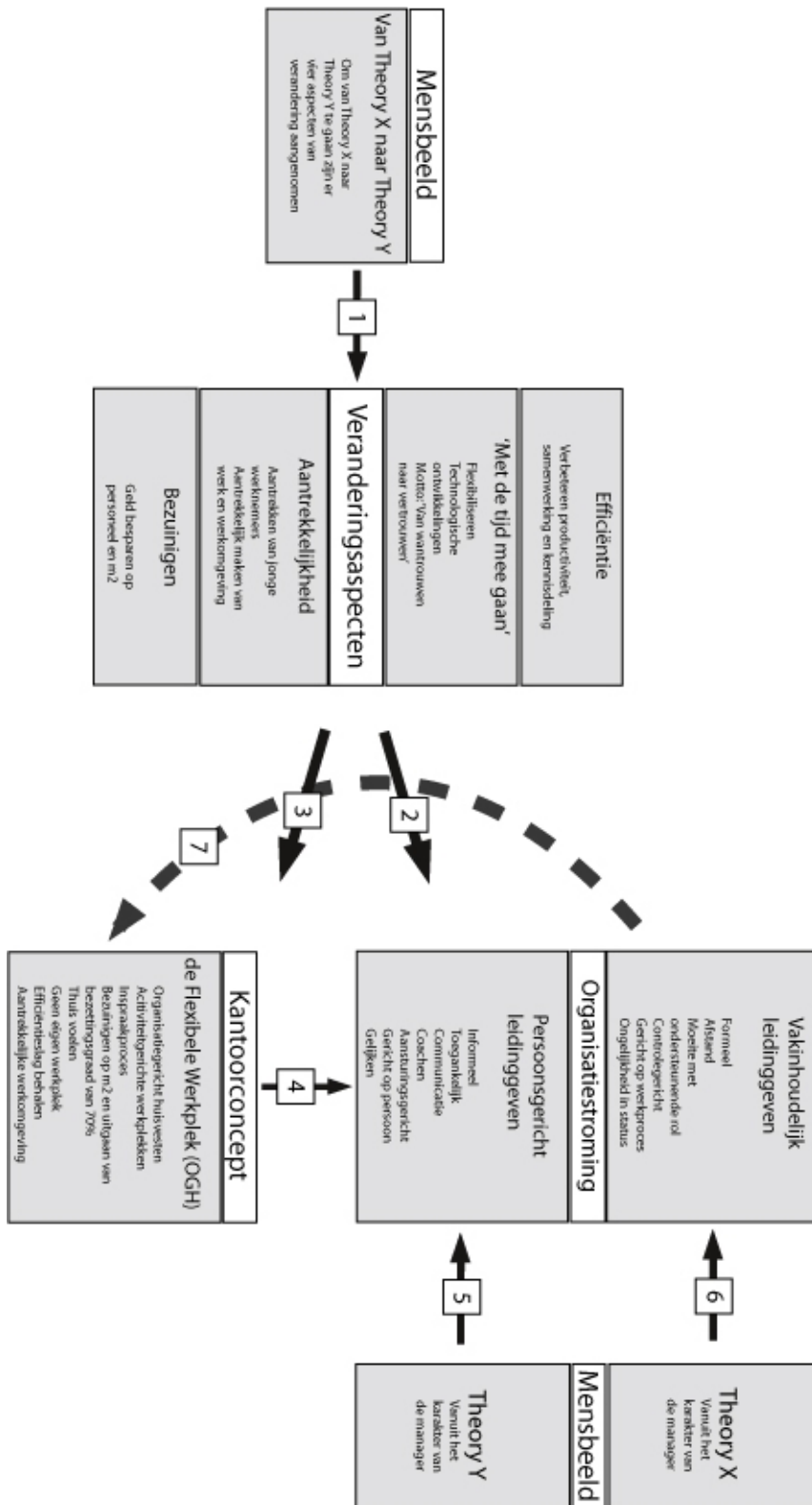
5.6 Analyse van de Casus

Uit de interviews met de projectleider, de architect, de adviseurs en de managers is gebleken dat er een tweestrijd gaande is binnen Bedrijf A. De organisatie wil van wantrouwen naar vertrouwen, van 'Theory X' naar 'Theory Y', maar een groot gedeelte van het personeel ervaart wantrouwen vanuit de organisatie, collega's en managers en draagt dit ook weer uit naar de organisatie, de collega's en managers. In figuur 16 is op simpele wijze gevisualiseerd wat de verandering is die Bedrijf A wil zien binnen de organisatie. In figuur 17 wordt dieper ingegaan op de visie van Bedrijf A en in figuur 18 is de daadwerkelijke situatie binnen Bedrijf A te zien die een stuk complexer blijkt te zijn dan de representatie in figuur 16 en 17. Er bestaat een verschil tussen de formele theoretische visie van de uitwerking van Het Nieuwe Werken en de informele omgang in de praktijk. In figuur 17 is te zien wat de bedoelingen waren van de invoering van Het Nieuwe Werken.



Figuur 17: Formele theoretische visie van Bedrijf A

In figuur 18 is de informele uitwerking te zien. In de praktijk gaan de medewerkers en managers anders om met het kantoorconcept en Het Nieuwe Werken dan in theorie de bedoeling was.



Figuur 18: Informeel conceptueel model van de huidige situatie bij Bedrijf A

Om de huidige situatie bij Bedrijf A nader toe te lichten is in figuur 18 gebruik gemaakt van een nummerweergave per beïnvloedingspijl. Nu wordt per pijl dieper ingegaan op de representatie van die pijl:

1. Pijl 1 representeert de visie van 'Theory Y'. Het geeft aan dat mensbeeld de richting bepaalt voor de veranderingsaspecten die Bedrijf A hanteert. De organisatie wil de gedachtegang van de medewerkers van 'Theory X' veranderen in 'Theory Y', van wantrouwen naar vertrouwen. Om naar de gedachtegang van 'Theory Y' over te stappen zijn er vier veranderingsaspecten (efficiëntie, met de tijd mee gaan, aantrekkelijkheid en bezuinigen) en is er een algemeen motto opgesteld.
2. Pijl 2 representeert de visie van 'Theory Y'. Het geeft aan dat de veranderingsaspecten, vanuit het standpunt van 'Theory Y', invloed uitoefenen op de organisatiestroming. De gehanteerde organisatiestroming moet voortvloeien uit 'Theory Y' en dit is de persoonsgerichte leidinggevende stijl, waarbij de manager fungeert als coach en ondersteuner. Dit is tevens typerend voor de organisatiestroming van Het Nieuwe Werken die Bedrijf A wil hanteren.
3. Pijl 3 representeert de visie van 'Theory Y'. Het geeft aan dat de veranderingsaspecten, vanuit het standpunt van 'Theory Y', invloed uitoefenen op het kantoorconcept. Het gehanteerde kantoorconcept moet voortvloeien uit 'Theory Y' en dit is het Organisatiegericht Huisvesten (OGH), waarbij Activiteitgerichte Plekken (AGP) de norm zijn. Dit is tevens typerend voor het kantoorconcept, de Flexibele Werkplek, dat in wezen hetzelfde is als OGH en AGP.
4. Pijl 4 representeert de visie van 'Theory Y'. Bedrijf A wil met de invoering van het OGH kantoorconcept invloed uitoefenen op het gedrag van de uitvoerende teams en de managementlagen. Door het kantoorconcept zal het personeel anders gebruik gaan maken van het kantoor en hierdoor hoopt Bedrijf A dat het personeel een verandering van gedachtegang zal krijgen, van wantrouwen naar vertrouwen.
5. Pijl 5 representeert de visie van 'Theory Y'. Alle geïnterviewden geven aan dat veel van het eigen karakter verweven is in de manier van leidinggeven, zelfs dat de eigen karaktereigenschappen volledig de leidinggevende stijl zullen representeren. Een manager die van nature uitgaat van een persoonsgerichte leidinggevende stijl gebaseerd op de uitgangspunten van 'Theory Y' zal zich thuis voelen in een omgeving waarbij deze stijl verwacht wordt.
6. Pijl 6 representeert de visie van 'Theory X'. Een manager die van nature uitgaat van een stijl gebaseerd op de uitgangspunten van 'Theory X' zal niet een persoonsgerichte leidinggevende stijl hanteren maar een vakinhoudelijke stijl. Dit is het tegenovergestelde van wat Bedrijf A wil. Bij een vakinhoudelijke stijl wordt het werkproces gereguleerd, terwijl Bedrijf A een outputgerichte controle wil zien.
7. Pijl 7 representeert de visie van 'Theory X'. De managers die uitgaan van de vakinhoudelijke leidinggevende stijl proberen het kantoorconcept naar hun eigen visie te gebruiken en niet op de manier waar het eigenlijk voor bedoeld is. De 'Theory X'-mentaliteit probeert invulling te geven aan een 'Theory Y'-werkomgeving.

Naast de informele situatie bij Bedrijf A is er nog een belangrijk gegeven duidelijk geworden tijdens de analyse van de casus. Een antwoord op de subvraag die gesteld is in paragraaf 1.3.2:

'De vraag is of de keuze voor een bepaald kantoorconcept een keuze was van het management en/of van de architect. In deze scriptie wordt onderzocht wie verantwoordelijk was voor het gekozen kantoorconcept, waarom die partij verantwoordelijk was en wat de achterliggende gedachte was voor deze keuze.'

In de casus is duidelijk geworden dat Architectenbureau 1 niet mede heeft bepaald dat er voor Het Nieuwe Werken of voor OGH (onderdeel van de Flexibele Werkplek) is gekozen. Deze keuze is gemaakt door de projectgroep die bestond uit verschillende disciplines, waaronder een lid van het topmanagement en interne en externe adviseurs. Architectenbureau 1 heeft vervolgens een 'pitch' (presentatie) gedaan naast twee andere architectenbureaus om het kantoorconcept van het OGH uit te mogen voeren. Architectenbureau 1 is alleen verantwoordelijk geweest voor het uiterlijk en de fysieke inrichting van het bestaande kantoorpand in Den Haag en niet voor de achterliggende gedachte ervan.

5.7 Secundaire analyse: visie van architectenbureaus

De projectgroep is verantwoordelijk geweest voor de ideeën en uiteindelijke keuze en niet de architect. De vraag is nu of dit de normale gang van zaken is bij een reorganisatie. Om hierachter te komen is er een secundaire analyse gemaakt door websites van verschillende architectenbureaus in Nederland te analyseren (zie bijlage 2). Door de zoektermen 'kantoorconcept', 'architectenbureau' en 'kantoorinterieur' in te voeren in zoekmachine Google ben ik terecht gekomen bij architectenbureaus Architectenbureau 2, Architectenbureau 3 Design Group en Architectenbureau 4. Op de websites staat informatie over hoe de architectenbureaus te werk gaan en wat hun visie is. Door deze informatie te analyseren wordt onderzocht of de resultaten uit de casus tot op zekere hoogte de norm zijn.

Identiteit in kantoorconcept: Architectenbureau 2

Architectenbureau 2, gevestigd in Hoofddorp, is gespecialiseerd in projecten waarbij binnenhuisarchitectuur, kleur en ergonomie van belang zijn. Het uitgangspunt voor dit bureau is het creëren van een motiverende werkomgeving waarin de bedrijfsidentiteit van de organisatie naar voren komt en samengaat met goede ergonomie. De visie van Architectenbureau 2 stelt dat het interieur van het kantoor de identiteit van het bedrijf moet versterken en tevens de activiteiten van de medewerkers stimuleert en ondersteunt. Architectenbureau 2 herkent de actuele trend van flexibilisering van mens en 'nieuwe' technologie (mobiele communicatie, internet en thuiswerken) en dat flexibilisering zorgt voor een afname van het aantal vierkante meters.

Architectenbureau 2 geeft aan dat zij bekijken welk kantoorconcept passend is bij een bedrijf. Ze bekijken wie, hoe vaak, wanneer en hoe er gebruik van het kantoor wordt gemaakt. De behoefte aan een gezond werkklimaat, voldoende lichtinval en het effect van licht op kleur wegen ook mee bij een uitgebalanceerde kantoorinrichting. Architectenbureau 2 biedt een groot assortiment van kantoormeubilair aan. Ze werken samen met verschillende fabrikanten die hoogwaardige producten leveren. 'Added value' wordt benoemd: een toegevoegde waarde wordt aangeboden door dit architectenbureau. Niet alleen de producten, maar ook de omgeving moet een motiverende uitstraling hebben.

De aandacht van Architectenbureau 2 is gericht op de producten, zo komt duidelijk naar voren op de website. Er wordt niets vermeld over een dieperliggende keuze voor een bepaald kantoorconcept. Er wordt bekeken wie er gebruik van gaat maken, hoe vaak, wanneer en hoe. Dit is op een pure functionele basis. De invloed van de stijl van leidinggeven en mensbeeld (visie op menselijke arbeid) wordt niet genoemd of erkend. De keuze voor een bepaalde kleurstelling gebeurt naar alle waarschijnlijkheid op basis van de identiteit die het bedrijf wil uitstralen naar de omgeving toe. Het gaat hier om het gezicht van de organisatie en hoe dit overkomt op klanten en dit hoort de medewerkers te ondersteunen en te motiveren. Ondersteuning is op basis van functionaliteit, zodat het werkproces goed uitgevoerd kan worden. Motiveren suggereert een diepere betekenis. Dit architectenbureau probeert met behulp van kleur, klimaat, ergonomie, identiteit, licht en vorm iets

los te maken in de medewerker. Wellicht een grotere productiviteit dankzij een aantrekkelijke werkomgeving.

Duurzaamheid en Het Nieuwe Werken: Architectenbureau 3

Architectenbureau 3, gevestigd in Rotterdam en Den Haag, houdt zich bezig met interieurarchitectuur en design, duurzame interieurs en Het Nieuwe Werken. Het is een samenkomst van verschillende bedrijven van verschillende disciplines. Op deze manier, gebaseerd op een visie van holistisch werken, richt Architectenbureau 3 zich op alle aspecten van het interieur om een 'full-service' en 'turnkey' project te realiseren.

De normale gang van zaken richt zich op een project van initiatief tot realisatie. De eisen en wensen van een bedrijf worden in kaart gebracht, eventueel door een eigen onderzoeksteam (Architectenbureau 3 Research), het ontwerp wordt gerealiseerd door Architectenbureau 3 Studio en de uitvoering door Architectenbureau 3 Store en Architectenbureau 3 Gallery. De eisen en wensen kunnen via de opdrachtgever zelf verwoord worden of kunnen ontwikkeld worden door de eigen onderzoeksgroep van Architectenbureau 3. Het ontwerp is gefocust op duurzaamheid binnen de noemer van Het Nieuwe Werken. Architectenbureau 3 beschikt over een database aan materialen en producten om tot realisatie over te gaan. Ook kunnen er proefopstellingen opgezet worden om te analyseren of er aan alle wensen is voldaan. Aan de hand van een analysetool wordt gekeken naar proces, structuur van de organisatie, infrastructuur, ruimte, materiaal en aandachtspunten van een interieur. Deze tool geeft richting aan de keuzes en ontwerpbeslissingen. Architectenbureau 3 geeft aan dat er niet één passend concept is voor alles. Ieder project heeft behoefte aan een nauwgezet onderzoek om de juiste aanpak te definiëren. In het ontwerp en dankzij de holistische werkwijze hoopt Architectenbureau 3 maximale effectiviteit met optimale efficiëntie te combineren: 'een optimale balans tussen de diverse technische, praktische en poëtische parameters'.

Er bestaat een gerichte visie op Het Nieuwe Werken voor de interieuroplossingen. Architectenbureau 3 maakt onderscheid tussen Het Nieuwe Werken 1.0 (flexibele werkplekken), 2.0 (taakgerichte werkplekken) en 3.0 (kantoor hotel) en herkent hun rol hierin als architectenbureau. Ook herkennen zij een evolutie die kantoorconcepten hebben meegemaakt op basis van de veranderingen binnen de communicatietechniek. Ook bij dit architectenbureau wordt leidinggevende stijl of mensbeeld niet aangehaald. Architectenbureau 3 ziet duurzaamheid als belangrijkste en als een verbindende factor. Ze werken samen met diverse marktleiders op het gebied van engineering en materiaalwetenschappen om tot duurzame of 'groene' interieurs te komen. Architectenbureau 3 heeft een eigen onderzoeksgroep. Deze onderzoeksgroep legt de nadruk op 'nieuwe en innovatieve concepten'. Het vermoeden bestaat dat binnen het onderzoek dat door een dergelijke groep gedaan wordt, niet specifiek wordt gekeken naar de uitwerking van mensbeelden of stijl van leidinggeven op het kantoorconcept. Het gaat hier om de doelen, wensen en ambities van de opdrachtgever en niet om sociaal contact, erkenning, waardering of zelfontplooiing van de medewerkers.

