

VAN WIE IS

TEKST Jan Gerard Hoendervanger

BEELD Rever Interieurprojecten

DE WERKOMGEVING?

Met het flexibiliseren van de werkplekken op kantoor dreigt elke vorm van psychologisch eigenaarschap van gebruikers te worden uitgebannen. Daar gaan we spijt van krijgen, want tegelijk met de lastige kanten verdwijnen ook belangrijke voordelen. Hier volgt een pleidooi voor 'echte' gebruikersparticipatie en een heldere zonerings. Daarmee krijgt eigenaarschap een vorm die meerwaarde biedt én beheersbaar is.

VASTE EIGEN WERKPLEK

HELEMAAL TERUG

De vaste eigen werkplek is tegenwoordig de thuiswerkplek. De plek waar je helemaal jezelf kunt zijn, niets hoeft op te ruimen, geen last hebt van rumoerige collega's en zelf de inrichting mag bepalen, met zoveel fotolijstjes en memorabilia als je maar wilt; heerlijk toch?! En geweldig voor je flexibiliteit, want deze plek kun je multifunctioneel gebruiken en hij staat 24/7 tot je beschikking. De werkelijkheid is helaas niet voor iedereen zo ideaal – er zijn grote verschillen in thuiswerkomstandigheden en de mate waarin mensen, als persoon, graag of juist met tegenzin thuiswerken. Toch kunnen we stellen dat de thuiswerkplek voor veel kenniswerkers de primaire werkplek is geworden, de persoonlijke uitvalsbasis binnen het groeiende ecosysteem van verschillende werklocaties. Met optimale omstandigheden voor individueel psychologisch eigenaarschap.



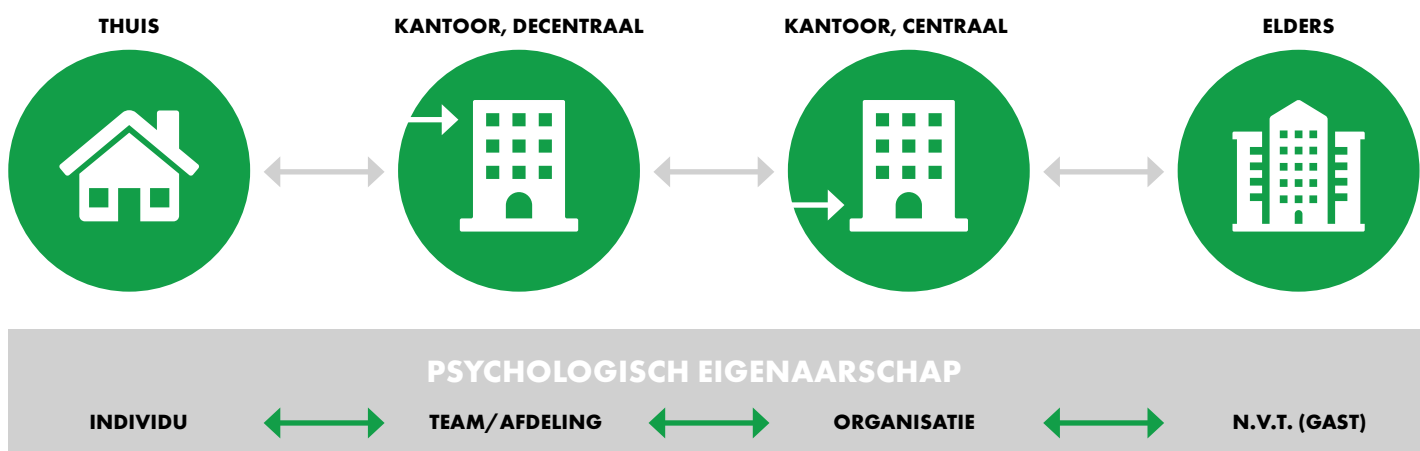
Indirect heeft psychologisch eigenaarschap positieve effecten op belangrijke (HR-) aspecten zoals tevredenheid, betrokkenheid, prestaties en verloop.

