

Over flexibele werkomgevingen, ideologie en risico

# DE VERROMMELING VOORBIJ?

*Je kunt overal werken als je je er maar thuis voelt. Dat is de samenvatting van een visie van de consultants Klaase en Venema die weerklinkt in een interview in Vastgoed, oktober 2001. Het hebben van een eigen werkplek is minder belangrijk aan het worden, als je maar weet waar je collega's zitten, meent dit tweetal. In dit artikel ga ik vanuit gemakkelijk geformuleerde slogans via twee probleemstellingen op zoek naar ideologie en risico van flexibele werkomgevingsconcepten.*

*ir. Wim Pullen*

Voor dit artikel zocht ik naar vergelijkbare slogans als: Van stoel tot stad, visie versus verrommeling. Ik noem er drie:

- Over de mobiliteit: *van A naar Beter*;
- Over milieu: *een beter milieu begint bij jezelf*
- Over voedselproductie: *from farm to fork*.

Elk van deze slogans bevat een vleug kritiek. Visie wordt geposteed tegenover verrommeling. Debatten rond de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening stonden bol van het woord verrommeling. Het roept bij mij het gevoel op dat Jacob van Rijs<sup>1</sup> van architectenbureau MVRDV verwoordde. Hij zei: 'Nederland is een slecht opgeruimde kamer, overal ligt rommel. Als je dat allemaal keurig op stapeltjes zou leggen, ziet de kamer er al veel beter uit. Dan zou Nederland weer echt lege gebieden krijgen'.

Visie versus verrommeling... alsof verrommeling geen visie is. Het wilde wonen komt er als marketingterm dichtbij. Het begrip verrommeling komt van het Engelse *sprawl*, dat gebruikt werd om onopgeruimdheid van nieuwe Engelse wijken te beschrijven.

Het 'naar beter' roept dezelfde associaties op. Alsof we de automobilist horen verzuchten 'Waren de files maar eens verleden tijd. Als al die anderen nu eens thuis bleven werken, want dat kan toch in deze tijden van internet en e-mail!'. En het streven blijft altijd naar beter...

Dit artikel gaat over flexibele werkplekken – kantoorinnovatie. We horen veel verhalen, vooral in de vorm

van marketingachtige gevalsbeschrijvingen. Dieperliggende motieven of kritieken komen mondjesmaat voor. Ik wil het debat daarover graag openen. Laatst vroeg iemand mij voor een spreekbeurt over flexibele werkplek oplossingen. Voor welke problemen deze oplossingen gelden, werd niet gezegd.

## Naar een eerste probleemstelling

De achterliggende gedachten in de slogans wijzen op kritiek, op ontevredenheid. Waar verlangt men naar? Naar Utopia, oude tijden toen er nog niet zoveel auto's reden, toen Nederland nog niet zo vol was? Naar het door Wim Sonneveld bezongen dorp? Of is Utopia: meer asfalt voor ongehinderde mobiliteit.

Veel debatten in de architectuurhistorie kenden een cultuurkritische component. Of het nu ging over functionalisme, structuralisme, neo-modernisme, consumen-tisme. Aan Jaap Bakema ontleen we de uitspraak 'Het functionalisme is een humanisme, ...een architect is net zo goed verantwoordelijk voor de details in huis als voor het hele stedenbouwkundig plan van een wijk'. In de jaren vijftig en zestig was het maakbaarheidsgehoof groot, alsof gebouwen een betere wereld zouden scheppen. Woon- en werkomstandigheden zijn verbeterd, we wonen ruimer. Vandaag de dag worden we eerder ziek door slechte arbeidsverhoudingen en werkdruk dan door de matige omstandigheden<sup>3</sup>. Of verlangen we naar meer overzicht in deze complexe wereld. Over de rol van architectuur schrijven Aaron Betsky en Erik

Adigard in hun manifest *Architecture must burn*: 'Architectuur moet onthullen wie en waar we zijn in een werkelijkheid die meer en meer verwarrend lijkt'<sup>4</sup>.