Architectuur is geluk: Architectenbureau 4

Architectenbureau 4 stelt dat architectuur een onmisbaar ingrediënt is voor een aangenaam leven. Een goed ontworpen omgeving biedt comfort, gebruiksgemak en inspiratie. Mensen (gebruikers) staan centraal bij Architectenbureau 4. Een ruimte wordt gevormd naar een gedroomd decor voor relaties, beleving en verhalen. Een greep uit de sleutelwoorden: innovatief, duurzaam, betaalbaar, karaktervol, functioneel en intelligent. Naast de secundaire analyse van de website is er een interview afgenomen met de interieurarchitect van Architectenbureau 4 (zie bijlage 3). De interieurarchitect heeft een achtergrond als industrieel ontwerper, terwijl de meeste interieurarchitecten een kunstacademie hebben gedaan, volgens haar.

Een project begint voor Architectenbureau 4 bij een analyse van gebruikers en activiteiten, ook de randvoorwaarden, zoals een bouwplan of bestaand gebouw, functionaliteit en financiën worden in kaart gebracht. Optimaal gebruiksgemak in combinatie met flexibiliteit, veiligheid en duurzaamheid worden gegarandeerd. Een goeddoordachte ruimte, waar rekening wordt gehouden met akoestiek, dag- en kunstlicht, inspirerende toepassing van kleur, grafiek, materiaal en stoffering, is van belang voor Architectenbureau 4. Kunst zorgt voor een extra dimensie van verwondering en inspiratie, en het naar binnen brengen van groen draagt bij aan gezonde woon- en werkomstandigheden, aldus Architectenbureau 4. Een goed interieur laat zien wie je bent als persoon, groep en organisatie. Architectenbureau 4 hecht waarde aan de eigenheid en denkwereld van de gebruikers. Ze willen dan ook een omgeving creëren die daar naadloos op aansluit. 'De beste interieurs zijn op het eerste moment tegelijkertijd vanzelfsprekend én verassend', aldus Architectenbureau 4.

'In onze architectuuropvatting staan gebruikers centraal. Geen wonder dus, dat onze aandacht in het bijzonder uitgaat naar het interieur. Uiteindelijk is het in elk ontwerp juist deze dimensie die de gebruikers het meest raakt, zowel letterlijk als figuurlijk.'

De interieurarchitect is meer gericht op functionaliteit dan uit de secundaire analyse is gebleken. Ze geeft aan dat ze weinig ziet in termen als inspiratie, kleurenpsychologie of creativiteit stimuleren door kunst. Dit komt door de objectieve houding die ze heeft aangeleerd tijdens haar studie als industrieel ontwerper. Ze bestempelt de werkwijze van Architectenbureau 1 (casus), met kleur voor herkenbaarheid en het vlekkenplan per team, als de 'hokjesgeest'. Architectenbureau 4 streeft naar samenhang binnen een bedrijf en niet naar losse onderdelen, aldus de interieurarchitect. De keuze voor een bepaalde kleur is heel simpel gemaakt voor haar: het is mooi, of het is niet mooi. Het interieur is de dimensie die binnen architectuur het dichtst bij de gebruiker staat, maar op de werkvloer is dit de dimensie die juist niet het belangrijkste is voor gebruiker. In paragraaf 1.1 is naar voren gekomen dat de rol van de fysieke omgeving zeker groot is, maar dat de manager ook een grote rol speelt. De rol van wederzijds vertrouwen tussen manager en medewerker is belangrijk (Boland, 2010: 5). Wanneer het vertrouwen ontbreekt, verdwijnt de productieve uitwerking van een aantrekkelijke werkomgeving op de medewerker. De interieurarchitect geeft aan dat ze wel inziet hoe de stijl van leidinggeven en het kantoorconcept met elkaar verband kunnen houden, maar dat ze hier niet mee geconfronteerd wordt tijdens haar werkzaamheden.

Architectenbureau 1 heeft alleen zeggenschap gehad over de fysieke inrichting en het uiterlijk. Ook voor Architectenbureau 2, Architectenbureau 3 en Architectenbureau 4 lijkt dit waar te zijn. Architectenbureau 3 heeft een eigen 'onderzoeksgroep', maar deze onderzoeksgroep legt de nadruk op innovatie in kantoorconcepten en niet op de invloed van de bestaande mensbeelden bij een bedrijf op kantoorconcepten of de invloed en uitwerkingen van leidinggevende stijlen op kantoorconcepten en andersom.

Alle drie de architectenbureaus leggen de nadruk op verschillende facetten van interieurarchitectuur. Architectenbureau 2 is voornamelijk bezig met identiteit. Architectenbureau 3 gaat voor Het Nieuwe Werken en duurzaamheid. Architectenbureau 4 kiest, naast maatschappelijk verantwoord ondernemen, voor de belevingswereld en het geluk van de gebruiker. Ook Architectenbureau 4 mag projecten uitvoeren waar ze eerst een pitch voor hebben gedaan en die ze vervolgens gewonnen hebben, net als in de casus. De Flexibele Werkplek is de norm geworden voor architectenbureaus. Het resterende onderzoek van architectenbureaus wordt uitgevoerd om te kijken wat het gewenste percentage is aan typen werkplekken en is gericht op het ondersteunen van het werkproces, aldus de interieurarchitect van Architectenbureau 4.

6.0 Conclusie

In Hoofdstuk 4 is de hoofdvraag beantwoord. Naar aanleiding van de probleemstelling in paragraaf 1.2 wordt nu een conclusie opgesteld. De vraag binnen de probleemstelling was: wat is de achterliggende gedachte voor de keuze van een bepaalde stijl van leidinggeven of voor een bepaald kantoorconcept en wie was hier dan verantwoordelijk voor? Op deze vraag wordt antwoord gegeven in paragraaf 6.1.

In paragraaf 6.2 wordt een aanzet gegeven tot een mogelijke theorie voor de samenhang tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept op basis van het verrichtte onderzoek. Hierna zal in paragraaf 6.3 een reflectie op het onderzoek binnen deze scriptie gedaan worden en in paragraaf 6.4 worden mogelijkheden aangedragen voor vervolgonderzoek.

6.1 Beantwoording probleemstelling

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling worden conclusies getrokken uit de casus en de secundaire analyse uit Hoofdstuk 5. De casus is tweeledig geweest: er werd onderzocht of de samenhang tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept ook bestaat in de praktijk en hoe die samenhang er uit ziet, hiernaast is er gekeken wie verantwoordelijk was voor de keuze van de organisatiestroming en het kantoorconcept. De samenhang tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept is onderzocht om te kijken welke verbanden er bestaan. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 6.2.

In de casus is gebleken dat de keuze voor een reorganisatie voort kwam uit vier gestelde eisen vanuit de projectgroep van de organisatie: bezuinigen, met de tijd meegaan, een efficiëntieslag maken en aantrekkelijk maken. Op basis van deze vier eisen is besloten om Het Nieuwe Werken te implementeren. Het mensbeeld is veranderd, zoals het nieuwe motto 'van wantrouwen naar vertrouwen' doet vermoeden, van 'Theory X' naar 'Theory Y'. Deze overgang heeft ook meegewogen om voor Het Nieuwe Werken te kiezen. Een belangrijk facet van de reorganisatie naar Het Nieuwe Werken was dat de medewerkers in bepaalde mate mochten meebeslissen over de fysieke omgeving en konden aangeven wat hun behoeften en wensen waren betreffende hun werkomgeving. Het gaat hier niet om de behoeften die Maslow (1954) benoemd heeft in zijn motivatiepiramide. Het gaat hier om de behoefte aan faciliteiten in het werkproces (percentages in openwerkplekken, communicatie- en concentratieruimtes).

In de secundaire analyse, paragraaf 5.7, zijn een aantal architectenbureaus geanalyseerd aan de hand van informatie op hun websites over hun werkwijze en visie. Er komen een aantal termen naar voren die bij deze architectenbureaus van belang zijn: duurzaamheid, ergonomie, innovatie, creativiteit, identiteit, herkenbaarheid, kleur, groen en dergelijke. Er wordt gesproken over de behoeften en wensen van de opdrachtgevers. Het gaat over de behoefte aan bepaalde werkplekken, zoals openwerkplekken, concentratieplekken of communicatieruimtes (vergaderzalen). Dit is waar architectenbureaus hun keuze op baseren. Het gaat hier niet over een stijl van leidinggeven of de visie op menselijke arbeid.

Becker (2004) stelt dat kantoorinrichting gebaseerd is op aannames en niet op wetenschappelijk onderzoek. De invloed van bepaalde kleuren, kunst en planten is vooralsnog niet bewezen. Dit is dan ook zeer lastig te meten wanneer het gaat om het vergroten van de productiviteit, creativiteit of een innovatieve instelling bij medewerkers en managers. Toch is dit iets wat interieurarchitecten proberen te realiseren binnen een kantoorinterieur. Kunst op de werkvloer zou zorgen voor inspiratie en verwondering, planten zouden zorgen voor een gezonde werkomgeving en herkenbaarheid zou belangrijk zijn voor medewerkers. Architectenbureau 1 (casus) wil herkenbaarheid creëren doormiddel van kleur. Het Center for People and Buildings (Cpb uit de casus en in samenwerking met

TNO) geeft aan dat uit hun onderzoek blijkt dat een prettige werkomgeving vooral rekening houdt met het klimaat, licht en geluid en dus niet met kleurenpsychologie, planten op de werkvloer of het vergroten van de inspiratie met behulp van kunst. Volgens het Cpb is het belangrijk dat het niet te donker of te licht is, niet te warm of te koud en niet te luidruchtig.

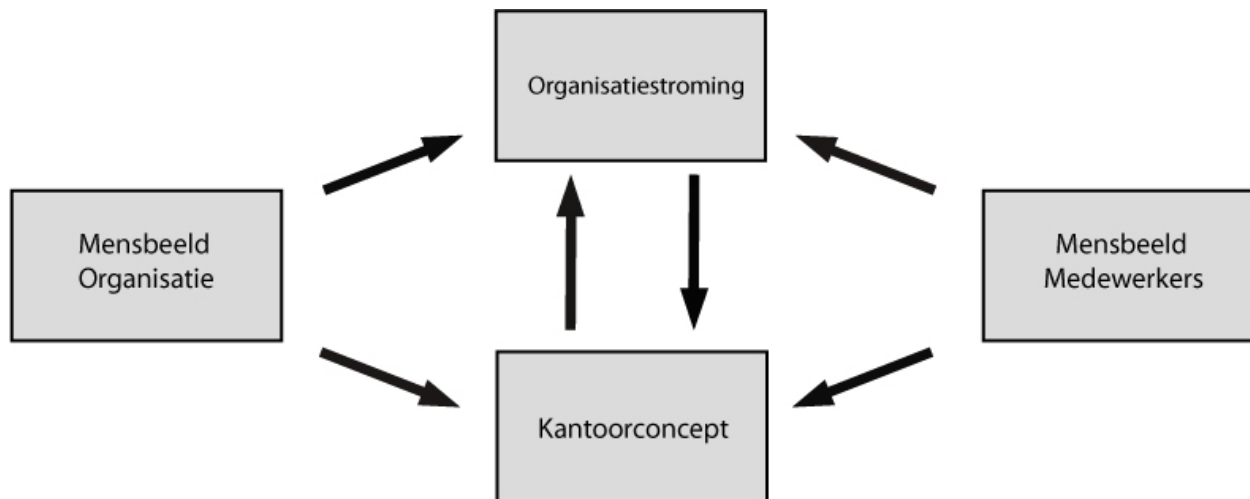
De invloed van een kantoorconcept op de leidinggevende stijl is iets waar interieurarchitecten niet bij stil staan in het ontwerpen van een 'kantoorinterieur op maat' voor de opdrachtgever. Het Nieuwe Werken en het daaruit voortvloeiende kantoorconcept, de Flexibele Werkplek, lijkt het enige idee/concept te zijn waar kantoorinterieurarchitecten mee werken. De Flexibele Werkplek omhelst dan ook alle mogelijke kantoorconcepten die benoemd zijn in paragraaf 3.1, dus er is veel keuze in samenstellingen en percentages van de verschillende soorten werkplekken en hun functie. De stijl van leidinggeven (en het mensbeeld) is een belangrijk onderdeel binnen Het Nieuwe Werken en het kantoorconcept van de Flexibele Werkplek is een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken. Ook binnen andere kantoorconcepten is een mensbeeld en zodoende een stijl van leidinggeven te destilleren. Toch lijkt het erop dat architecten die samenhang niet zien of hier simpelweg niet mee te maken krijgen tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden.

6.2 Samenhang organisatiestroming, kantoorconcept en mensbeeld

In Hoofdstuk 4 is er een conceptueel model opgesteld dat de mogelijke relaties weerspiegelt. Er werden relaties verondersteld tussen mensbeeld en organisatiestroming, mensbeeld en kantoorconcept en een wisselwerkingrelatie tussen organisatiestroming en kantoorconcept.

Door dit conceptueel model te toetsen aan de empirie is duidelijk geworden dat de verwachte samenhang bestaat, maar ook dat er een complexere samenhang aanwezig is in de praktijk. De verschillende partijen binnen een organisatie hanteren ieder een eigen mensbeeld. De geïnterviewde managers en adviseurs geven aan dat dit mensbeeld gerelateerd is aan het persoonlijke karakter. Zo is in de casus gebleken dat een manager met een 'Theory X'-mentaliteit zal proberen om een 'Theory X'-invulling te geven aan een 'Theory Y'-kantoorconcept. Birahy-de Kluis (2008) gaf aan dat de invoering van zelfsturing mislukt was, omdat de doelstelling van zelfsturing onduidelijk was voor de medewerkers. Zelfsturing is gebaseerd op de aannames van 'Theory Y' (Van Eijbergen, 1999). Het vermoeden bestaat dat deze 'Theory Y'-organisatiestroming werd ingevuld door managers en medewerkers met een 'Theory X'-mentaliteit en dat er niets ondernomen is om deze mentaliteit te veranderen, doordat zelfsturing aan werd geduid als middel, een middel waar ze niets in zagen, en niet als een doelstelling.

Er bestaan verschillende relaties tussen mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept. Om de gevonden samenhang helder weer te geven is er in figuur 19 gevisualiseerd welke relaties er ontdekt zijn.



Figuur 19: Samenhang mensbeeld, organisatiestroming en kantoorconcept

Figuur 19 geeft twee extra relaties weer dan het eerste model dat opgesteld is in Hoofdstuk 4, figuur 9. De organisatie bepaalt de organisatiestroming en het kantoorconcept op basis van het mensbeeld dat de organisatie hanteert of wil gaan hanteren na een reorganisatie. Zo wil een organisatie invloed uitoefenen op de medewerkers. Hier tegenover staat het mensbeeld van de medewerkers. De medewerkers (managers en teamleden) geven een eigen invulling aan de organisatiestroming en kantoorconcept, naar aanleiding van het mensbeeld dat zij hebben. De organisatie is tot op zekere hoogte niet in staat om het mensbeeld dat de medewerkers hebben te veranderen door de organisatiestroming of het kantoorconcept aan te passen.

De verwachte wisselwerking tussen organisatiestroming en kantoorconcept is ook waar gebleken in het onderzoek voor de casus. Tijdens een reorganisatie kan de organisatie proberen om het gebruik van het kantoorconcept te beïnvloeden door een andere organisatiestroming te introduceren, zoals in het vroege stadium van de reorganisatie in de casus is geprobeerd te doen door zelfsturing te introduceren. Of andersom door het veranderen van het kantoorconcept de organisatiestroming beïnvloeden, zoals in het laatste stadium van de reorganisatie in de casus. De veronderstelde relaties zijn als volgt:

- Mensbeeld van de organisatie heeft invloed op de ingevoerde organisatiestroming
- Mensbeeld van de organisatie heeft invloed op het ingevoerde kantoorconcept
- De ingevoerde organisatiestroming heeft invloed op het bestaande kantoorconcept
- Het ingevoerde kantoorconcept heeft invloed op de bestaande organisatiestroming
- Mensbeeld van de medewerker heeft invloed op de uitvoering van de organisatiestroming
- Mensbeeld van de medewerker heeft invloed op het gebruik van het kantoorconcept

Uit de veronderstelde relaties kunnen hypothesen worden opgesteld die in vervolgonderzoek gebruikt kunnen worden. Hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 6.4.