ECOSYSTEEM VAN VERSCHILLENDE WERKLOCATIES

Het aanbod van plekken waar je kunt werken wordt steeds groter en diverser, variërend van (hoofd- en satelliet-) kantoren van de eigen organisatie en van andere organisaties (klanten, leveranciers, samenwerkingspartners) tot verschillende typen coworking spaces, en (semi-) openbare plekken waar je kunt werken en afspreken. De gebruiksmogelijkheden en –condities lopen sterk uiteen. Op 'third places' (thuis = first; kantoor eigen organisatie = second) is helder dat je er te gast bent en ook zo hoort te gedragen; psychologisch eigenaarschap is hier niet aan de orde. Als we het ecosysteem van werklocaties beschouwen als een continuüm van maximaal naar nul psychologisch eigenaarschap (zie figuur), dan neemt het kantoor van de eigen organisatie een middenpositie in, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen centrale en decentrale ruimten/bouwdelen.

OUR HOME IS OUR CASTLE

Met de introductie van nieuwe kantoorconcepten is eigenaarschap in de werkomgeving verschoven van individueel naar collectief. Velen moesten erg aanwennen aan het verlies van de eigen vaste werkplek. Naar verloop van tijd is de meesten dat wel gelukt – en een fijne thuiswerkplek kan het resterende leed verzachten. Collectief eigenaarschap is versterkt en soms enigszins doorgeschoten. Het kan ontgaan in het weren van buitenstaanders uit de 'eigen vlek', zeker



PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP

WAT ZEGT DE WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR¹ OVER PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP - WAT IS HET, HOE ONTSTAAT HET EN WAT 'DOET' HET? MENSEN KUNNEN EEN STERKER GEVOEL ONTWIKKELEN DAT IETS 'VAN HUN' IS, NAARMATE ZIJ HET LANGER OF INTENSIEVER GEBRUIKEN, ER MEER CONTROLE OVER HEBBEN, EN MEER BETROKKEN ZIJN BIJ DE TOTSTANDKOMING. DIT GEVOEL MAAKT ONDERDEEL UIT VAN DE PERSOONLIJKE OF GROEPSIDENTITEIT EN DRAAGT BIJ AAN WELBEVINDEN (PSYCHOLOGISCH COMFORT), DOORDAT HET AUTONOMIE EN ZELFVERTROUWEN BEVordert EN HET GEVOEL GEEFT EEN 'THUIS' TE HEBBEN. DAARNAAST HEEFT HET BEWEZEN EFFECTEN OP HOUDING EN GEDRAG, ZOWEL NEGATIEF – DENK AAN TERRITORIUMDRIFT EN VERZET TEGEN VERANDERING OF VERLIES – ALS POSITIEF: VERANTWOORDELIJKHEID, ZORGZAAMHEID, RENTMEESTERSCHAP. INDIRECT HEEFT

PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP POSITIEVE EFFECTEN OP BELANGRIJKE (HR-) ASPECTEN ZOALS TEVREDENHEID, BETROKKENHEID, PRESTATIES EN VERLOOP.

IN RELATIE TOT DE MODERNE WERKOMGEVING IS HET ONDERSCHIED TUSSEN INDIVIDUEEL EN COLLECTIEF PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP ZEER RELEVANT. EEN MEER OPEN OMGEVINGEN MET GEDEELDE PLEKKEN BIEDT VEEL MINDER KANS OP HET ONTSTAAN VAN INDIVIDUEEL PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP DAN EEN CELLENKANTOOR MET VASTE WERKPLEKKEN. GEZAMENLIJK GEBRUIK VAN PLEKKEN, MET EEN VASTE GROEP COLLEGA'S, KAN JUIST BIJDAGEN AAN COLLECTIEF PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP.

wanneer er een tekort aan werkplekken wordt ervaren of wanneer die buitenstaanders zich niet houden aan bepaalde gedragsregels. Het kan ook resulteren in weerstand tegen verandering van de omgeving of juist in claims om de omgeving aan te passen aan specifieke, niet-toekomstbestendige wensen. Of het leidt tot ongebreidelde rommel in een gebiedje met eigen regels. Maar waar het is gelukt om een positieve vorm van collectief eigenaarschap te ontwikkelen, zie je dat mensen:

- zich thuis voelen in hun werkomgeving en er graag samenkomen;
- elkaar aanspreken op gedrag waarmee je elkaar kunt storen;
- samen zorgen dat de werkomgeving opgeruimd en aantrekkelijk blijft;
- zich gedragen als gastvrouw/-heer voor bezoekers en 'gastgebruikers';
- zo trots zijn dat bezoekers spontaan worden getraakteerd op een rondleiding.



Psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de werkomgeving kan veel opleveren voor mensen en organisaties, maar we dreigen het uit te bannen.