Hiermee hebben we ons eerste hoofd-thema te pakken: de visie als norm. Mijn stelling is dat elk gebouw, elke vorm van kantoorinnovatie een brok cultuurkritiek in zich heeft: het moet anders, het moet beter, weg met de verwarring...

Maar beter dan wat? En waarheen dan? Dat moet beter gedefinieerd worden.

## Naar een tweede probleemstelling

De oneliner 'from farm to fork' over voedselproductie heeft een verborgen waardeoordeel. In deze sector gaat het om voedselveiligheid en daar willen we eigenlijk geen risico mee lopen. Kijken we wat rond in deze sector dan spreekt het garnalenverhaal tot de verbeelding. Garnalen kunnen de mogelijk kankerverwekkende stof chlooramphenicol bevatten, een antibioticum van natuurlijke oorsprong dat niet is toegestaan in de productie van voedsel. Echter de gevonden concentraties zijn zo laag dat je een leven lang 40 kilo per dag moet eten wil de stof je de kans van één op een miljoen geven op kanker. Toch moeten garnalen waarin deze stof is aangetroffen vernietigd worden. Ze mogen niet teruggestuurd worden naar de productieomgeving. De hoeveelheid kankerverwekkende stoffen in koffie zijn niet op twee handen te tellen. Toch wordt dit niet verboden en drinken we het volop. Hier zien we een interessante paradox die gaat over het tweede probleem: risico's.

Welke risico's managen we in het werk? Hoe gaan we ermee om? Wat zijn de uitstralings-effecten van onze risico-aanpak? Hoe passen we risicomangement toe bij de inrichting van de werkomgeving?

## Thema 1: Functionalisme of flexibilisering: ideologie die niet verschilt

Kantoorinnovatie is een verschijnsel. Onder deze verzamelaar worden kantoorplattegronden heringedeeld en worden in organisaties afspraken gemaakt over het delen van werkplekken. Nevenverschijnselen zijn digitalisering van poststromen en centralisatie van archieven. Kantoorinnovatie is een eigentijds verschijnsel dat zijn oorsprong vindt in een economische noodzaak: hoge huisvestingslasten moeten naar beneden<sup>5</sup>. ICT biedt een uitkomst. We kunnen telehuiswerken of werken waar we willen. Bovendien zijn de bezettingsgraden van werkplekken bedroevend laag: men is niet op de werkplek, men is in vergadering. Dat maakt rigoureuus ingrijpen in de kantoorplattegrond mogelijk.

Efficiency is het toverwoord en techniek maakt het

mogelijk. Kortom het kantoor bestaat niet meer<sup>6</sup>. Vandaag de dag is kantoorinnovatie een standaardoplossing geworden: het combikantoor, een ruime variatie van werkplekken uitgelegd op zo'n 80 procent van het programma van eisen en flexibel in het gebruik: heden ik, morgen jij. Mooi meegenomen die 20 procent ruimte-winst.

In het functionalisme was het niet veel anders. De voormannen van het Nieuwe Bouwen meenden dat industrialisatie het antwoord was om op grote schaal te voorzien in de vraag naar betaalbare woningen. Het functionalisme heeft zijn wortels in geloof in de techniek als instrument voor economische efficiency. Architect Duiker wordt wel de onbetwiste meester genoemd van het functionalisme door bouweconomie en vernieuwend ontwerpen te combineren. Vandaag de dag is er grote bewondering voor zijn Openluchtschool in Amsterdam en sanatorium Zonnestraal in Hilversum<sup>7</sup>.