6.3 Reflectie onderzoek

Het onderzoek binnen deze scriptie is opgebouwd uit verschillende fasen: het voorbereidende literatuuronderzoek, het opstellen van een conceptueel model, de interviews voor de casus, de invulling van het conceptueel model en de secundaire analyse. Ieder onderzoek heeft zowel sterke als zwakke punten. Binnen deze paragraaf wordt bekeken wat deze punten waren.

De informatie binnen het literatuuronderzoek is vele malen onderzocht en geciteerd binnen de sociale wetenschappen. Dit is een goed uitgangspunt geweest om het verdere onderzoek op te baseren binnen deze scriptie. De mensbeelden van McGregor (1957) worden doorgaans gekoppeld aan de bestaande organisatiestromingen (Handel, 2003). Wellicht niet zo expliciet als binnen deze scriptie is gebeurt en bij kantoorconcepten is dit nog niet eerder gedaan. Er is gemakkelijk op te vragen wat kantoorconcepten precies inhouden wat betreft typen werkplekken. Er is echter minder informatie beschikbaar over kantoorconcepten en hun sociale implicaties. Van den Broek (2001), Becker (2004) en Vos en Van der Voordt (2001) geven een goede start, maar pakken dit niet verder door. Binnen deze scriptie is geprobeerd dit wel te doen. Op basis van de beschikbare informatie zijn mensbeelden en sociale implicaties gekoppeld aan drie bekende organisatiestromingen en kantoorconcepten. Over de selectie van een traditioneel/klassiek, sociaal/modern en het actuele kantoorconcept kan gediscussieerd worden, dit geldt ook voor de basis van selectie van de organisatiestromingen. Alle organisatiestromingen benoemd door Scott (2007) en alle kantoorconcepten benoemd door Van den Broek (2001) hadden gekoppeld kunnen worden aan een mensbeeld. Er is gekozen om dit niet te doen vanwege de complexiteit en tijdsduur van een dergelijke analyse. Het coonkantoor is geselecteerd als sociaal/modern concept, omdat deze niet alleen sociale implicaties meeweegt, maar ook een extra dimensie van concentratie, rust en privacy meeneemt. Er bestaan meer mensbeelden of visies op menselijke arbeid dan benoemd door McGregor (1957). Er is gekozen voor McGregor (1957) vanwege het directe verband met organisatiestromingen (Handel, 2003:). Binnen deze scriptie is de behoeftepiramide van Maslow (1954) gekoppeld aan mensbeeld. Maslow (1954) wordt veel aangehaald binnen de sociale wetenschappen en ook bekritiseerd (Wahba & Brudwell, 1967; Hofstede, 1984), onder andere omdat Maslow (1954) zich beraadt vanuit een individualistisch perspectief en niet vanuit een collectiviteit (Cianci en Gambrel, 2003). Toch is er voor Maslow (1954) gekozen, omdat Maslow (1954) het uitgangspunt is geweest voor: McGregor (1957), de studies van de Human Relations- en Humanistisch Managementstroming die ook door Handel (2003) en Scott (2007) worden beschreven, Het Nieuwe Werken zoals omschreven door Bijl (2009) en van toepassing is binnen een individualistische Westerse maatschappij, zoals bijvoorbeeld Nederland.

De interviews, die belangrijk waren voor de toetsing van het conceptueel model aan de empirie, zijn afgenomen bij een overheidsbedrijf. Medewerkers van overheidsbedrijven hebben over het algemeen een non-profit instelling, iets dat opgemerkt werd door manager 4 en door hem als een nadeel werd beschouwt. De non-profit bedrijfscultuur kan een andere uitwerking hebben op het conceptueel model dan een organisatie waarbij wel sprake is van winstbelang.

De secundaire analyse en het interview met een interieurarchitect zijn gedaan als aanvullend onderzoek om te bekijken of de werkwijze in de casus regel of uitzondering is. Er zijn meer interviews nodig om met zekerheid te kunnen zeggen dat architectenbureaus geen zeggenschap hebben over de gekozen richting van een reorganisatie. Uit de secundaire analyse kan de conclusie getrokken worden dat de werkwijze in de casus de regel is. Een project wordt aangenomen of gewonnen tijdens een presentatie op basis van de interieurideeën van het architectenbureau. De interieurarchitect van Architectenbureau 4 geeft aan dat ze meer zeggenschap heeft bij andere projecten die niet met kantoorgebouwen te maken hebben, maar eerder met publieke gebouwen.

6.4 Vervolgonderzoek

Binnen het kader van vervolgonderzoek, afleidend uit deze scriptie, zijn verschillende richtingen mogelijk. Er kan voortgebouwd worden op het literatuuronderzoek. De samenhang in het conceptueel model kan verwoord worden in hypothesen (met een splitsing tussen 'Theory X' en 'Theory Y') op basis van het model dat opgesteld is in paragraaf 6.2. Ook kan er getoetst worden of het model in de casus (figuur 18) van toepassing is op andere soortgelijke reorganisaties naar Het Nieuwe Werken. Uit

de casus is gebleken dat de organisatie aan de hand van het kantoorconcept de stijl van leidinggeven wilde beïnvloeden. Is dit typerend voor een reorganisatie naar Het Nieuwe Werken en is dit ook het geval bij andere vormen van reorganisaties?

In de casus is naar voren gekomen dat de karaktereigenschappen van de medewerkers en managers belangrijk zijn voor hun visie op menselijke arbeid. Het persoonlijke karakter bepaalt mensbeeld en niet de organisatie, de organisatiestroming of het kantoorconcept, zo stellen de geïnterviewde managers. Medewerkers en managers maken gebruik van het kantoorconcept op basis van het mensbeeld dat zij hebben. Ook houden zij een stijl van leidinggeven aan die het dichtst bij hun eigen karakter ligt. Dit gegeven stelt dat niet iedere persoon geschikt is als leidinggevende of misschien zelfs als medewerker voor een bepaalde organisatie, puur gebaseerd op karakter en houding en wat de organisatie wil bereiken of het beleid dat de organisatie wil voeren. Organisaties kunnen bijvoorbeeld een persoonlijkheidstest afnemen (die meet in hoeverre 'Theory X' of 'Theory Y' aanwezig is in de mentaliteit) bij hun medewerkers om te zien op welke plek zij het beste passen binnen de organisatie. Of er kan onderzoek plaatsvinden die een koppeling maakt tussen stijl van leidinggeven en karaktereigenschappen. Kan het mensbeeld verandert worden door een cursus of training aan te bieden?

In Hoofdstuk 3 is naar voren gekomen dat de 'hogere fundamentele behoeften' lastiger te voldoen zijn binnen een kantoorconcept. Autonomie in werklocatie is nu in principe de enige vorm van erkenning en waardering die de medewerker krijgt vanuit een sociaal en modern (hieronder valt ook het actuele) kantoorconcept. Erkenning en waardering wordt hiernaast afgenomen doordat medewerkers en managers niet langer een eigen werkplek hebben. Iets waar absoluut wel behoefte aan is, zo blijkt uit de casus. Ook persoonlijke objecten worden ondergeschikt gemaakt binnen de organisatie. De trofeeënkast in de casus (paragraaf 5.4) lijkt geen oplossing te zijn, aangezien medewerkers hier andere spullen in bewaren zoals printpaper en dergelijke. Hoe kan erkenning en waardering (en zelfs zelfontplooiing) meer of beter worden geuit binnen het kantoorconcept? Wat zijn nu echt de behoeften en wensen van het personeel en hoe kan hieraan voldaan worden?

In Hoofdstuk 1 werd ingegaan op het verbeteren van productiviteit en creativiteit en dit is in de secundaire analyse ook aangehaald. Het zijn termen die lastig te meten zijn. Wordt productiviteit verhoogt door bepaalde kleuren of door de favoriete kleur van een medewerker? Zorgen planten voor een gezonde werkomgeving of zorgen ze voor meer creativiteit? Heeft kunst inderdaad een inspirerende invloed op medewerkers? Zorgt een aantrekkelijkere werkomgeving echt voor een gelukkigere medewerker, en wat is dan aantrekkelijk? Is er in dergelijke onderzoeken sprake van het Hawthorne effect? De aannames die interieurarchitecten maken kosten veel geld voor organisaties. Het wordt tijd dat de aannames veranderen in wetenschappelijke conclusies en het kan zijn dat de verwachtingen verworpen moeten worden. Wanneer er sprake is van het Hawthorne effect kan ook hier een conclusie aan ontleent worden.

7 Literatuurlijst

Abrahamse, J.E. & Noyon, R. (2007). *Het oude en het nieuwe bouwen. Amsterdam, de markt en de woningbouw*. Bussum, Nederland: Uitgeverij TOTH.

Barbieri S.U. & Duin, L. van (1999). *Honderd jaar Nederlandse architectuur, 1901-2000. Tendensen, Hoogtepunten*. Nijmegen, Nederland: Uitgeverij SUN.

Becker, F. (2004). *Offices at work: uncommon workplace strategies that add value and improve performance*. Verenigde Staten: Jossey-Bass.

Bijl, D. (2009) *Aan de slag met het Nieuwe Werken*. Zeewolde, Nederland: Par CC.

Birahy- de Kluis, S. (2007). *Resultaatgerichte teamontwikkeling: zoeken naar een balans tussen sturen en zelforganisatie*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit.

Bloemers, W. & Hagedoorn, E. (2001). *Management, organisatie en gedrag*. Nederland: Elsevier 2^{de} druk.

Boland, C. (2010, februari). Een mooi kantoor is geen luxe. *Intermediar*.

Brands, T. (2006) Nieuwe kantoren. *Inside information, 2006*.

Broek, M. van de (2001). *Bestaande kantoorgebouwen en innovatieve kantoorconcepten*. Zoetermeer, Nederland.

Dewulf, G & Jonge, H. de (1994). *Toekomst van de kantorenmarkt 1994-2015*. Utrecht, Nederland: TU Delft.

Eijbergen, R. van (1999). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties*. Nederland: Uitgeverij Lemma BV.

Handel, M.J. (2003). *The sociology of organisations*. Madison, Verenigde Staten: Universiteit van Wisconsin.

Jong, M.J. de (1999). *Grootmeesters van de sociologie: Comte, Marx, Weber, Durkheim, Parsons, Elias, Berger, Habermas en Bourdieu*. Krimpen aan de Lek, Nederland: Uitgeverij Boom, 2^{de} druk.

Klein Hesselink, J. Duijn, B., Bergen, S., van, Hooff, M., van & Cornelissen, E. (2008). *Planten verhogen de productiviteit bij creatief werk*. Nederland: TNO, VHG en Productschap Tuinbouw.

Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Noort, J.J. van (1989). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht, Nederland: Het Spectrum.

Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York, Verenigde Staten: Harper.

Meel, J., van, Martens, Y., Hofkamp, G., Jonker, D. & Zeegers, A. (2007). *Werkplekwijzer: Ingedienten voor een effectieve werkomgeving*. Velp, Nederland: Drukkerij de Rijn bv., 4^{de} druk.

Overloop, R., van (2008). *Gezondheidsonderzoek toont aan: planten werken gunstig voor de arbeidsproductiviteit*. Houten, Nederland.

Scott, W.R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing; Rational, natural and open system perspectives*. New Jersey, Verenigde Staten: Pearson education international.

Veldhoen, E. & Piepers, B. (1995). *Kantoren bestaan niet meer: de digitale werkplek in een vitale organisatie*. Rotterdam, Nederland: Uitgeverij 010.

Vink, P. (2009). *Aangetoonde effecten van het kantoorinterieur: naar comfortabele, innovatieve, productieve en duurzame kantoren*. Nederland: Kluwer, TU Delft.

Vos, P.G.J.C. & Voordt, D.J.M. van der (2001). Het kantoor van morgen vandaag gezien. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, 4, 46-62.

Internetbronnen

Wesjon kantoor- en projectinrichting, begrippen en definities. Gevonden op 24 mei 2011 van: <http://www.wesjon.nl/contents/nl/d247.html>

Kantoorinrichting door www.optimum.be. Gevonden op 24 mei 2011 van: http://www.optimumsite.be/assets/optimum/Optimum%203%20BSO%20061-096_LR.pdf

8 Bijlage

Bijlage 1: Interviews bij Bedrijf A

Projectleider facilitaire dienst (16 augustus 2011)

De projectleider geeft aan dat Het Rijk veel bezig is met flexibilisering. Alle bedrijven die onder Het Rijk vallen moeten 'met de tijd meegaan'. Bedrijf A behoort hier ook bij en een aantal kantoren van Bedrijf A zijn al ingericht naar het concept van het Organisatiegericht Huisvesten (OGH) en hij is nu voornamelijk bezig met de herinrichting van .

De projectleider geeft aan dat Bedrijf A een stoffig of wel een ouderwets imago heeft. Echter, niets zou minder waar moeten zijn, zo stelt hij. Bedrijf A besloot tien jaar geleden dat de kantoorhuisvesting moest veranderen. Er werd onderzoek gedaan naar hoe het werken aantrekkelijker gemaakt kan worden. Men wilde meegaan 'met de tijd' en vooral de technologische ontwikkelingen waren hierbij van belang. Flexibiliteit is hier het belangrijkste sleutelwoord. Het concept waar hij zich mee bezig houdt wordt het 'Organisatiegericht Huisvesten' genoemd.

Binnen dit concept draait het volledig om de behoeftes en wensen van de medewerkers. De medewerkers hebben invloed uit kunnen oefenen dankzij diverse interviews en tevens werd hier een 'nulmeting' gestart. Hierbij keek men naar de productiviteit en de samenwerking tussen collega's onderling, de managers en tussen de afdelingen. Tijdens het proces van het huisvesten zelf heeft hij gemerkt dat de behoeften blijven verschuiven en veranderen. Dat wat ze twee jaar geleden bedacht hadden kan nu al niet meer van toepassing zijn. Eind 2011/begin 2012 wordt een nieuwe meting gedaan om te kijken wat de medewerkers van hun nieuwe werkomgeving vinden, of ze zelf ervaren dat ze productiever zijn geworden en of de samenwerking verbeterd is, kortom of ze erop vooruit zijn gegaan.

Sommige mensen verwelkomen veranderingen en moedigen dit ook aan, maar er zijn ook mensen die juist niet willen veranderen en alles willen laten zoals het was. Hij komt deze twee visies ook tegen tijdens zijn werkzaamheden binnen het huisvestingsproject. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers zo positief mogelijk denken over de veranderingen is er een zogenaamd 'Werkplekspel' bedacht. Dit spel is gemaakt in samenwerking met het 'Center for people and buildings'. Het is een bordspel compleet met spelkaarten, dobbelstenen en pionnen. Op de kaarten staan meerkeuzevragen die relevant zijn voor de werkomgeving. Het spel is voornamelijk bedoeld om een correct gebruik van de werkomgeving te bevorderen. Bijvoorbeeld wordt er gevraagd voor welke werkruimte men zou kiezen voor bepaalde werkzaamheden. Zo komen de verschillende visies van de medewerkers en de managers naar voren en kan er getracht worden om hier een bepaalde cohesie in te laten ontstaan. Soms is een overeenstemming niet te bereiken, maar dan weet men in ieder geval van elkaar hoe men erover denkt en waarom dit zo is.