Collectief eigenaarschap van de werkomgeving kan zowel direct als indirect bijdragen aan sociale verbondenheid.

SOCIALE VERBONDENHEID IN DE 'HYBRIDE WERKELIJKHEID'

Uit de organisatiepsychologie¹ weten we dat de voordelen van psychologisch eigenaarschap veel verder kunnen gaan dan het zichtbare gedrag; denk aan positieve effecten op de tevredenheid, de betrokkenheid, de prestaties en het verloop van medewerkers. De context van het hybride werken maakt de link met sociale verbondenheid extra relevant. Dit is immers een punt van toenemende zorg voor organisaties waar veel medewerkers hoofdzakelijk nog thuis werken. Collectief eigenaarschap van de werkomgeving kan zowel direct als indirect bijdragen aan sociale verbondenheid. Direct, doordat het de groepsidentiteit versterkt. Indirect, doordat het de drempel om naar kantoor te gaan verlaagt – en juist het fysiek samenkomen draagt bij aan sociale verbondenheid.

Op deze manier kan collectief eigenaarschap bijdragen aan het vervullen van de psychologische behoefte aan sociale verbondenheid, die veel medewerkers sterk blijken te hebben². Door een te eenzijdige focus op activiteiten en bijbehorende functionele behoeften krijgen deze en andere psychologische behoeften doorgaans niet of nauwelijks aandacht. Je ziet bijvoorbeeld vaak dat (een deel van de) medewerkers die hoofdzakelijk individueel administratief werk verrichten, graag naar kantoor gaan – niet vanuit functionele overwegingen maar vanwege hun behoefte aan contact met een hechte groep van collega's.

VERDWIJNENDE VLEKKEN

Psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de werkomgeving kan dus veel opleveren voor mensen en organisaties, maar we dreigen het uit te bannen – eerst de individuele vorm, maar nu ook de collectieve. Nu de gemiddelde aanwezigheidsgraad door thuiswerken structureel is gedaald, lijkt de tijd rijp voor een model waarbij je vooraf, als team of individu, een plek reserveert die past bij het doel van je kantoorbezoek. Bovendien is in de coronatijd al ervaring opgedaan met vooraf reserveren. Het reserveringssysteem kan zorgen voor een optimale bezetting en misschien zelfs spreiding over de week bevorderen. Op rustige dagen kan een deel van het gebouw worden gesloten om te besparen op energie en schoonmaak.



HET CAFÉ IN HET PAND VAN REVER IN UTRECHT IS EEN SPREKEND VOORBEELD VAN COLLECTIEF PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP DOORDAT HET VOL STAAT EN HANGT MET ATTRIBUTEN DIE DOOR MEDEWERKERS ZIJN INGEBRACHT; OVERAL HOORT EEN PERSOONLIJK VERHAAL BIJ.



TWEE PRAKTIJKVOORBEELDEN

BUILDING 20 VAN HET MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT) IS EEN BEROEMD VOORBEELD VAN COLLECTIEF PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP³. HET WERD IN 1943 ALS SEMI-PERMANENT GEBOUW GEREALISEERD, MAAR DEED UITEINDELIJK 55 JAAR DIENST. IN DIE PERIODE GROEIDE HET UIT TOT EEN BROEINEST VAN CREATIVITEIT EN INNOVATIE (BIJNAAM 'THE MAGICAL INCUBATOR') DAT MAAR LIEFST NEGEN NOBELPRIJSWINNAARS VOORTBRACHT. DIT SUCCES WORDT IN HOGE MATE TOEGESCHREVEN AAN HET FEIT DAT DE GEBRUIKERS MET EN IN DIT GEBOUW – EEN SIMPELE STRUCTUUR, OPGETROKKEN UIT LAAGWAARDIGE MATERIALEN, IN EEN STEEDS SLECHTERE STAAT VAN ONDERHOUD – ALLES KONDEN DOEN WAT ZE ZELF BEDACHTEN. DE WERKOMGEVING WAS ZO BASIC, DAT DE GEBRUIKERS REGELMATIG ZELF – SAMEN – AAN DE SLAG MOESTEN OM ER HUN WERK GOED EN PRETTIG TE KUNNEN DOEN. ZO WERD HET STEEDS MEER HUN EIGEN UNIEKE, GEZAMENLIJKE PLEK.