Klaase en Venema smeedden een aantal slogans aan-een ('werken waar je wilt als je er maar thuis voelt' en 'de stad is het kantoor geworden en het kantoor een stad') maar gaan voorbij aan de vraag welke verantwoordelijkheden de kantoorgebruiker (die tevens stadgebruiker is) heeft. In zijn commentaar op het functionalisme onderscheidde Bakema zich positief doordat hij zich uitgebreid uitsprak over de verantwoordelijkheid van de architect voor zowel gebouw als stad. Onbeschaamd van die stad gebruikmaken en het openbaar bestuur de verantwoordelijk laten, roept de recreatieslogan uit 1916 in gedachten: Laat niet als dank voor 't aangenaam verpozen de eigenaar van het bos (lees: de stad) de schillen en de dozen. In het manifest 'De stad in de wereld, de wereld in de stad'<sup>8</sup> van de vier grote gemeenten wordt aangegeven dat samenwerking tussen burgers, bedrijven en overheden nodig is. Ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid. Bij Klaase en Venema, die zich afzetten tegen het functionalisme en zich uitspreken voor flexibilisering, proef ik slechts individualisme met een inslag van nostalgische huiselijkheid: als ik maar een plek heb. René Froger bezong het reeds... *Een eigen huis, een plek onder de zon...*

Ik hoop dat ik het mis heb. Een meer houdbare visie vereist een diepgravende analyse van de grondslagen van genoemde stromingen: het geloof in techniek en de noodzaak tot voortgaande efficiencyverbetering.

Zo'n visie kan aangevuld worden vanuit twee invalshoeken<sup>9</sup>: een hiërarchisch normatief denken waarin rust, orde, stabiliteit en regulering belangrijker worden gevonden<sup>10</sup> dan individuele vrijheden en ontwikkeling.

UTOPIA:  
MEER ASFALT  
VOOR  
ONGEHINDERDE  
MOBILITEIT?

De andere invalshoek is een egalitair denkkader waarin normen als gelijkheid en homogeniteit de boventoon voeren boven sociale, politieke, economische en culturele differentiatie. In beide geldt dat het collectief voor het individu gaat.

Keren we terug naar het thema kantoorinnovatie dan is al jaren bekend dat er taken en verantwoordelijkheden liggen voor zowel managers als medewerkers die een flexibel kantoorconcept gebruiken. Naar analogie van Sir Peter Hall in zijn werk *Cities in civilization*<sup>11</sup> moeten we hier zeggen: 'flexibele kantoren zijn geen Utopia's, maar plaatsen met spanningen en conflicten. Hall gaat verder en zegt: 'Steden (lees: ook kantoren<sup>12</sup>) zijn plaatsen waar de adrenaline door de lichamen van de mensen jaagt en door de straten die ze bewandelen; rommelige plaatsen, smerige plaatsen soms, maar niettemin plaatsen waar het leven superieur is.'

Debatten over kantoorinnovatie en flexibele werkplekken zouden opgesierd worden als dieperliggende motieven besproken zouden worden. Gebrek aan operationalisering<sup>13</sup> van doelstellingen laat kantoorinnovatie bedekt met een mystieke deken. De aanstichters laten het zo en betrokkenen moeten raden naar de werkelijke betekenis/redenen.

Waar adrenaline is, is cortisol; de hormoonhuishouding van de werkende mens heeft alles met arbeid en gezondheid te maken<sup>14</sup>. Waar we recent vernamen dat de eerste claim op burn-out veroorzaakt door het werk is toegewezen, brengt de verwijzing van Hall naar adrenaline ons bij het tweede thema: Hoe passen we risicomanagement toe bij de inrichting van de werkomgeving.

## Thema 2: Kantoorinnovatie en risicomanagement

In de meeste kantoorinnovatieprojecten die ik ken of waar onderzoek is uitgevoerd en over is gepubliceerd, zijn de doelstellingen vaag en weinig operationeel. Nergens gaat het om de doelstelling dat medewerkers zich thuis voelen. Het nastreven van arbeidstevredenheid is geen doel van de onderneming<sup>15</sup>. De hoofdreden voor kantoorinnovatie is bijna altijd economisch van aard: efficiencyverhoging (lagere kapitaaluitgaven voor huisvesting, betere benutting van bestaande huisvesting) en outputverbetering (betere prestaties) ofwel verhoging van de productiviteit. De meer indirecte doelstellingen liggen op het terrein van communicatieverbetering in de organisatie en imagoverbetering. Een niet uitgesproken doel maar vaak genoemd neveneffect waarop men hoopt is de

binding van mensen. Het is aantoonbaar dat een flexibel en eigentijds vormgegeven kantoorconcept bijdraagt aan wervingskracht voor de organisatie<sup>16</sup>, maar in hoeverre een innovatief kantoorconcept mensen motiveert om te blijven is nog niet duidelijk.