Organisatiegericht Huisvesten

Het 'Nieuwe Werken' wordt 'Anders Werken', een volgende stap aldus de projectleider. Het gebouw waar Bedrijf A van Den Haag gevestigd is, is inmiddels al grotendeels verbouwd. De inrichting is veranderd van gesloten aparte kamers naar een openstructuur. Er zijn diverse kamers te vinden die voornamelijk transparante wanden hebben. Deze nieuwe inrichting is niet te vergelijken met het 'Kantoortuinconcept', aldus hem, dat vaak een negatieve associatie heeft door de geluidsoverlast. Er wordt juist alles aan gedaan om te voorkomen dat men geluidshinder of een andere vorm van overlast veroorzaakt voor de collega's. Tegelijkertijd is toegankelijkheid en flexibiliteit van groot belang. Er zijn diverse concepten samengebracht om te voldoen aan alle denkbare behoeftes van de medewerkers. Zo zijn er:

- 1-persoonsruimtes (cel, managementkamer)
- Stiltewerkplekken (concentratiewerkplek, cocon, cockpit)
- 2-persoonsruimtes (kantoorkamer)
- Teamruimtes (Groepskantoor, projectkamer)
- Open werkruimtes (groepskantoor, kantoortuin)
- Halfopen werkruimtes (cubicles)
- Loungewerkruimtes (coupe, bufferruimte)

- Lockers (opbergen van persoonlijke eigendommen zoals laptop of fotolijstjes)

Al deze ruimtes zijn terug te vinden binnen het kantoorgebouw en alles voldoet aan de Arboret. Iedere afdeling heeft in een bepaalde mate beschikking over deze diversiteit aan ruimtes. Daar waar meer administratief werk wordt uitgevoerd zijn er meer openwerkplekken te vinden en daar waar veel vergadert wordt zijn meer projectruimtes te vinden. Zo is er voor ieder wat wils en kan dus te allen tijde voldaan worden aan de behoefte van dat moment.

Er is echter geen werkplek voor alle medewerkers tegelijkertijd. Dit is ook helemaal niet nodig, aldus de projectleider. Uit onderzoek komt naar voren dat vaak niet eens 50% van de werkplekken bezet is op een bepaald moment. Voornamelijk doordat men thuis werkt, er meer deeltijdbanen zijn en doordat het werk zich naar buiten verplaatst. Bedrijf A gaat meer en meer zelf de straat op. Dit doen ze om zo de wereld zichtbaar te maken. Dit zou dus betekenen dat een kantoorgebouw zou kunnen volstaan met 50% minder werkplekken, dit scheelt aanzienlijk in de huurkosten. Om te voorkomen dat er door een dergelijke maatregel plotseling plektekort is houdt het projectteam rekening met 70% bezetting in plaats van 50%. Zo ontstaat er een aanzienlijke vermindering van benodigde werkplekken (30%) en loopt men niet het risico dat er sprake is van een tekort. Voorheen hield men soms rekening met zoveel als 30m² per werkplek binnen het bouwen van een nieuw kantoorpand. Volgens de projectleider is dit niet meer nodig, hij gaat uit van 8m².

Iedere verdieping heeft een eigen kleur. De kleur is iets dat direct opvalt. De tweede verdieping is licht oranje. De derde verdieping is gifgroen en de vierde verdieping is diep rood. Het zijn mooie, luxe en frisse kleuren die in samenwerking met de vloerbedekking en de diverse frivole soorten behang (persoonlijke stijl van de architect) sterk tot hun recht komen. De afdelingen hebben ieder een stijl die het leuk maken om er rond te lopen en waarschijnlijk ook om er te werken. Het valt op dat er geen planten te vinden zijn. De projectleider stelt dat planten niet welkom zijn. Hij is zeker op de hoogte van de onderzoeken die stellen dat planten de productiviteit zouden bevorderen, maar hij ziet voornamelijk de nadelen ervan. Zo nemen planten ziektes mee en raken ze snel stoffig omdat ze niet worden schoongehouden. De werkelijke productiviteit die een plant zou kunnen verbeteren is en blijft lastig te meten.

Managementstijl: Manager 1 (19 augustus 2011)

Manager 1 geeft aan dat er geen stijlrichtlijnen zijn binnen Bedrijf A waar de manager zich aan dient te houden. De managers zijn vrij om hun team te reguleren naar eigen inzicht. Er bestaan ook geen targets zoals dat bij (commerciële) bedrijven wel het geval is. Bedrijf A heeft echter wel een sterke hiërarchische structuur, daarom is het ontbreken van stijlrichtlijnen en targets eigenlijk een vreemde gewaarwording. Er is wel een stuurcontract, maar dat is niet geoperationaliseerd voor haar team.

Het team van Manager 1 houdt zich voornamelijk bezig met de administratieve ondersteuning voor de afdeling Invorderingen, waarbij de poststroom de belangrijkste werkstroom is. Aan haar de taak om ervoor te zorgen dat haar team goed aangestuurd wordt en dat de poststroom op orde komt. De poststroom is nu gestructureerd, maar het is veel werk. Inmiddels doet ze dit werk een jaar, en dat is 'lang' aangezien er in de afgelopen drie jaar al twee managers vertrokken zijn. Zij is dus de derde in drie jaar tijd. Dit gegeven is in bepaalde mate typerend voor de personen waar haar team uit bestaat: Laagopgeleide mannen en vrouwen waarvan sommigen al zo'n 40 jaar werkzaam zijn bij Bedrijf A. Er is een hoog ziekteverzuimpercentage. Het werk dat haar team doet is voornamelijk te benoemen als een lopende band proces. Thuiswerken is voor hen geen optie aangezien er geen beveiligd netwerk beschikbaar is voor hun werkzaamheden en post is post natuurlijk.

Manager 1 hanteert een 'open deur beleid'. Dit is passend voor het concept van 'Het Nieuwe Werken' en ook voor het OGH (organisatiegericht huisvesten). Wanneer zij op haar werkplek gaat zitten staat de deur altijd open. Ze zit namelijk in een ruimte die eigenlijk dient als communicatieruimte dat afgescheiden is door transparante panelen. Haar team zit om deze ruimte heen in groepjes van vier in de zogenaamde open werkplekken. Ze heeft de ruimte gekozen zodat ze geen administratieve werkplek bezet houdt en om toegankelijk te zijn. Voor haar is het belangrijk om het vertrouwen van het team te winnen, want dat is de basis van verbinding. Respect komt dan vanzelf aldus Manager 1, maar je moet je als manager wel eerst bewijzen. Iets bespreken met de manager moet zo laagdrempelig mogelijk zijn. Ze toont interesse in haar team en wil verbinding met ze maken op een persoonlijk niveau. Communicatie is het sleutelwoord.

Omgang met het Organisatiegericht Huisvesten

Het is wennen, aldus Manager 1. Deze uitspraak geldt voornamelijk voor haar team. Zij hebben veel weerstand geboden tegen de veranderingen die doorgevoerd werden. De eerste reactie van haar team is vaak een negatieve. Ze moet hierin kordaat handelen. Er komen alleen uitzonderingen op de verandering wanneer dit een zeer goede reden heeft. Ze noemt het voorbeeld van het niet hebben van een eigen werkplek. Toen het haar team duidelijk werd dat ze alleen recht hadden op een eigen (persoonlijk aangepaste) werkplek wanneer dit medisch noodzakelijk is, kreeg opeens iedereen klachten. Ze liet hen weten dat dit vastgesteld moest worden door de bedrijfsarts en toen was het opeens niet meer nodig.

Het niet hebben van een eigen werkplek wil niet zeggen dat haar team niet gewoon iedere dag op dezelfde plek gaat zitten. In dat opzicht is er eigenlijk niet veel veranderd door de verhuizing. De herinrichting heeft een andere lading binnen Bedrijf A. Alleen moeten de medewerkers nu wel iedere dag de laptop uit de locker halen, alle bedrading aansluiten en aan het einde van de dag de bedrading weer loskoppelen en alles inclusief hun persoonlijke spullen (fotolijstjes, knuffelbeesten en/of vaas met bloemen) weer terug in de locker doen.

Het team had voor de invoering van het Organisatiegericht Huisvesten een verkeerd beeld van het nieuwe concept. Ze dachten aan een 'kantoortuin', wat absoluut niet het geval was. Toen bleek dat dit inderdaad niet het geval was viel de schade voor het team mee. Zo ook met het spelen van het werkplekspel. Manager 1 stelde haar team op de hoogte van het bordspel dat ze moesten gaan spelen middels een email. Niet lang daarna kwam er een email terug van een van haar teamleden met de boodschap dat hij het spel niet wilde spelen, ze komen hier om te werken en niet om spelletjes te doen. Na het spel gespeeld te hebben had haar team meer begrip gekregen, maar blij waren ze nog altijd niet.

Voldoen aan de behoeftes

De bedoeling van het Organisatiegericht Huisvesten is om te voldoen aan de behoeften van de medewerkers. Dit is de reden dat iedereen geïnterviewd werd om zo te bepalen wat men nodig heeft. Uit het gesprek met Manager 1 komt naar voren dat er iets niet helemaal klopt met het principe van 'voldoen aan de behoeften'. Dit begon al met het feit dat ze ingedeeld waren op de tweede verdieping terwijl ze nu op de derde verdieping zitten. De tweede verdieping is naar de 'wensen' van haar team ingedeeld, zij hebben de hand gehad in de indeling ervan. Ze is echter tevreden over waar ze nu zitten aangezien er op de tweede verdieping meer concentratie, project- en vergaderruimtes zijn die ze helemaal niet nodig hebben. Haar team ondervindt in zekere mate hinder van het moeten voldoen aan de principes van het Organisatiegericht Huisvesten. Ze zijn bijna 'slaaf' geworden van dit concept. Ze moeten meer handelingen verrichten om aan het werk te kunnen gaan, ze werken 40 uur per week op hetzelfde plek aangezien ze niet thuis hun werk kunnen doen, er zijn vergaderzalen voor hen beschikbaar maar er hoeft nooit vergaderd te worden. Als iemand op het plek zit van een van haar teamleden voelt Manager 1 de schokgolf door haar afdeling gaan. Het is duidelijk dat de behoeftes van haar team niet terug te vinden zijn binnen het concept. Zij willen zich er niet aan schikken en het Organisatiegericht Huisvesten schikt zich niet aan hen. Het zou zo kunnen zijn dat het concept niet van toepassing is op dit team. Hun werkzaamheden lenen zich er simpelweg niet voor (ze kunnen niet thuis gaan werken) en ze willen niets liever dan iedere dag op hun eigen plekje zitten met dezelfde collega's en hetzelfde uitzicht. Flexwerken, concurrentie voorblijven en creativiteit is niet aan hen besteed.

Managementstijl van Manager 2 (22 augustus 2011)

Inmiddels werkt Manager 2 ruim 35 jaar bij Bedrijf A, waarvan nu ruim 20 jaar als leidinggevende. Zijn team bestaat uit zo'n 25 medewerkers van de 160 die verantwoordelijk zijn voor de invorderingen van bedrijven. Hij heeft een divers team onder zich met zowel mannen als vrouwen en zowel lbo, mbo, hbo als wo opgeleid. De lager opgeleiden gaan vaak op pad terwijl de hoger opgeleiden verantwoordelijk zijn voor de juridische procedures en springen bij daar waar nodig is.

Direct komt naar voren dat de managementstijl van Manager 2 niet veranderd is dankzij het Organisatiegericht Huisvesten. Eerder zou je kunnen stellen dat het concept een aanvulling is op de managementstijl die hij altijd al heeft gehanteerd. Vanuit Bedrijf A wordt een coachende leidinggevende stijl gehanteerd. Dit is ook wat hij doet. Zijn stijl is informeel en zijn motto is "als de sfeer goed is, dan komen de resultaten vanzelf". Hij begeleidt medewerkers die meer willen bereiken in hun carrière binnen Bedrijf A. Zo zijn

er algemene opleidingen om een hoger opleidingsniveau te bereiken (voor eigen rekening), maar ook interne opleidingstrajecten die vergoed worden.

Er zijn niet echt targets, in ieder geval niet voor de medewerkers. Natuurlijk moet er hard gewerkt worden en wordt er verwacht dan men zijn of haar best doet. Hierbij gaat hij uit van stuurinformatie en vooral van zijn eigen intuïtie. Hij kent zijn team persoonlijk en hoeft tijdens functioneringsgesprekken alleen zijn intuïtie te bevestigen. Hij toont altijd veel interesse en staat voor zijn team klaar als ze hem nodig hebben. Ook hier is communicatie het sleutelwoord.

Manager 2 geeft aan in te zien dat Bedrijf A met de tijd mee wil en flexibeler wil worden, echter draagt hij een derde reden aan die zo mogelijk de belangrijkste zou kunnen zijn, namelijk geld. Bedrijf A moet altijd bezuinigen, dat moesten ze al onder Kabinet Balkenende en dat moeten ze nu nog. Als overheidsbedrijf zijn zij dan ook het eerste waarin gesneden wordt. Van de 30.000 medewerkers (waarvan zo'n 1500 gevestigd in Den Haag) moeten er zo'n 5000 weg. De voorgaande en tussentijdse reorganisatie van de kantoren en afdelingen moeten in samenwerking met het Organisatiegericht Huisvesten voor deze bezuiniging gaan zorgen.

Omgang met het Organisatiegericht Huisvesten

De achterliggende gedachte van geld daargelaten is Manager 2 zeer tevreden met de nieuwe kantoorinrichting. Hij is zelfs enthousiast. Hij en zijn team zijn al zo lang als ze bij Bedrijf A werken gewend aan grijze gangen en grijze hokjes. Het is een aantrekkelijke werkomgeving geworden.

Manager 2 legt uit dat de omschakeling ook voor zijn team niet gemakkelijk was. Men heeft altijd een eigen kamer gehad en dit gaf toch een bepaalde soort status, een eigen territorium. Men had ieder zijn eigen invulling gegeven aan de werkplek. De een had een aantal fotolijstjes, de ander een plant en de radio stond altijd op dezelfde zender en op hetzelfde volume. Dat is er nu niet meer bij aangezien men geen eigen werkplek meer mag hebben binnen het concept. Dit was lastig, zeker aangezien de medewerkers eerst het idee hadden gekregen dat ze terecht zouden komen in een zogenaamde kantoortuin. Dit misleidende idee was ontstaan na de interviews. Hierin mocht men aangeven wat ze het liefste zouden hebben als werkomgeving. Het ging om percentages, namelijk percentages communicatieruimtes, concentratieruimtes en openwerkplekken. De administratie wilde graag openwerkplekken terwijl het team van Manager 2 voor concentratieruimtes koos aangezien zij waren gewend aan het hebben van een eigen kamertje. Dat de teams massaal in de concentratieruimtes zouden plaatsnemen was absoluut niet de bedoeling, zeker aangezien je daar maximaal maar zo'n twee uur achter elkaar mag zitten.

Het gevoel van hiërarchie is nog altijd sterk. Manager 2 stelt dat zijn team niet zozeer last kreeg van dit gegeven, maar juist dat het management het hier moeilijk mee had. Ook zij moesten hun eigen plek opgeven en tussen de rest van het personeel gaan zitten. Manager 2 zelf is er blij mee. Zijn personeel is altijd zichtbaar voor hem en hij is zichtbaar voor hen. Er is nu een betere samenwerking mogelijk en dit is niet het enige. Een mogelijk onbedoeld bijeffect is de toegenomen sociale controle. Wanneer je over de afdeling rondloopt kun je zonder al te veel moeite meekijken op de schermen van de laptops. Dit was voor de invoering van het Organisatiegericht Huisvesten anders. Men zat min of meer opgesloten in hun eigen kantoor (met een aantal collega's) en als Manager 2 wilde zien hoe het ging dan moest hij toch echt ieder kantoortje binnenlopen. Nu hoeft dit niet meer. Hij kan alles vanaf een afstandje zien en ook horen.

De 70% bezettingsgraad heeft tot nog toe geen nadelige gevolgen gehad. Er is altijd een plekje vrij om te werken, en als je 'eigen' plek niet vrij is dan is het geen probleem om ergens anders plaats te nemen. Sommige teamleden gaan op pad voor de invorderingen, maar ook thuiswerken zit er niet echt in voor het team. Hier heb je te maken met de risico's van het digitale netwerk in relatie met persoonlijke en gevoelige informatie. De klantendossiers zijn verder ook onvoldoende of niet gedigitaliseerd om thuiswerken mogelijk te maken. Mogelijk wordt hier (binnenkort) een proef mee gestart, weet Manager 2.

Onzichtbare problematiek

De afgelopen twee jaar heeft het team van Manager 2 al op verschillende plekken gezeten. Net als het team van Manager 1 heeft ook zijn team op de tweede verdieping gezeten en zitten ze nu op de derde verdieping. Hoewel ze zelf mochten aangeven hoe hun afdeling eruit zou komen te zien is nooit duidelijk geweest waar ze precies zouden komen te zitten. Waarom zou je en hoe kun je het zelf bepalen als niemand weet waar je terecht gaat komen?