COLLECTIEF EIGENAARSCHAP KAN ZICH RICHTEN OP EEN (DEEL VAN EEN) GEBOUW OF EEN RUIMTE, MAAR OOK OP SPECIFIEKE INRICHTINGSELEMENTEN. ZO HAD EEN GROEP STUDENTEN VAN DE HANZEHOGESCHOOL IN HET KADER VAN DE INNOVATIEWERKPLAATS HEALTHY WORKPLACE HET CONCEPT OFFICE GARDEN ONTWIKKELD EN DAARVAN EEN PROTOTYPE GEREALISEERD (ZIE FOTO)⁴. ER WAS AANVANKELIJK VEEL SCEPTIS: DE PLANTJES ZOUDEN VAST SNEL DOOD GAAN OMDAT ZE GEEN WATER ZOUDEN KRIJGEN. MAAR DAT GEBEURDE NIET; EEN GROEP COLLEGA'S GING KRUIDEN GEBRUIKEN VOOR HUN THEE EN SALADES EN ZIJ NAMEN DE ZORG OP ZICH, OOK TIJDENS VAKANTIES. FIJN VOOR DE PLANTJES, MAAR OOK VOOR DE GROEP - HET PROCES DROEG BIJ AAN SAAMHORIGHEID, INFORMEEL CONTACT EN GEZONDHEID.



Het kantoor op deze manier – als een hotel – exploiteren, biedt veel evidente voordelen en lijkt goed te passen bij de huidige tijd, onder het motto 'op kantoor bieden we de functionaliteiten die je nodig hebt en als je behoefte hebt aan eigenaarschap dan vervul je die thuis maar'. Deze visie betekent het einde van 'afdelingsvlekken' en 'ankerpunten' en dus van psychologisch eigenaarschap van gebruikers; de hele werkomgeving wordt gemanaged door het facilitair bedrijf alsof het een coworking

space is, waar de medewerkers af en toe te gast zijn om te werken. Hooguit kan het gebouw als geheel nog een symbolische waarde hebben voor de organisatie. We dreigen zo het kind met het badwater weg te gooien! Hoe kunnen we de voordelen van eigenaarschap behouden of versterken en de potentiële nadelen beheersbaar maken? Hier volgen twee aanbevelingen.

EIGENAARSHIP ONTSTAAT ONDERWEG

Een goede vuistregel voor veranderprocessen luidt: 'Ga van A naar B op de manier van B'. Offewel, als je een positieve vorm van eigenaarschap wilt realiseren, laat dat dan onderdeel zijn van de procesaanpak voor het ontwikkelen van een nieuwe werkomgeving. Dat betekent 'echte' gebruikersparticipatie, die verder gaat dan informeren of meepraten. Een directe, open dialoog met adviseurs en ontwerpers is gewenst om tot een herkenbare, gedragen invulling van gebruikersbehoeften te komen, met aandacht voor de groepsidentiteit. Dit hoeft beslist niet te resulteren in volledig maatwerk; vaak volstaan simpele, veranderbare accenten in het interieur. Bovendien draagt directe betrokkenheid bij ontwerpbeslissingen – ook wanneer die niet volledig de voorkeuren van de gebruikers volgen – bij aan de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap, nog voor de ingebruikname.

Voor de gedragsverandering waarmee de overgang naar een nieuwe omgeving gepaard gaat, is professionele begeleiding van buiten vaak welkom. Maar het opdrachtgeverschap en de uitvoering kunnen prima bij de gebruikers zelf liggen. Met als belangrijk voordeel, dat zij zich verantwoordelijk gaan voelen voor het ontwikkelen en bewaken van effectieve gedragsafspraken, gericht op optimaal gebruik van hun nieuwe werkomgeving. Hierbij kan expliciet aandacht worden besteed aan de potentiële keerzijden van psychologisch eigenaarschap; denk aan het tegengaan van individueel claimgedrag ('je zit op mijn flexplek') en de ontvangst van gastgebruikers, met uitleg over gedragsregels.



Vlekken of ankerpunten hoeven optimaal gebruik van de werkomgeving niet te belemmeren, mits flexibel gebruik van alle werk- en overlegplekken wordt gewaarborgd en gastgebruik wordt getolereerd.

ZONES VOOR ALLE DUIDELIJKHEID

Als gebouwgebruikers ontwikkelen we een *mental map*, waarop behalve locaties en routes ook 'eigendomsgrenzen' staan. Zelfs wanneer er nooit een vlekkenplan is gemaakt, blijkt dit spontaan te gebeuren. Kennelijk hebben we een ingebakken behoefte om te weten welk deel van het gebouw voor welke groep bestemd is, om per gebied onderscheid te maken tussen hoofd- en gastgebruikers. Van dit fenomeen kun je dankbaar gebruik maken, door duidelijke zones te maken die het psychologisch eigenaarschap reguleren.

Een heldere zonering begint op gebouwniveau, met een onderscheid tussen centrale en decentrale voorzieningen. Zones met centrale voorzieningen, zoals grotere vergader- en opleidingsruimen, een bedrijfsrestaurant annex werkcafé, maar misschien ook een stilteruimte of een aantal videobelekken, zijn gesitueerd op plekken die goed bereikbaar zijn voor alle gebruikers en deels ook voor externe gasten (semi-openbare zone). Hier is voor iedereen helder dat het voorzieningen voor algemeen gebruik betreft, die je moet reserveren of waar je geluk moet hebben dat er plek is. Psychologisch eigenaarschap is hier verbonden met de organisatie als geheel, niet met afzonderlijke groepen of individuen. Dit kan worden versterkt door de identiteit van de organisatie voelbaar te maken via het interieur.

Decentraal, bijvoorbeeld op de verdiepingen, bestaat de mogelijkheid om collectief eigenaarschap van afdelingen of teams te koppelen aan bepaalde zones. Dit kunnen vlekken zijn waarin een afdeling of team alle voorzieningen vindt die zij nodig

heeft (buiten de centrale voorzieningen), maar het is ook goed mogelijk om kleinere 'ankerpunten' te creëren. Dit zijn herkenbare ontmoetingsplekken voor bepaalde groepen, die bijvoorbeeld bestaan uit een huiskamer, enkele aandeelplekken, een pantry en lockers. In zo'n model is de rest van de werkomgeving 'voor iedereen', waarbij mensen veelal de neiging zullen hebben om in de nabijheid van hun eigen ankerpunt te gaan werken zolang daar plek is. Vlekken of ankerpunten hoeven optimaal gebruik van de werkomgeving niet te belemmeren, mits flexibel gebruik van alle werk- en overlegplekken wordt gewaarborgd (met een clean desk policy, verstelbaar meubilair en flexibele ICT middelen) en gastgebruik wordt getolereerd.

SLOTPLEIDOOI

Waarom zou je als organisatie eigen kantoorgebouwen aanhouden, terwijl je medewerkers ook thuis en op vele andere locaties kunnen werken? De meerwaarde van kantoorbezoek moet voor hen evident zijn. Psychologisch eigenaarschap – je er thuis voelen, verbonden met je collega's – kan daar een belangrijke rol in spelen. Als je dat laat verdwijnen, door een te sterke focus op functionaliteit, flexibiliteit en efficiency, onderscheidt het kantoor zich niet meer van de vele alternatieven en verliest het zijn meerwaarde voor de organisatie.



Als je een positieve vorm van eigenaarschap wilt realiseren, laat dat dan onderdeel zijn van de procesaanpak voor het ontwikkelen van een nieuwe werkomgeving.

1. Pierce, J. L., & Brown, G. (2019). Psychological ownership and the physical environment in organizations. In *Organizational Behaviour and the Physical Environment* (pp. 67-95). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315167237-4> (Gratis te downloaden op ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/334137320_Psychological_ownership_and_the_physical_environment_in_organizations)
2. Hoendervanger, J.G. (2022). Het inclusieve kantoor (whitepaper). <https://jghadvies.nl/wp-content/uploads/2022/09/Het-inclusieve-kantoor-JGH-advies-sept-2022.pdf>
3. Callewaert, F. (2018). Het medium als boodschap – Een case: MIT Gebouw nr. 20. In *Maak plaats voor kenniswerk; Hoe de fysieke werkplek het verschil kan maken voor creativiteit en innovatie*. Politeia.
4. Innovatiewerkplaats Healthy Workplace (www.healthy-workplace.nl), <https://healthy-workplace.nl/portfolio-item/het-living-lab-heeft-een-office-garden/>

OVER DE AUTEUR

Jan Gerard Hoendervanger

is zelfstandig adviseur huisvesting & organisatie, SWP-expert en hoofddocent van de Workplace Academy.

www.jghadvies.nl