## EFFICIENCY IS HET TOVERWOORD

Het is opmerkelijk dat evaluaties van kantoorconcepten vaak niet gepubliceerd worden of dat voorbijgegaan wordt aan de negatieve effecten. Dat roept de vraag op of men iets te verbergen heeft en vreest voor media-aandacht.

Ik zou liever een andere benadering kiezen. We zitten met elkaar in een gecompliceerd economisch model: globalisering regeert, evenals *the bottom line*. We koesteren de wens het huidige welvaartsniveau te handhaven en zo mogelijk te verbeteren. Economen zijn het erover eens. De productiviteit moet omhoog om de collectieve lasten betaalbaar te houden: dat betekent streven naar een gunstiger verhouding tussen

de input en de output. Richtten we ons op de input dan praten we over efficiency, terwijl productiviteit over de output gaat. In ons dagelijks taalgebruik gaan we hier slordig mee om. Daardoor is het lastig om objectieve antwoorden te krijgen op de vraag: wat zijn de bijdragen van flexibele werkomgevingconcepten aan de organisatie? Kantoorinnovatie grijpt aan op zowel de input (lagere huisvestingskosten, betere communicatie) als de output (meer productiviteit).

Aan het ontwikkelen, ontwerpen en invoeren van flexibele werkomgevingen wordt veel tijd en geld besteedt. We verwachten er kennelijk veel van. Analyses laten ambigue uitkomsten zien met als voorlopige conclusie dat we met een onopgemaakte balans zitten<sup>17</sup>. Het is daarbij opmerkelijk dat economen nauwelijks naar de inputfactor huisvesting kijken<sup>18</sup>.

Systematische projectgebonden risicoanalyses ontbreken bij de invoering van flexibele kantoorconcepten, net als meer macro-economische analyses.

Risicoanalyses zouden zich kunnen richten op de vraag of de positieve optimistische verwachtingen wel waargemaakt worden. Daarbij zijn duidelijk geformuleerde doelstellingen nodig: verbetering van efficiency (gunstige allocatie van productiemiddelen, toekomstvastheid van de huisvestingsinvestering, snellere informatie-uitwisseling), gunstiger output (verhoging slagkracht en snelheid van productontwikkeling, verhoging klanttevredenheid en klantenbinding, vermindering van fouten, verbetering productiviteit inclusief de meetbaarheid hiervan), sociale cohesie, inzet c.q. uitval van arbeidspotentieel.

Op het niveau van het individu kom ik terug op de adrenaline en cortisol. In onze hyperactieve samenleving waarin veel arbeid een sterk cognitieve kant heeft (al dan niet routinematige informatieverwerking<sup>19</sup>) werken

alle stimuli die we krijgen in op ons hormoonstelsel. Bij flexibele kantoren met open plattegronden waarin we meer zien en meer horen, met een noodzaak om niet gewoontegetroou (*de mens is een gewoontedier*<sup>20</sup>) naar een vaste werkplek te gaan maar die variërend te moeten kiezen, werken al die extra stimuli (auditief, visueel, mentaal) in op onze hormoonbalans. Bij blijvende belasting en onvoldoende herstel treedt op langere termijn verlaging van het energieniveau op. Het resultaat is dat een deel van de arbeidstijd met meer routinematige arbeid gevuld zal worden. We worden kwetsbaarder. In tweede instantie zal extra stress de kans op uitval aanzienlijk vergroten. Deze effecten van flexibele werkomgevingconcepten zijn nog niet aangetoond. Maar het is goed als we de kou uit de lucht zouden halen. Het kan toch niet de bedoeling zijn dat we efficiency en productiviteit hopen te verbeteren door het invoeren van de 'werk waar je maar wilt'-benadering en dat die op termijn zou leiden tot meer routinematig werk en minder innovatieve arbeid of zelfs uitval.

'Werken waar je maar wilt als je je er maar thuis voelt' moet niet eindigen met 'Werken waar je maar wilt totdat je tenslotte thuiszit'.