Dankzij het Werkplekspel is men onbewust wel begripvoller geworden naar het concept toe, denkt Manager 2. Hier was veel weerstand tegen te vinden. Het spelen van een spel als het om je werk gaat valt bij velen niet in goede aard zo blijkt. Ook komt er nog een psychologisch aspect bij kijken. Momenteel zijn de kleurwanden niet het grootste debacle. Het gaat meer om de achterliggende 'problematiek' van het feit dat er 5000 banen verdwijnen. Ook Manager 2 heeft mensen in zijn team die binnen aanzienlijke tijd met pensioen gaan. Terwijl Bedrijf A een 'last in, first out' beleid voert ziet hij de bui al een beetje hangen. De jonge medewerkers moeten weg aangezien zij er nog niet zo lang zijn. Zodra dit gebeurt is gaat de oudere stroom met pensioen en krijg je waarschijnlijk te maken met een personeelstekort.

Naast de grote problemen zijn er ook nog kleine problemen te ontdekken. Het gene dat Manager 2 nog graag zou zien zijn bijzetstoelen, want men moet nu staan als je even een praatje komt maken. Er zijn in principe geen extra stoelen beschikbaar, wie weet komt hier nog verandering in als die 5000 medewerkers weg zijn?

Architectenbureau 1 (29 augustus 2011)

Zo'n twee jaar geleden heeft Architectenbureau 1 de opdracht voor de nieuwe inrichting gewonnen. Zij presenteerde hun visie op het Organisatiegericht Huisvesten (OGH) voor het bestaande gebouw in Den Haag. Het project had de achterliggende gedachte: Een tweedehands jas met nieuwe sublieme knopen, aldus de Architect. Flexibiliteit en transparantie staan hierin centraal.

De Architect heeft een aantal van de groepsbijeenkomsten bijgewoond waarbij het personeel van Bedrijf A op de hoogte werd gebracht van de veranderingen. Na algemene groepsbijeenkomsten werd er overgegaan op teambijeenkomsten. Participatie van het personeel binnen het ontwerp van het Organisatiegericht Huisvesten is gedurende het gehele proces belangrijk geweest. Het gaat immers om de wensen van de eindgebruiker, het is hun plek. De ontvangstruimte waar de balie staat wordt verandert middels een ander proces, mede omdat hier ook klanten worden ontvangen.

Er is een grondige analyse van het gebouw en het programma gemaakt door Architectenbureau 1. Aan de hand hiervan zijn verschillende modellen onderzocht, waar vervolgens maquettes van zijn vervaardigd. Op basis van eerdere ervaringen met het concept van Bedrijf A en een onderzoek door TNO en het 'Center for people and buildings' zijn de werkplekken in 3 types onderverdeeld: administratieve, concentratie- en communicatiewerkplekken. Elke type werkplek kan om verschillende manieren worden vormgegeven. Diversiteit is het sleutelwoord. De ruimten aan de gevel krijgen direct daglicht en zijn dus de beste plek om langdurig (meer dan 2 uur conform ARBO wetgeving) te werken. In de middenzone moet loopruimte zijn waar tevens de communicatieruimtes/archiefkasten komen te staan.

Vormgeving

Er is een diverse keuze aan zogenaamde vormgevingselementen: denk naast concentratieplekken, communicatieruimtes en openwerkplekken ook aan loungeplekken, cubicles, werktafels en tweepersoonskamers. Verder zijn er ook ruimtes waar iedereen gebruik van maakt zoals de print/kopieerruimte, lockers en de koffiehoek. Bedrijf A heeft zelf aangegeven waar de verschillende teams zouden worden geplaatst, dit wordt aangegeven in een zogenaamd vlekkenplan. In samenspraak met de teams is de plek ingevuld naar hun wensen. Uitgangspunt hierbij was de vooraf theoretisch bepaalde verhouding tussen concentratie, communicatie en administratie werkplekken (n.a.v. het onderzoek van TNO). Binnen die vlek kan ieder lid van het team gaan zitten waar hij of zij wil. Let wel dat niemand wordt tegengehouden om buiten hun vlek plaats te nemen, mocht dit nodig zijn.

Hoewel het Organisatiegericht Huisvesten niet van de hand van Architectenbureau 1 komt is de vormgeving wel volledig van Architectenbureau 1. Het is de bedoeling dat het personeel van Bedrijf A zich zoveel mogelijk thuis voelt binnen het kantoorgebouw. Dit hoopt Architectenbureau 1 te bereiken met kleur, uitstraling en comfort. Een aantrekkelijke omgeving zorgt voor een betere productiviteit, zo stelt de Architect. Elke verdieping heeft een eigen kleur. Dit draagt bij aan de herkenbaarheid van een verdieping, en geeft een verdieping identiteit. De kleuren komen terug in meubels, wanden en in de vloerbedekking. Naast kleur en indeling moet ook gekeken worden naar comfort: luchtkwaliteit, licht, zowel daglicht als kunstlicht en akoestiek. Het handhaven van de bestaande installatie is hierbij het uitgangspunt geweest. Een installatieadviseur heeft hierbij geadviseerd over de mogelijkheden. De print en kopieerruimtes mogen niet te ver weg en ook niet te dichtbij zijn. Men wil niet te ver lopen en men wil ook geen geluidsoverlast. De regel werd maximaal 45 meter.

Inspraak

De voorstellen vanuit Architectenbureau 1 werden in een feedbackronde voorgelegd aan het personeel. Men wilde meer concentratieplekken aangezien men bang was om in een luidruchtige kantoortuin terecht te komen. De Architect geeft aan dat, hoewel zij niet degene is geweest die veel van de weerstand van het personeel heeft meegekregen, het lastig zou zijn om de wensen van 20 verschillende teams tegemoet te kunnen komen. Dit is in principe dan ook een onmogelijke taak. Ze geeft hierbij ook aan dat het misschien helemaal niet zo'n goed idee is geweest van Bedrijf A om iedereen inspraak te geven. Ook al is Bedrijf A een hiërarchische organisatie, men heeft democratie in een hoog vaandel staan. Iedereen mag zijn of haar zegje doen en dit kost veel tijd. De meningen van zo'n 1500 mensen moeten omgevormd worden in het maken van concessies.

Architectenbureau 1 heeft vooraf de kleurstelling en verdeling van het gebouw bepaald. Inspraak hierbij is lastig, immers heeft iedereen een andere favoriete kleur. Daarnaast zijn ook verschillende thema's terug te vinden. Deze thema's zijn bedacht door het personeel. Blijkbaar bevinden er zich een aantal goede amateurfotografen onder het personeel van Bedrijf A. De thema's en de bijbehorende foto's vallen onder het parapluthema "aangezien het gebouw in Den Haag staat. Zo heeft het personeel een hand gehad in de vormgeving ervan. Hiernaast is er ook de ruimte om hun persoonlijke locker te voorzien van een foto ter grootte van een A4 en bestaan er zogenaamde 'trofeekasten'. Ieder team heeft zo'n kast waarin items naar keuze geplaatst kunnen worden, denk aan foto's van een bedrijfsuitje. Echter blijkt dat sommige teams deze kasten gebruiken om papier in op te slaan. Wellicht komen er nog prikborden waar persoonlijke foto's aan opgehangen kunnen worden.

Het frisse nieuwe uiterlijk van Bedrijf A heeft naast een goede huisvesting voor het huidige personeel nog een belangrijke functie, namelijk het aantrekken van jonge medewerkers. Ook de Architect geeft aan dat het grootste gedeelte van het personeelsbestand bestaat uit mensen die vaak 20, 30 en soms al 40 jaar daar werkzaam zijn. Bedrijf A moet af van hun stoffige imago, zeker nu de babyboomers onder het personeel binnenkort met pensioen gaan. Hoe langer het personeel werkzaam is bij een bepaald bedrijf des te meer moeite lijken zij te hebben met de veranderingen. Hoe specifieker de wensen van het personeel des te minder flexibiliteit er aanwezig kan zijn.

De Architect geeft aan dat de verbouwingen klaar zullen zijn in januari 2012. Ze geeft hierbij ook aan dat ze al eerder klaar hadden kunnen zijn wanneer de inspraak van het personeel geminimaliseerd was. Het personeel irriteert zich aan de constante verbouwingen en de veranderingen die dit met zich meeneemt. Wat hebben ze liever? Inspraak of een korter totaal proces?

Adviseur 1 (1 september 2011)

Adviseur 1 heeft een nauwe samenwerking gehad met het 'Center for people and buildings' (TU Delft). Hij functioneert binnen het Organisatiegericht Huisvestingsproces als adviseur voor Bedrijf A. Hij begeleidt Bedrijf A van een traditionele kantoorinrichting naar het Organisatiegericht Huisvesten. Het gaat hier om de volledige omarming van 'Het Nieuwe Werken'. Het doel is om te zorgen voor meer onderlinge communicatie. Het personeel weet niet wat er in de andere teams gaande is noch wat zij doen. Kennisdeling wordt belangrijk, met leren van elkaar als doelstelling.

Zo'n tien jaar geleden is er begonnen met het nadenken over 'Het Nieuwe Werken'. Men wilde het traditionele kantoor laten verdwijnen. Een grote aanleiding voor de veranderingen is het bezuinigen geweest, dit wordt door Adviseur 1 niet ontkent. Let wel dat het ook echt tijd is om 'met de tijd mee te gaan'. Het is tijd voor zichtbaarheid, deel uit maken van het geheel, informaliteit, gesprekken aangaan en spontane ontmoetingen.

Het loslaten van vroeger is een lastige kwestie. Adviseur 1 geeft aan dat veel medewerkers al meer dan 30 jaar werkzaam zijn bij Bedrijf A. Zij zijn gewend aan de lange gangen en de afgesloten grijze kantoren met volledige privacy. Zij hadden hun eigen persoonlijke plek ingericht met fotolijstjes, posters, planten en dergelijke. Het Organisatiegericht Huisvesten pakt de identiteit van het personeel af, want dit concept heeft geen aandacht voor een eigen werkplek noch voor persoonlijke dingen. Men mag best wat persoonlijke items wegzetten, maar deze moeten aan het einde van de dag weer terug in de locker.

Weerstand

De weerstand uitte zich op een diversiteit aan (soms creatieve) manieren. Tijdens de groep- en teamgesprekken werd veelal respectloos gereageerd. Adviseur 1 gaf aan dat het personeel vooral respectloos praatte tegen de

managers. Hij weet mij te vertellen dat het Organisatiegericht Huisvesten een makkelijk doelwit is, terwijl het concept niet het echte probleem is. De weerstand zit hem meer in het feit dat veel personeelsleden nu niet meer in Delft gaan werken, terwijl de plannen hier al voor klaar lagen maar niet door konden gaan door het veranderen van het politieke klimaat. Nu werken er nog mensen in Gouda en Rijswijk. Zij zullen straks moeten verhuizen naar Den Haag met hun werk. Ook bestaan er onderlinge conflicten tussen de collega's die dankzij het Organisatiegericht Huisvesten moeilijker uit de weg zijn te gaan. Adviseur 1 haalt drie voorbeelden aan die de weerstand reflecteren:

- 4) Het Werkplekspel: Eén van de teams besloot niet conform de regels het spel te gaan spelen. Ze besloten op een andere plek te gaan zitten dan aangewezen was, in plaats van een afgesloten ruimte ging men in een open ruimte zitten. Door dit te doen dachten zij tegendraads te zijn. Hij zocht hen op en legde hen uit dat ze het idee achter het OGH helemaal begrepen hadden. Ze waren namelijk op een plek gaan zitten waarvan zij dachten dat het geschikt zou zijn om het spel te spelen. Dit is precies het idee achter OGH; een werkplek vinden die geschikt voor de werkzaamheden die je op dat moment wilt gaan doen. Dit gegeven hadden ze duidelijk niet verwacht.
- 5) De Lockers: Het personeel dat zo gebrand was op hun eigen persoonlijke werkplekje uitte hun frustratie op de lockers. De locker is, naast de trofeekasten, het enige onderdeel van het OGH dat echt persoonlijk aangekleed mag worden. Hier is voorop de locker plek voor ter grootte van een A4. Een aantal medewerkers had bedacht dat het een 'goed' idee zou zijn om posters van naakte vrouwen op hun lockers te plakken. Een aantal managers kwamen klagen bij Adviseur 1, maar hij vroeg hen om zich afwachtend op te stellen. Het zelfregulerende aspect zou snel naar voren treden om dit probleem op te lossen. Collega's spraken elkaar erop aan en het lockerprobleem was dan ook snel opgelost.
- 6) Topmanagement: Eén van de topmanagers had aangegeven dat het OGH wel doorgevoerd mag worden, maar dan wel pas als hij weg was (!).

Vanuit het technische aspect bestaat er ook weerstand. Meer omdat automatisering nog altijd problematisch is voor de uitvoering van de werkzaamheden van Bedrijf A. Het gaat hier voornamelijk om beveiliging van het netwerk aangezien er gewerkt wordt met vertrouwelijke informatie. Adviseur 1 stelt dat thuiswerken zeker tot de mogelijkheden behoort in de nabije toekomst. Bedrijf A is bezig met digitalisering en er zal snel een oplossing beschikbaar zijn, voorspelt hij.

Leidinggevende stijl

Bedrijf A vaart koers op de wetten en naleving van de regels. Het gehele proces van aangifte doen (door burgers en bedrijven) en deze aangiften vervolgens controleren is gebaseerd op wantrouwen. Hiernaast is er weinig verantwoordelijkheidsgevoel te ontdekken onder het personeel. Dit moet veranderen, aldus Adviseur 1. Bedrijf A gaat zich nu richten op het proces van 'wantrouwen naar vertrouwen'. Echter is dit makkelijker gezegd dan gedaan. De idee achter het concept van wantrouwen is niet alleen terug te vinden in de werkzaamheden van het personeel, maar ook in de gehele structuur en managementstijl (ook onder het topmanagement). Hij verzekert mij dat veel managers een negatieve stijl hanteren die niet past binnen het concept van 'Het Nieuwe Werken'. De twee managers die ik gesproken heb zijn voorbeelden van hoe het wel moet.

Adviseur 1 geeft aan dat juist de toplaag van het management veel moeite had met het Organisatiegericht Huisvesten. Er zit een topmanager in het projectteam, en deze topmanager was dan ook de enige die positief was. Inmiddels is het gehele topmanagement wel positief geworden. Het overwinnen van de weerstand was een van de belangrijkste taken voor hem. De kantoorinrichting is slechts een middel om het doel te bereiken. Het doel van het Organisatiegericht Huisvesten is een verandering in houding en gedrag. De echte verandering zit hem dus niet in het uiterlijk van het kantoor, maar in het veranderen van de managementstijl. Men gaat van een controlerende stijl naar een coachende (begeleidende) stijl.

Binnen de coachende stijl past een andere vorm van controle, namelijk aansturing op output. Het proces is minder belangrijk, het gaat nu om het eindresultaat. Binnen zogenaamde 'stuurcontracten' worden afspraken gemaakt over het coachen. De managers die zich anders opstellen, de zogenaamde 'managers by mailing around', aldus Manager 2, zullen nu het contact aan moeten gaan met hun team. Je kunt nu niet langer werken bij Bedrijf A en denken dat je de gehele dag niemand hoeft te zien. Samenwerking en kennisdeling staan hoog in het vaandel.

Adviseur 1 stelt dat vanaf 2015 een groot gedeelte van het personeelsbestand, de babyboomers, met pensioen zullen gaan. Jeugd aantrekken is dan ook zeer belangrijk geworden. Het principe van 'last in, first out' moet vermeden worden, aldus Adviseur 1. Het is absoluut niet de bedoeling dat men nu jonge medewerkers aantrekt en bij de volgende bezuiniging of reorganisatie ze weer weg moeten. Hier zal hij zich dan ook voor inzetten. Het wordt tijd dat Bedrijf A zich ook gaat richten op de sociale media zoals Hyves, Facebook en Twitter. Zeker als overheidsbedrijf kun je hier niet op achter blijven.

Center for people and buildings (Cpb): Adviseur 2 (27 september 2011)

Het Center is een zogenaamd kenniscentrum, ook wel een wetenschappelijke stichting. Binnen het kenniscentrum staat de mens, het werk en de werkomgeving centraal. Het Cpb valt onder de TU Delft, maar ontvangt hieronder geen subsidie van de overheid. Ze zijn afhankelijk van sponsors. Adviseur 2 geeft toe dat dit gegeven binnen de wetenschap het generaliseren van de data problematisch kan zijn. Desalniettemin doet het Cpb hun best zo onpartijdig mogelijk hun onderzoeken uit te voeren. Hierbij gaat het om onderzoek naar het effect van de werkomgeving op mens en werk. Verder begeleidt het Cpb diverse afstudeerprojecten binnen het kader van werkomgeving en dienen zij als adviesorgaan aan derden.

Bedrijf A

Sinds 2003 heeft het Cpb een partnerrelatie met Bedrijf A. Vanuit de achterliggende gedachte van bezuinigen werd er een nieuw huisvestingsbeleid ontwikkeld. Het proces van bezuinigen komt in diverse fasen tot stand. Zo valt Bedrijf A onder het Rijk en werd vroeger de Rijksgebouwendienst ingeschakeld bij huisvestingperikelen. Er bestaat een databestand met panden die onder het Rijk vallen. Uit deze beschikbare panden werd een nieuwe geschikte locatie gevonden.

De eerste fase werd de 'indikkingfase'. Men ging van zo'n 260 kantoorpanden naar zo'n 160 kantoorpanden. Dit betekende meer bureaus op één kamer. Dit is bezuinigen op vierkante meters. Hierna startte de tweede fase; 'Anders denken'. Er moest kritischer gekeken worden naar het gebruik van het kantoor. Een efficiëntieslag moest gemaakt worden. Men ging kijken naar leegstand van werkplekken. Uiteindelijk werd uitgegaan van een bezettingsgraad van zo'n 70%.

Onder het beleid van het Rijk werd bepaald hoe een Rijkswerkplek eruit moet komen te zien. Dit kwam voort uit een brede oriëntatie. Er zijn een aantal richtlijnen:

- ✓ Iedere ambtenaar kan er werken
- ✓ Het is activiteit gerelateerd
- ✓ Er bestaat een bezettingsgraad van zo'n 75%
- ✓ Rekeneenheid van 10m² voor een bureau, stoel, kast en algemene ruimte
- ✓ Bruto vloeroppervlakte (BVO) per medewerker bedraagt 20m²

Het is aan de facilitaire dienst om aan deze richtlijnen tegemoet te komen. Er is sprake van standaardisering in die zin dat er een basis werkproces is voor alle Bedrijf A kantoren. Dit is nodig omdat er per regio ook verschillende kantoren zijn, in ieder stad is er wel één aanwezig en soms zelfs meerdere.

Organisatie gericht huisvesten

Nu is er ruimte voor het 'activiteit gericht werken'. Vroeger had de directeur een eigen kantoor, dit is nu een achterhaald denkbeeld. Er is nu een nieuwe managementfilosofie die aanstuurt op eigen verantwoordelijkheid en meer gericht is op het bieden van hulp en ondersteuning aan mensen en bedrijven. Er is een nieuw motto: 'van wantrouwen naar vertrouwen'. Binnen deze visie is ruimte voor zelfsturende teams met een coachende/begeleidende rol voor de manager. Dus de rol van controleur verdwijnt.

De rol van weerstand is niet per se leeftijdgebonden, denkt Adviseur 2. Men ziet vooral weerstand onder de leeftijdscategorie van 35-50, dus in die zin niet de aller-oudste (!). Ze stelt dat het hier gaat om positieverwerving. Binnen die leeftijdsgrenzen ben je voornamelijk bezig met het behouden van de positie die je hebt verworven voor je 35igste. Na je 50igste ben je niet meer zo direct bezig met die positie en het behouden ervan en is er al zicht op het einde van de arbeidcarrière.

Ook binnen de werkomgeving is er sprake van een verdeling in trendsetters en volgers. Dit heeft vooral met het persoonlijke karakter te maken, aldus Adviseur 2. Er is weinig verschil te ontdekken in geslacht bij het gegeven trendsetter en volger, echter is er wel een duidelijk verschil wanneer het gaat om klimaat op de werkvloer. Het klimaat heeft meer effect op vrouwen. Klimaat en geluid zijn belangrijk wanneer het gaat om

waardering van de werkomgeving, veel belangrijker dan bijvoorbeeld kleur. Adviseur 2 weet dan ook niet zo goed wat ze van kleurenpsychologie moet vinden, het gaat uiteindelijk meer om de favoriete kleur en niet om het zogenaamde feit dat rood activerend of agressief werkt.

Identiteit en cultuur

Het verkrijgen van nieuwe huisvesting is vaak een emotionele stap voor de medewerkers. Hierbij komt identiteit om de hoek kijken. Hoe verkrijg je identiteit en waarvan ontleen je deze? Je bent een individu binnen een organisatieonderdeel dat uitmaakt van een grote organisatie zoals Bedrijf A. Zo bestaat er ook een spanningsveld tussen het uitvoerende personeel en de facilitaire dienst die hun best doet om de juiste huisvestingsmaatregelen te treffen.

Men is toch bezig met de personificatie van de werkplek en de waarde die hier aan vast hangt. Men wil bij een groep horen, maar tegelijkertijd ook iets van zichzelf hebben. De vertrouwenskwestie draait hier om het loslaten van het oude en bekende. Binnen het concept van het Nieuwe Werken en ook het Organisatiegericht Huisvesten wordt veel gevraagd van de medewerkers. Zo is het opgeven van de eigen werkplek of het eigen kantoor een grote stap. Adviseur 2 geeft het voorbeeld van de 'handdoek aan het zwembad'. Men houdt de hele dag een ligstoel bezet met de handdoek terwijl men zelf maar een uurtje aanwezig is. Zo gaat het nu ook bij de werkplekken binnen Bedrijf A. Het zogenaamde 'vlekkenplan' vindt ze maar niks, aangezien dit betekent dat er nog steeds een afgebakende zone is voor een team, terwijl dit juist niet de bedoeling is van Het Nieuwe Werken.

Er is veel weerstand geweest bij Bedrijf A, maar hoe had dit anders kunnen zijn? Adviseur 2 denkt dat bedrijfscultuur een mogelijke boosdoener is geweest. Men steekt elkaar aan met positief denken of met negatief denken. Dit laatste was het geval bij . Dit begon eigenlijk al bij de inspraakrondes van het personeel. Ze vormden een verkeerd beeld van het concept in de vorm van een privacyloze, geluidsoverlast veroorzakende en chaotische 'kantoortuin'. Als men maar blijft roepen dat het allemaal niks is dan treed de 'selffulfilling prophecy' vanzelf in werking. Terwijl het ook anders kan zijn, volgens Adviseur 2. Zij weet dat er ook Bedrijf A kantoren zijn waar zeer positief gereageerd is op de nieuwe huisvesting. Waar zit het verschil dan in? Is dat het aantal medewerkers of leeftijd van de medewerkers? Hoe is men daar omgegaan met het inspraakproces?

Er is duidelijk een negatieve spiraal aanwezig in waarbij iedereen in een soort rouwproces verkeert. Hierbij komt de vraag naar voren of de managers wel alles gedaan hebben om de verandering zo positief mogelijk te brengen naar hun teamleden? Zijn ze goed voorbereid geweest op wat er zou komen?

De manager

Tijdens de inspraakrondes is er aan het personeel gevraagd waar zij behoefte aan hadden. Dit is wellicht op een manier gebeurd die niet altijd even handig was. Zo geeft Adviseur 2 het voorbeeld van behoefte aan concentratie. De vraag hoeveel procent van de dag men zich moet concentreren op het werk en de vraag hoeveel procent van de dag men alleen moet zijn in een zo stil mogelijke omgeving om te kunnen werken zijn twee vragen gericht op concentratie maar geven zeer verschillende uitkomsten. Natuurlijk moet je 100% van de dag geconcentreerd zijn om je werk uit te voeren, maar je hoeft daarvoor niet altijd alleen te zijn en in een stille omgeving te zitten. Vervolgens geven de meeste medewerkers aan dat ze 100% van de dag in een concentratieruimte moeten werken, terwijl dit helemaal niet de bedoeling is en vooral ook niet nodig is.

De manier waarop de activiteiten inzichtelijk werden gemaakt is niet altijd even handig aangepakt. De taak van de manager hierin is ook niet altijd duidelijk geweest. Er wordt namelijk van twee kanten aan hem/haar getrokken. Aan de ene kant moet de manager zijn/haar team zo goed mogelijk voorbereiden en vooral ook zo positief mogelijk voorbereiden en aan de andere kant moet de manager de behoeftes van zijn team vertegenwoordigen en deze verdedigen tegenover het OGH projectteam. Een lastige taakomschrijving met de zware gesprekken die hier onherroepelijk op volgen.

Het karakter van de manager en diens vaardigheden zijn hierin belangrijk. Kennis hebben van de inhoud van het werk van zijn/haar team is hier minder belangrijk. Het gaat meer om persoonlijke kwesties waar de manager als begeleider en als coach mee aan de slag moet gaan. Vragen als: 'Behoud ik mijn vrije middag' of 'Moet ik nu gaan samenwerken met die vervelende collega' zijn nog altijd aan de orde van de dag en dankzij de toenemende onzekerheid wegen ze zwaarder mee bij de individuen binnen een team. Dit wordt afgereageerd op het Organisatiegericht Huisvesten, stelt Adviseur 2, terwijl dit niet de boosdoener is. De manager moet klaarstaan om deze problematiek op te vangen. Alleen managers die echt leiding kunnen geven zijn hier geschikt voor.

Carrière bij Bedrijf A: Manager 3 (29 september 2011)

Manager 3 is inmiddels zo'n 43 jaar werkzaam bij Bedrijf A. Hij is, zoals dat heet, onderaan begonnen in een rol waarin hij voornamelijk klusjes deed zoals het rondbrengen van de koffie. Hij is zo'n 17 jaar werkzaam geweest op regionaal niveau en hij heeft diverse hoofdfuncties bekleedt. Vorig jaar is hij overgegaan op landelijk niveau waar hij een leidinggevende/aansturende functie heeft op zowel uitvoerend personeel, management als procesbeleid.

Hij begeleidt een beleidsproces dat voor meer uniformiteit moet zorgen binnen de diverse kantoren van Bedrijf A, het PSU (professioneel standaardisering uniformiteit). Binnen de PSU wordt het werkproces onder de loep genomen. De bedoeling is om een inhaalslag te maken als het om efficiëntie gaat en gelijke behandeling. Er is uit onderzoek gebleken dat er veel verschillende werkprocessen bestaan voor hetzelfde werk.

Reorganisatie: standaardisering en centralisatie

Bedrijf A heeft zijn medewerkers altijd veel ruimte gegeven binnen de uitvoering van de taken. Hierbij komt de gelijke behandeling in het geding, terwijl dit niet de bedoeling is van Bedrijf A. Het is dus tijd voor standaardisering van de werkprocessen. Dit des te meer omdat de geldkraan steeds verder dicht wordt gedraaid.

Er is binnen drie regio's gekeken naar hun manier van werken. Hier zijn zogenaamde procesplaten uit opgesteld die een standaardisering aangeven van diverse werkprocessen. Tot nog toe waren er geen normen voor bepaalde taken en die komen er nu wel (hoopt Manager 3). Zo wordt er bijvoorbeeld een gemiddelde tijd gevonden waarbinnen een invordering gedaan kan zijn. De één doet dit in tien minuten en de ander doet er een half uur over, dus hier moest een gemiddelde voor komen. Incidenten kunnen bij deze buiten beschouwing gelaten worden.

'Vroeger' was het zo dat iedere cent die men tegoed had naar Bedrijf A moest gaan, ongeacht of men een deurwaarder eropuit moest sturen voor tien euro of voor 5000 euro. Nu wordt hier een begrenzing opgelegd. Als iemand tien euro verschuldigd is wordt er geen kostbare deurwaarder op afgestuurd. Dit is immers niet rendabel. Dit is dus een proces waar efficiënter gewerkt kan worden, maar dit geldt ook voor veel andere processen. Hij stelt centralisatie voor. Het maakt immers niet uit of een invorderingsbrief verstuurd wordt vanuit Groningen, Amsterdam of Maastricht. Nu gebeurt dit nog wel per regio: iemand in Amsterdam krijgt een brief vanuit Bedrijf A in Amsterdam. Echter, zo weet hij, heeft de ene regio te weinig mensen voor een bepaalde taak en een andere regio heeft een overschot aan mensen voor die taak. Daar waar te weinig mensen zijn bestaat een enorme werkdruk. Zijn voorstel is dan ook om een bepaalde tak van Bedrijf A onder te brengen op één bepaalde locatie. Zo lost men het tekort en het overschot aan personeel op. Let wel dat digitalisering van de dossiers een prioriteit moet worden om dit te doen slagen.

De enige reden dat Bedrijf A het zolang heeft gered onder deze enorme werkdruk is omdat ze zeer loyale en betrokken medewerkers hebben, aldus Manager 3. Aan hem de taak om te voorkomen dat zijn team overspannen thuis komt te zitten.

De manager als bruggenbouwer

Manager 3 geeft aan tussen twee vuren te zitten. Aan de ene kant houdt hij rekening met de wensen van zijn team en aan de andere kant moet hij doen wat de top hem opdraagt. Hij geeft aan dat hij het vertrouwen van zijn mensen hoog in het vaandel heeft staan. Hij vertrouwt zijn mensen en zij vertrouwen hem. Hij is informeel en integer. Let wel dat er een menselijke kant en een sturingskant aan het leiderschap kleven. Wanneer het werk niet naar behoren uitgevoerd wordt of het vertrouwen wordt beschaamd dan zal hij hard optreden. Wederzijds respect en communicatie zijn van belang.

Met dit gegeven begint de herinrichting, het Organisatiegericht Huisvesten. Dit beloofde een heftige ervaring te worden voor Manager 3 en zijn team. Tussen de oude inrichting en de nieuwe zouden zes weken nodig zijn om alles op orde te krijgen. Hiervoor werd hij met zijn team geplaatst op zogenaamde wisselplekken. Hij noemt dit gekscherend en toch serieus de 'ophok plicht'. De zes weken veranderde in zes maanden van benauwde ruimtes waar men met te veel collega's opgesloten zat in te kleine ruimtes. Alsof dit niet al slecht genoeg was voor de sfeer bleek hun overstap naar het nieuwe concept ook een domper. Het team van Manager 3 was het 'eerste slachtoffer' van het Organisatiegericht Huisvesten. Toen zij naar hun nieuwe werkomgeving toe mochten bleken de telefoons niet te werken, er was geen stroom, er was geen zonwering terwijl het buiten

28°C was, er was een lekkage en de plafonds lagen open. Zelfs de werklui waren in de buurt nog bezig met hun werkzaamheden.

Als manager heb je de lastige taak om de slechte sfeer in het team op te peppen naar een positieve. Hij geeft aan dat dit zeer lastig was aangezien hij zelf ook te lijden had onder de tekortkomingen van de in eerste instantie gebrekkige inrichting. Natuurlijk werd er diezelfde dag alles aan gedaan om er voor te zorgen dat men kon beginnen met werken. Hij geeft aan dat het goed zou zijn geweest voor het moraal van zijn team als het topmanagement wat meer betrokkenheid en begrip had getoond voor de gang van zaken. Ze zijn echter niet komen kijken tijdens de perikelen, ze kwamen achteraf een kijkje nemen, terwijl dit zoveel meer had kunnen betekenen voor het uitvoerende personeel.

Toen alles op orde was reesterde alleen het gewenningsproces nog. Er moesten voornamelijk 'brandjes' geblust worden. Vooral het elke dag op een andere plek gaan zitten viel de medewerkers zwaar. Het niet hebben van een eigen werkplek is en blijft een doorn in het oog.

Reorganisatie: OGH is weggegooid geld?

Manager 3 ziet de bui al een beetje hangen. Hij herinnert zich dat er zo'n twintig jaar geleden ook een reorganisatie had plaatsgevonden. Hij stelt dat die reorganisatie neerkomt op wat er nu gedaan wordt. Eerst bestonden er allerlei functies binnen een team daarna werd alles weer opgesplitst. Deze verschuiving blijft keer op keer plaatsvinden. Ondertussen doet iedereen het nog steeds op z'n eigen manier terwijl dit nu juist niet de bedoeling is.

Het motto 'van wantrouwen naar vertrouwen' komt bedrogen uit voor het personeel. De nieuwe inrichting zou zomaar eens weggegooid geld kunnen zijn voor Bedrijf A. Efficiëntie valt niet te behalen bij een nieuwe kantoorinrichting in dit geval. Hij vindt dat ze eerst eens wat moeten doen aan de herinrichting van de organisatie zelf. Het afstoten van gebouwen levert op termijn geld op, maar hoeveel heeft het Organisatiegericht Huisvesten zelf gekost? Als de overheid geld wil besparen kunnen ze beter eerst gaan kijken naar werkprocessen, targets, standaardisering en centralisatie in plaats van 'het Nieuwe Werken', want dit concept is niet geschikt voor een rommelige, door bezuinigingen geleidde, organisatie als Bedrijf A.

Manager 4 (29 september 2011)

Manager 4 werkt inmiddels zo'n vijf en een half jaar bij Bedrijf A. Hiervoor heeft hij 25 jaar bij VROM gewerkt, dat net als Bedrijf A onder het Rijk valt. Tot zijn 27^{ste} heeft hij voor Unilever gewerkt. Inmiddels is hij zo'n 25 jaar te vinden in een leidinggevende functie. Hij heeft de tijd nog meegemaakt dat men voor hun 60^{ste} kon stoppen met werken. Dit gebeurde middels een simpele rekensom van leeftijd plus aantal dienstjaren. Wanneer dit getal 60 of meer aangaf mocht je stoppen. In die tijd had je nog een groot eigen kantoor en een eigen secretaresse. Het was zelfs mogelijk om zelf de houtsoort van de inrichting te bepalen. Dit is nu haast niet meer denkbaar bij het Rijk.

Manager 4 is van vele afdelingen hoofd geweest bij VROM. Toen hij als leidinggevende bij de afdeling huursubsidie werkzaam was werd besloten dat dit onderdeel zou worden overgeheveld naar Bedrijf A. Dit gebeurde via een 'package deal' inclusief de leiding. Hij geeft aan nooit gedacht te hebben dat hij ooit voor Bedrijf A zou gaan werken. Dit omdat Bedrijf A voor de buitenwacht een negatief imago had. Binnen Bedrijf A is hij begonnen bij de afdeling Semi Massaal bij de Invorderingen. Daar stuurde hij een divers team aan, waaronder zo'n zestien deurwaarders en enkele kleine invorderingsteams. Twee jaar geleden heeft hij na een reorganisatie een ITO (intensief toezicht en opsporing) team gekregen en per 1 september is hij, na alweer een reorganisatie, hoofd geworden van het ZZP/Starters/Invordering team binnen het MKB segment.

People manager

Manager 4 geeft aan dat Bedrijf A, ook al wordt dit wel minder, nog steeds een sterk hiërarchische organisatie is. De mensen van de uitvoering kijken enerzijds op tegen de leiding, maar ondertussen wordt er veel 'geschopt' tegen de diverse managementlagen. Toen hij pas begonnen was wilde hij graag zijn teamleden persoonlijk ontmoeten. De deurwaarders hadden hier weinig trek in en vonden dit dan ook niet nodig. Hij drong erop aan en zo ontmoeten zij toch hun nieuwe leidinggevende (de man in pak). Achteraf een prettige en leerzame ervaring waar zij zeker geen spijt van hadden.

Hij is een type manager dat als voorbeeld zelfs het kerstpakket uit eigen portemonnee betaalde bij het VROM en geen verjaardag zal vergeten. Hij is informeel en toch prestatiegericht. Vertrouwen, communicatie,

eerlijkheid en transparantie zijn belangrijke sleutelwoorden. Hij is ook twintig jaar voetbaltrainer geweest. Hij geeft aan dat dit niet zo gek veel anders is als leidinggeven aan een team bij welk bedrijf dan ook. Het zit in je om leiding te kunnen geven of het zit er niet. Hij is van mening dat een manager bij Bedrijf A meer procesgericht moet zijn dan vakgericht. De kwaliteit van leidinggeven staat bij hem voorop.

Manager 4 heeft zelf wel veel proceskennis maar is minder vakinhoudelijk. Wanneer een medewerker naar hem toekomt met een vakinhoudelijke vraag dan vraagt hij eerst of ze dit al besproken hebben met de vele collega's binnen het team. Deze collega's hebben op alle niveaus hun expertise zowel op technisch als op juridisch vlak. Dit noemt hij de kennispiramide binnen het team waar de managers een meer sturende, maar uiteindelijk wel een besluitvormende rol in hebben. Hij heeft het liefst dat zijn team bij hem aanklopt voor persoonlijke dingen en managementvraagstukken. Deze kan en zal hij dan ook (zo mogelijk) snel oplossen. Zo kan hij echt de taak van manager/leidinggevende uitvoeren en hoeft hij zich niet altijd bezig te houden met vakgerelateerde problemen en zeker gezien de vele bijkomende taken is dit haast een *must*.

Organisatie gericht huisvesten

Bij VROM heeft Manager 4 ook de proef van dichtbij meegemaakt naar het Nieuwe Werken. Medewerkers waren absoluut niet enthousiast en hij stelt dan ook dat het daar bij deze proef gebeven is. De behoefte aan een eigen werkplek was te groot om het concept te doen slagen. Binnen Bedrijf A zal dit concept volgens hem door de medewerkers ook niet met gejuich ontvangen worden. Dit concept is eerder geschikt voor de jonge generatie en niet voor de vele ouderen die vaak al zo'n 30 en misschien al 40 jaar volgens het oude concept werkzaam zijn bij de BD. De hoge gemiddelde leeftijd is het gevolg van het beleid en de rechten van de medewerkers. Bij een reorganisatie geldt altijd het 'last in, first out' principe. De jongere medewerkers die er pas werken moeten weg met als gevolg dat er in al die jaren een oude generatie is overgebleven. Nu zijn juist zij degenen die in het concept geduwd worden, een concept waar zij niets of weinig in zien.

Manager 4 geeft aan dat de bezettingsgraad van 70% ook niet altijd op gaat voor bepaalde onderdelen van Bedrijf A. De administratie is vaak 80/90 % bezet terwijl de deurwaarders en controle ambtenaren praktisch nooit op kantoor zijn. Deze verschillen moeten elkaar opheffen. Het vlekkenplan is dus niet in alle gevallen geslaagd omdat een gedeelte van het administratieve personeel heel vaak buiten hun eigen vlek plaats moet nemen door plektekort in hun eigen vlek. Daarnaast is er veel geluidsoverlast bij de zogenaamde openwerkplekken. Iedereen loopt er langs dus er is, naast lawaai, ook weinig privacy. Er is veel 'loze' ruimte, zo stelt hij. Het zijn ruimtes waar niemand gebruik van maakt, zoals de barkrukken bij de koffieautomaat/kopieermachines. Bepaalde vergaderruimtes worden niet gebruikt, omdat die in een 'vlek' aanwezig zijn zonder de mogelijkheid tot afsluiten. Manager 4 geeft aan dat hij het een nadeel vindt dat de managers en de staf ook volledig meedoen in het concept.

Het werkplekspel heeft meer opgeleverd voor de managers dan voor het uitvoerende personeel. Daar waar het meer overeenstemming vond bij de managers vond het meer weerstand bij de rest van het personeel. Er moet meer zelfregulering komen, maar door de sterke hiërarchische bedrijfscultuur zal men elkaar niet snel aanspreken.

De digitalisering moet nog komen, stelt hij. Nu werkt het personeel nog met volle dossierkasten die een hoop ruimte innemen op iedere verdieping. Om het Nieuwe Werken volledig te initialiseren is digitalisering een noodzakelijke stap. Dit opent tevens de deuren voor thuiswerken.

Bijzonder bedrijf

Nu zit Manager 4 nog op een wisselplek, maar binnenkort kan hij met zijn team naar hun definitieve bestemming, namelijk de achtste verdieping. Hij hoopt dat de voeding van de 'docking stations' mogen blijven zitten en dat alles naar wens verloopt. Het glas is voor veel mensen halfleeg, maar voor Manager 4 is hij halfvol en aan hem dan ook de taak om zijn team hierin mee te krijgen.

Dankzij zijn werkzaamheden bij de Unilever heeft hij ook het 'andere' werken ervaren waarbij profit bepalend is voor de manier van werken en de formatie. Hij denkt dat de non-profit cultuur die bestaat binnen de BD/Overheid (het ontbreken van bepaalde targets en het niet hoeven te behalen van winst) het overheidsbedrijf vaak geen goed doet. Dit gegeven maakt het toch wel een bijzonder bedrijf als je formatie/bezetting niet direct gerelateerd is aan de opbrengst, maar meer aan politieke doelstellingen. Het personeel doet hun uiterste best en ieder in hun eigen tempo en op hun eigen niveau om de opgedragen werkzaamheden ieder jaar weer tot een goed eind te brengen. Ondertussen wordt er door de bezuinigingen

flink gesneden in de formatie en het resultaat is dan ook minder mensen met meer werk en een grotere werkdruk. Dit beeld zal op de korte termijn niet veranderen waardoor centralisatie en afstoten van taken een noodzaak is.

Bijlage 2: Secundaire analyse architectenbureaus

Informatie over Architectenbureau 2

Wie zijn wij?

Architectenbureau 2 is een vriendelijk, service gericht en to-the-point bedrijf voor kantoor & projectinrichting gecombineerd met binnenhuisarchitectuur. Wij zijn gespecialiseerd in kleine tot zeer grote projecten waarbij binnenhuisarchitectuur, kleur en ergonomie hoog in ons vaandel staan. Uiteraard zijn wij op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Een direct en persoonlijk contact met onze medewerkers garandeert een vlotte en consequente uitvoering. U kunt bij ons terecht voor een compleet interieurplan van idee tot en met de uitvoering. Hierbij wordt de bedrijfsidentiteit van de klant helder en efficiënt vertaald in een passend interieur. Uitgangspunt is het creëren van een motiverende werkomgeving die samengaat met een goede ergonomie. Tevens kunt u bij ons terecht voor maatwerk, maar ook wanneer u alleen een enkele bureaustoel wilt aanschaffen staan wij graag voor u klaar.

Visie?

Iedere onderneming of instelling heeft zijn eigen identiteit, zijn gezicht naar buiten wat hem herkenbaar maakt voor zijn klanten en andere contacten. Een interieur hoort deze identiteit te versterken en is daarom een waardevol instrument. Tevens heeft een interieur een grote invloed op de mensen die er in werken, een goed interieur ondersteunt en stimuleert de medewerker. Andere factoren die een grote invloed hebben op de inrichting van bijvoorbeeld een kantoorgebouw zijn de mobiele communicatie, internet, satellieten en thuiswerken. Deze nieuwe technologieën en veranderende werkmethoden spelen een bepalende rol. Zowel de mens als de technologie worden steeds flexibeler. De wereld wordt kleiner en ambities krijgen de ruimte in een 24-uurs economie, waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan efficiency en rendement. Voor de inrichting van nu wordt gekeken naar de werkende mens: wie maken er gebruik van de locatie, hoe vaak, wanneer en hoe. Dit leidt niet zelden tot een inrichting die veel efficiënter gebruik maakt van dure vierkante meters.

Wat doen wij?

Wat u van ons kunt verwachten is een uitgebalanceerde inrichting passend bij uw bedrijf en uw budget. Dit is mogelijk omdat wij onafhankelijk zijn en niet gebonden aan een leverancier. Daarbij leveren wij een ergonomisch advies volgens de nieuwste Europese ergonomische norm, NEN 1335.

De inrichting van de ruimte wordt op schaal in plattegronden en aanzichten ingetekend en om u een goed inzicht te geven voorzien van 3-D kleurenbeelden. Uiteraard wordt bij dit alles rekening gehouden met de lichtinval en het effect daarvan op de kleuren. Wanneer u ook de kunstmatige verlichting wilt meenemen bij dit proces, dan worden er voor het verlichtingsplan lichtberekeningen gemaakt, zodat de uiteindelijke verlichting een gezond werkklimaat oplevert.

Kort samengevat biedt Architectenbureau 2 u:

- Goed ergonomisch advies volgens de nieuwste Europese norm.
- Een oplossing passend bij uw bedrijf en budget.
- Een inrichting met een motiverende uitstraling die past bij uw bedrijf.
- Alles uitgewerkt en ingetekend op schaal.
- 3-D kleurenbeelden voor een realistische impressie.
- Verlichtingsplan voorzien van lichtberekeningen.
- Klassikale en of individuele zitinstructie.
- Vriendelijke en enthousiaste mensen die voor u klaar staan.

Stap 1: samen met de klant wordt de doelstelling bepaald.

- Wat is nodig
- Hoeveel

- Voor welke prijs
- Welk kantoorconcept past het best bij de klant.
- Welke uitstraling verwacht de klant.

Stap 2: controle of doelstelling ook voldoet.

- Presentatie en advisering bij keuze kantoorconcept en uitstraling.

Stap 3: creatieve fase

- Analyse maken van de werkprocessen
- Schetsontwerp, voorlopig ontwerp en definitief ontwerp
- Er wordt bepaald welke bureaus en hoeveel er nodig zijn voor alle werkplekken.

Stap 4: realisatie Fase

- Inrichting wordt geproduceerd, afgeleverd en geïnstalleerd.

Stap 5: beheer Fase

- Ingebruikname inrichting.
- Ergonomische advies, onderhoud en facility management.

Informatie over Architectenbureau 3

Architectenbureau 3 is, sinds haar oprichting in 1842, altijd gedreven geweest door het geloof dat de kwaliteit van onze omgeving een sterke en directe invloed heeft op de kwaliteit van ons leven, of dat nu in het kantoor, de woning of in de openbare ruimte is. Daarnaast zijn we er vast van overtuigd dat ruimtes gegenereerd worden door de wensen en behoeftes van mensen. Op basis hiervan is onze visie altijd geweest dat wij excellentie in ontwerp combineren met een succesvolle realisatie en service.

Wij werken met u

De samenwerking met een opdrachtgever is een cruciaal aspect in het realiseren van goede ruimtes. Wij bieden een hoog niveau aan persoonlijke service, gecombineerd met een gezond respect voor parameters als budget en tijd om uw wensen en verwachtingen te realiseren.

Wij ontwerpen "smart": Architectenbureau 3 is volledig gecommitteerd aan zo intelligent en "smart" ontwerpen als mogelijk. Wij vinden dat duurzaam ontwerpen, onafhankelijk van alle hypes en tijdelijke trends, een fundamentele verschuiving in onze manier van leven en werken zal veroorzaken. Wij zijn ook van mening dat dat juist goed is en proberen in onze projecten en onderzoeken een bijdrage te leveren. Wij ontwerpen holistisch: Het realiseren van hoogwaardige ruimte wordt bepaald door de kwaliteit van het integrale teamwork. Onze holistische benadering zien wij als een plicht naar onze opdrachtgevers en de gebruikers van de ruimtes die wij vormgeven, waar wij zoeken naar een optimale balans tussen de diverse technische, praktische en poëtische parameters.

Architectenbureau 3 is onderdeel van de Architectenbureau 3 Interior Design Group, een reeks van bedrijven op het gebied van interieurarchitectuur en design, duurzame interieurs en Het Nieuwe Werken. Deze combinatie van verschillende bedrijven binnen een grotere groep is opgezet als reflectie van de structuur die wij in onze dagelijkse praktijk tegenkomen. Wij richten ons via deze opzet, gebaseerd op onze visie van holistisch werken, op ieder aspect van het interieur om een full-service en turnkey project te realiseren. In een typisch project pad werken wij vanaf het initiatief en het bepalen van het programma van eisen en wensen (Architectenbureau 3 Research) via het ontwerpen en verfijnen van het project (Architectenbureau 3 Studio) tot de uitvoering en service (Architectenbureau 3 Store & Architectenbureau 3 Gallery). In de studio werken wij met een getalenteerde groep ontwerpers en architecten samen in kleine teams onder leiding van een projectleider. Wij beginnen met het programma van eisen en wensen (via onze opdrachtgever of ontwikkeld door onze onderzoeksgroep) en een ruimtelijk onderzoek om de doelen, wensen en ambities van onze opdrachtgevers te bepalen. In opeenvolgende stappen wordt een ontwerpconcept ontwikkeld en verfijnd in een proces van continue feedback, zowel intern als extern. De focus ligt daarbij altijd op duurzaamheid als integraal onderdeel van onze interieuroplossingen, die gebaseerd zijn op het concept van Het Nieuwe Werken. Als een ontwerp voldoende is gegroeid en gerijpt, gebruiken wij onze uitgebreide database aan materialen en producten om een project in detail uit te werken, op zowel het technische als het esthetische vlak. Dit proces van uitwerken gebeurt met mood boards, renderingen en schaalmodellen, maar indien wenselijk ook met proefopstellingen op werkelijke grootte om te zorgen dat iedere beslissing is gebaseerd op de best mogelijke informatie en alle

onderdelen uitgewerkt zijn. Volgend op het definitief ontwerp kunnen wij de projectleiding verzorgen om een project volledig uit te voeren tot aan het "turn key"-moment, waarna onze service afdeling ondersteuning blijft bieden.

Wij ontwerpen duurzame interieurs

Onze aandacht voor duurzaamheid in onze ontwerpen komt voort uit onze overtuiging van de toegevoegde waarde die dit biedt voor onze opdrachtgevers en voor ons allemaal. Onze interieurontwerpers zijn volledig op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en technologie die nodig is om duurzame interieurs te bedenken, ontwerpen en realiseren. Wij werken hierin nauw samen met diverse marktleiders in de wereld van engineering en materiaalwetenschappen voor lopende ontwikkelingen.

Duurzaamheids-audit

Onze onderzoeken en samenwerkingen met vooraanstaande ingenieursbureaus op het gebied van duurzaamheid hebben geresulteerd in een analyse-tool waarmee we projecten vanaf de start, na de oplevering en gedurende het gebruik kunnen bekijken. Deze "groene" audit kijkt naar processen, de structuur van de organisatie, interne en externe infrastructuur, ruimtelijke kwaliteiten en materialen om een holistische inschatting van de kwaliteiten, potenties en aandachtspunten van een interieur te maken, met duurzaamheid als verbindende factor. Via deze tool kunnen wij een integrale analyse van een project maken en presenteren, die op heldere wijze richting kan geven aan keuzes en ontwerpbeslissingen.

Groene interieurs

Een duurzaam of groen interieur kan een lange levensduur hebben of juist zeer flexibel en aanpasbaar zijn, het kan onverwoestbaar of juist volledig recyclebaar zijn, het kan groen, rood of blauw zijn. Er is niet een juiste oplossing of richting om een duurzaam interieur te realiseren, net zoals er niet een oplossing is voor een goed kantoor, een goed restaurant of een goed openbaar gebouw. Ieder project vraagt om nauwgezette analyse en studie om de juiste aanpak te definiëren. Ons uitgangspunt in ieder project is het vinden van deze juiste aanpak, die als rode draad kan worden gebruikt gedurende het ontwerpproces. Door hiermee een zorgvuldig afgestemde oplossing voor ieder individueel project op te zetten, zorgen wij dat onze ontwerpen maximale effectiviteit combineren met optimale efficiëntie.

Informatie over Architectenbureau 4

Architectenbureau 4 Architecten is een jong architectenbureau met een lange geschiedenis. Het bureau werd in 1959 opgericht door Jan Hoogstad, die tijdens de wederopbouw van Rotterdam het vak leerde van de grote Nederlandse modernistische architecten en vervolgens zelf uitgroeide tot een van de grote namen van de Nederlandse na-oorlogse architectuur. Architectenbureau 4 Architecten bouwt daarmee verder op een kleine eeuw Rotterdamse toparchitectuur.

In 2002 droeg Jan Hoogstad het eigendom van het bedrijf over aan mede-directeuren Joost Ector (1972, architect-directeur) en Max Pape (1959, zakelijk directeur). Architectenbureau 4 Architecten heeft zich sindsdien verder gevestigd als een allround architectenbureau dat alom gerespecteerd wordt om architectonische kwaliteit, vernuft op het gebied van duurzaamheid en bouwtechniek, (proces-)innovatie en betrouwbare dienstverlening. Met zo'n 40 professionele hoog opgeleide medewerkers - een inspirerende combinatie van aanstormend talent en gedegen ervaring - wordt gewerkt aan een bijzonder breed scala aan projecten. Rode draden in de portefeuille zijn publieke gebouwen, complexiteit, integraliteit en duurzaamheid. We stellen onze opdrachtgevers en de uiteindelijke gebruikers van onze gebouwen centraal in het ontwerpproces en nodigen hen voortdurend uit tot actieve deelname daaraan. De beste gebouwen maak je tenslotte samen. Sinds 2010 is Architectenbureau 4 Architecten gevestigd in een nieuw pand; een voormalige aula/directievlugel van een technische school in Rotterdam West, die we kochten van de gemeente en naar eigen ontwerp en in eigen beheer transformeerden tot een bijzonder en eigentijds werkgebouw.

De Waarde van Architectuur

Vrijwel ons hele leven speelt zich af in en om gebouwen. Zonder het misschien te beseffen hebben we de hele dag te maken met architectuur, die daardoor van nauwelijks te overschatten invloed is op hoe we ons voelen,

hoe we functioneren en hoe we met elkaar omgaan. Dat stelt hoge eisen aan de ontwerpen van steden en gebouwen. Een goed ontworpen omgeving heeft veel te bieden: comfort en gebruiksgemak, vanzelfsprekend, en vooral ook inspiratie. Architectuur is dan ook geen luxeartikel, maar een onmisbaar ingrediënt voor een aangenaam leven. Wat ons betreft zou je het zó kunnen zeggen: Architectuur is geluk. In onze ontwerpen staan daarom mensen centraal. We vormen de ruimte tot het gedroomde decor voor hun beleving, relaties en verhalen. Ons vak kent veel dimensies. Een goed ontwerp is wat ons betreft compleet en overtuigend op alle fronten: functioneel, mooi, maakbaar, karaktervol, betaalbaar, passend, sfeervol, duurzaam, intelligent, behaaglijk, innovatief, herkenbaar, verantwoordelijk, tijdloos... Met minder nemen we geen genoegen. We werken vanuit een streven naar perfectie en professionaliteit, gebaseerd op rijke ervaring en diepgaande actuele kennis op alle voor ons vak relevante gebieden. Dit stelt ons in staat om op een gezaghebbende manier leiding te geven aan elk ontwerpproces. Daarin spelen gebruiker en opdrachtgever vanzelfsprekend de hoofdrol. We zoeken steeds actief de dialoog – de beste gebouwen maak je tenslotte samen.

Sfeer als omhelzing

In onze architectuuropvatting staan gebruikers centraal. Geen wonder dus, dat onze aandacht in het bijzonder uitgaat naar het interieur. Uiteindelijk is het in elk ontwerp juist deze dimensie die de gebruikers het meest raakt, zowel letterlijk als figuurlijk. En of het nou gaat om een kantoor, woning, theater, laboratorium: het sleutelwoord is altijd "sfeer", een begrip dat zich nauwelijks laat omschrijven, maar door iedereen moeiteloos wordt gevoeld.

We beginnen met een grondige analyse van de gebruikers en de activiteiten die we huisvesten. Ook alle relevante randvoorwaarden – ruimtelijk bouwplan of bestaand gebouw), functioneel en financieel – worden in kaart gebracht. Binnen die kaders garanderen we een optimaal gebruiksgemak, gecombineerd met flexibiliteit, duurzaamheid, veiligheid en onderhoudsvriendelijkheid. Sfeer maak je met goed doordachte ruimte, zorgvuldig gecontroleerde akoestiek, uitgekiend gebruik van dag- en kunstlicht, inspirerende toepassing van kleur en grafiek, bijzondere materialen en stofferingen. En, niet te vergeten, het juiste meubilair: met zorg, beleid en smaak gekozen uit een breed aanbod van fabrikanten en leveranciers, of speciaal gemaakt naar eigen ontwerp en daarmee uniek. Kunst, zeker in de vorm van specifieke projectgerelateerde opdrachten, kan zoals altijd zorgen voor een extra dimensie van verwondering en inspiratie. Ook het naar binnen brengen van groen zorgt voor een aangename aanvulling en draagt bij aan gezonde woon- of werkomstandigheden. Een goed interieur laat ook zien wie je bent – als persoon, groep of organisatie. Karakter en identiteit zijn daarom sleutelwoorden: voordat we ontwerpen, verdiepen we ons grondig in de toekomstige bewoners of gebruikers en gaan op zoek naar hun eigenheid en denkwereld. Die voorzien we vervolgens van een omgeving die daarop naadloos aansluit. De beste interieurs zijn vanaf het eerste moment tegelijkertijd vanzelfsprekend én verrassend.

Bijlage 3 Interview Architectenbureau 4

Telefonisch interview

Architectenbureau 4 Architecten, Rotterdam

26 April 2012

Het interview begint met een korte introductie over mijzelf, mijn studie en mijn scriptie. Na mijn verhaal over mensbeeld, leidinggevende stijl en kantoorconcept en de samenhang hiertussen vreest Ze dat ze me niet verder kan helpen. Ze krijgt dan ook niet te maken met de leidinggevende stijl van een organisatie wanneer zij haar werkzaamheden uitvoert. Hoewel dit dan het geval is, betekent dit niet dat er geen interessante dingen benoemt worden.

Industrieel ontwerp

Ze erkent dat ze wel heil ziet in een relatie tussen leidinggevende stijl en kantoorconcept. Ook de mensbeelden van Theory X (negatief beeld op de medewerker) en Theory Y (positief beeld) van Douglas McGregor (1957) benoemt ze als interessant.

Ze geeft aan dat ze gestudeerd heeft aan TU Delft, opleiding Industrieel Ontwerp. En hoewel veel 'echte' interieurontwerpers naast haar solliciteerde voor haar huidige positie binnen Architectenbureau 4, heeft zij de baan gekregen. Ze benoemt het verschil tussen de mensen die een bouwkundige achtergrond hebben en

de mensen die een kunstacademie achtergrond hebben in een simpele maar een zeer veelbetekende zin: “ik zag een schaap in de wei en zo kwam ik op dit idee.” Dergelijke zweverigheid is niet aan iemand als Ze besteedt. Dit terwijl de website van Architectenbureau 4 aangeeft dat inspiratie een belangrijk aspect van de architectuur is. Zo wordt kunst benoemd als een voorname inspiratiebron.

De werkstijl van Ze is dus duidelijk afgeleid van haar studie als industrieel ontwerpster en heeft niets van doen met de zweverigheid die de kunstacademie studenten wordt aangeleerd, met de paplepel wordt ingegoten of erin wordt gestampt (Ik heb een kleine kunstacademie achtergrond. Mijn opleiding ‘Communicatie & Multi Media Design’ aan Avans Hogeschool werkte samen met een kunstacademie). Dankzij de studie aan de TU kan op een objectieve, voornamelijk rationele manier naar functionaliteit gekeken worden. Er bestaat beperkt onderzoek, omdat haar werkzaamheden zeer concreet zijn, maar inzet staat hoog in het vaandel. Bij een opdracht is het dan ook normaal bij Architectenbureau 4 om bij de opdrachtgever ‘in te wonen’. Door een aantal weken te werken binnen de organisatie van de opdrachtgever zijn Ze en haar collega’s in staat om workshops te doen met de medewerkers en zo echt grondig te onderzoeken wat de behoeften zijn voor de uitvoering van het werkproces.

Ze stapt liever buiten het vierkante meter beleid dat veel architecten hanteren. Vertrouwen is voor haar zeer belangrijk. Idealiter is er een voortraject bij de opdrachtgever om op basis van vertrouwen een relatie aan te gaan. Dit voortraject moet voorkomen dat medewerkers weerstand bieden tegen de reorganisatie. Ze weet dat er veel weerstand is, vooral bij oudere medewerkers. Ze merkt vaak genoeg dat zodra ze de handen van het project afhaalt en de klant zelf aan de slag kan gaan in hun nieuwe werkomgeving, alles weer verandert naar het oude. Ook negatieve reacties worden geuit. Deze reacties komen hard aan wanneer iets jouw persoonlijke creatie is.

Aannames, ervaring of wetenschap?

Ze geeft aan dat er weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan wordt binnen haar werkzaamheden. Ideeën ontstaan niet door het lezen van artikelen. Ze benoemt de implicaties van haar werkzaamheden dan ook als ‘open deuren’. Voorbeeld: werkzaamheden als interieurarchitect voor de kinderafdeling. De open deur: de afdeling kindvriendelijk maken. Zo simpel is het ook gewoon. Ze benoemt dit als het ontwerpen van een ‘lekker zittende jas’. Het werk kan ook zo simpel zijn als aan de slag gaan met een meetlat. Zolang er een luisterend oor is naar de opdrachtgever toe, komt het allemaal goed.

Een interessant project was de hal van TU Eindhoven. De hal was in de jaren 50 stijl. Architectenbureau 4 had dit project gewonnen. Ze bedachten een centraal voorzieningencentrum voor de studenten en de omgeving. Inclusief PC oplossingen en een bibliotheek. Een zeer functionele oplossing die meerwaarde geeft aan een anders loze ruimte.

Zolang er een redelijke beargumentering bestaat, zijn de ideeën goed. Zo vonden de architecten bij Architectenbureau 4 dat geel simpelweg mooi stond bij het project voor IMd. De kleur geel werd gebruikt bij de invulling van de plattegronden en was eigenlijk direct de meest passende en vooral dus een mooie oplossing. Tijdens de PR kwam de directeur van IMd aan het woord. Hij gaf aan dat geel gekozen was vanwege de zonnige en vrolijke uitstraling. Dit was echter niet de voorbedachte rade van Ze en haar collega’s.

Hokjesgeest uitbannen

Ze ziet geen heil in termen als kleurenpsychologie. Wat dat betreft geeft de website van Architectenbureau 4 een misleidend beeld met uitspraken als ‘inspirerende toepassing van kleur en grafiek’ of ‘[k]unst [...] kan [...] altijd zorgen voor een extra dimensie van verwondering en inspiratie.’ Architectenbureau 1 wil met het gebruik van kleur per verdieping herkenbaarheid creëren bij het personeel. De werkwijze in de casus benoemt Ze als een ‘hokjesgeest’-manier van denken. Zij legt de aandacht liever op het geheel van het bedrijf, een samenhangingsgevoel tussen de medewerkers, en niet op verdiepingen en andere losmakende onderdelen.

Wat ook binnen het kader van de ‘hokjesgeest’ valt is het vlekkenplan dat Architectenbureau 1 bedacht. Ook al is het de bedoeling dat niemand een eigen werkplek heeft, krijgt ieder team binnen het vlekkenplan wel een eigen plek, een zogenaamde ‘vlek’ (gedeelte van de verdieping), toegewezen, waarbinnen zij plaats kunnen nemen. Een ruimte die tevens ingericht is naar de behoefte aan typen werkplekken van dit specifieke team. Het zogenaamde ‘vlekkenplan’ werd, net als termen als kleurenpsychologie en de zogenaamde productieve invloed van planten, niet met open armen ontvangen bij het Center for People and Buildings (Cpb bij TU Delft).

Uiteindelijk draait een reorganisatie om het financiële plaatje. Bezuinigingen zijn het belangrijkste om tot Het Nieuwe Werken over te gaan. De insteek in deze zou kunnen zijn dat dit helemaal niet erg hoeft te zijn. Waarom andere betekenissen geven aan een reorganisatie, zoals toename van kennisdeling, innovatie of inspiratie en andere terminologie, wanneer iedereen toch weet dat bezuinigen de belangrijkste factor is. Dit stel ik in de geest van de simpelheid en logica van de 'lekker zittende jas'-metafoor.

CBRE

Ze gaf in het begin van het interview aan dat haar vriendin, werkzaam bij het CBRE, meer te maken krijgt met ideeën over kantoorconcepten en wellicht ook wel over de leidinggevende stijl en de mensbeelden. Ook heeft zij van dichtbij meegemaakt hoe er over haar eindresultaat gedacht werd door een medewerker die dacht dat hij tegen een onpartijdige persoon zijn relaas deed.

Binnen het CBRE wordt de technische kant gekoppeld met termen als inspiratieve werkomgeving en innovatie kantoorconcepten. Absoluut interessant en mocht ik tijd hebben om nog een interview af te nemen en dit te verwerken in mijn definitieve scriptie, dan zou ik heel graag van deze mogelijkheid gebruik maken.