## Tot slot

Innovatieve kantoren zijn mooi en jong, kopte een artikel in een special van de Staatscourant<sup>21</sup>. Inderdaad, innovatieve kantoren spreken aan. Innovatieve kantoren bleken te jong te zijn om er iets zinnigs over te zeggen in relatie tot de eenzijdig geformuleerde doelen.

Ik pleit voor het beter conceptualiseren van het probleem waarvoor flexibele kantoren een oplossing moeten vormen. Daarbij moet aandacht besteed worden aan het transparant maken van de achterliggende ideologie.

## EXTRA STRESS VERGROOT DE KANS OP UITVAL AANZIENLIJK

Het door middel van onderzoek systematisch in kaart brengen van risico's en risicoprioriteiten kan ertoe bijdragen dat innovatieve kantoren een goede rol vervullen in een gefundeerde visie op arbeid van de 21<sup>e</sup> eeuw. Dat gaat de verrommeling daadwerkelijk tegen.

*De auteur bedankt Anca Hartjes en Jaap Hanekamp voor hun waardevolle suggesties.*

### Literatuur:

1. Interview in NRC Handelsblad, 9-10-1998
2. Er bestaat intussen ook smart sprawl (slimme verrommeling?). Prof Paul Drewe schrijft hierover: Smart sprawl represents a new way of looking outside in, in putting a residual part of the city on the agenda of urbanists and planners. In: Drewe, P., *The network city, from utopia to new paradigm*. 2002
3. de Beer, P. *Werken in de postindustriële samenleving*, Sociaal Cultureel Planbureau, 2001
4. Betsky, A., Adigard, E., *Architecture must burn, a manifesto for an architecture beyond building*, 2002
5. Ik verwijs hier naar 'de moeder van alle rapporten' op het gebied van kantoorinnovatie:
6. Becker, F.D., Sims, W., Davis, B.S., *Managing space efficiently*, Cornell University, Ithaca New York, 1991
6. Zie het dubbelgesprek tussen Erik Veldhoen en Juriaan van Meel: *The sky is the limit versus beide benen op de grond*, Real Estate Magazine vol 12, 2000, pp10-13
7. Zie Max Risselada, *Architectuur in Nederland, een geschiedenis 1900-2000, a fold out chronology*, TUDelft, uitgave NAI publishers, 2002
8. Zie o.a. Kabinet moet vizier veel meer op de grote steden richten, een ingezonden artikel in NRC Handelsblad van 11 oktober 2002, door de burgemeesters van de vier grote steden.
9. Zie de cultural theory van Douglas en Wildavsky, beschreven in: Pieterman, R. en Hanekamp, J.C. *The cautious society? An essay on the rise of the precautionary culture*, Stichting Han 2002
10. Zie NRC Handelsblad 11/10/2002 'Aanhang LPF voor sterke overheid'
11. Hall, P. *Cities in Civilization*, London 1998
12. Toevoeging van de auteur
13. Zie onder meer Vos, P.G.J.C., van der Voordt, D.J.M., *Kantoorinnovatie, model en methoden*, Delft 1999
14. Sluiter, J.K., *How about work demands, recovery and health?* Amsterdam 1999
15. Zie *People & Buildings 2*, een krant verschenen naar aanleiding van de Werkconferentie Kosten en baten van werkplekinnovatie, Delft juni 2002
16. Selsler, M., van der Heijden, C., *Managen van verwachtingen*, Facility Management Magazine september 2002
17. Pullen, W.R. et al, *Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties*, Delft 2001
18. Frankema, E.H.P., Pullen, W.R., *De productiviteitsparadox, een andere kijk op kantoren, ongepubliceerd werk* ([www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl))
19. Lahlou, S., *The EDF R&D laboratory of Design for cognition*, EDF Paris 2002
20. Meijman, Th., *Granny's wisdom*, Rgd workshop Beekbergen zomer 1999
21. van Rossem, C. *Innovatieve kantoren zijn jong en mooi*, Staatscourant 2001



ir. W.R. Pullen is  
directeur van interdisciplinair kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft