

de Architect

WERKOMGEVING

Het kantoor
**Van traditioneel
cellenkantoor
naar flexplek**

PROJECT

Swiss Re Next
in Zürich
**Diener & Diener
Architekten**

INTERIEUR

QO Amsterdam
**Mulderblauw
architecten en
Paul de Ruiter
architects**

START-UP

Instability
We Trust
Studio IWT

HET KANTOOR

VAN TRADITIONEEL CELLENKANTOOR NAAR FLEXPLEK

De huidige werkomgeving kent een lange geschiedenis waarin veel dingen veranderen, maar ook de nodige zaken constant blijven. Wat we er doen, komt verrassend veel overeen met wat we er vorig jaar deden. Tegelijkertijd veranderen de zaken waar we tevreden of ontevreden over zijn en ontstaan nieuwe ideeën over de verhouding tussen eindgebruiker, (interieur)architect en installateur. Een essay over hardnekkige issues in de werkomgeving.

Tekst **Wim Pullen**

Schrijven over 'een kantoor' is net zoals schrijven over 'een mens', maar dan een beetje anders. Mensen lijken op elkaar en toch is iedereen verschillend. Kantoren lijken nog meer dan mensen op elkaar. Maar wat we er doen, komt verrassend veel overeen met wat we er vorig jaar deden, of vijf jaar terug of tien jaar. Als we naar kantoor gaan, dan praten we wat (informeel overleg), vergaderen we, lezen we stukken, mailen elkaar of werken geconcentreerd op pc of laptop. We doen dat in dezelfde procentuele tijdsbesteding voor deze uiteenlopende activiteiten; dat blijkt uit de metingen die we al jaren bij het Center for People and Buildings (CPB) uitvoeren. Nu telefoneren we wat minder ten gunste van mailen, maar dat mag geen naam hebben. Gaat al onze aandacht voor het kantoor dan uit naar de subtiele verschillen?

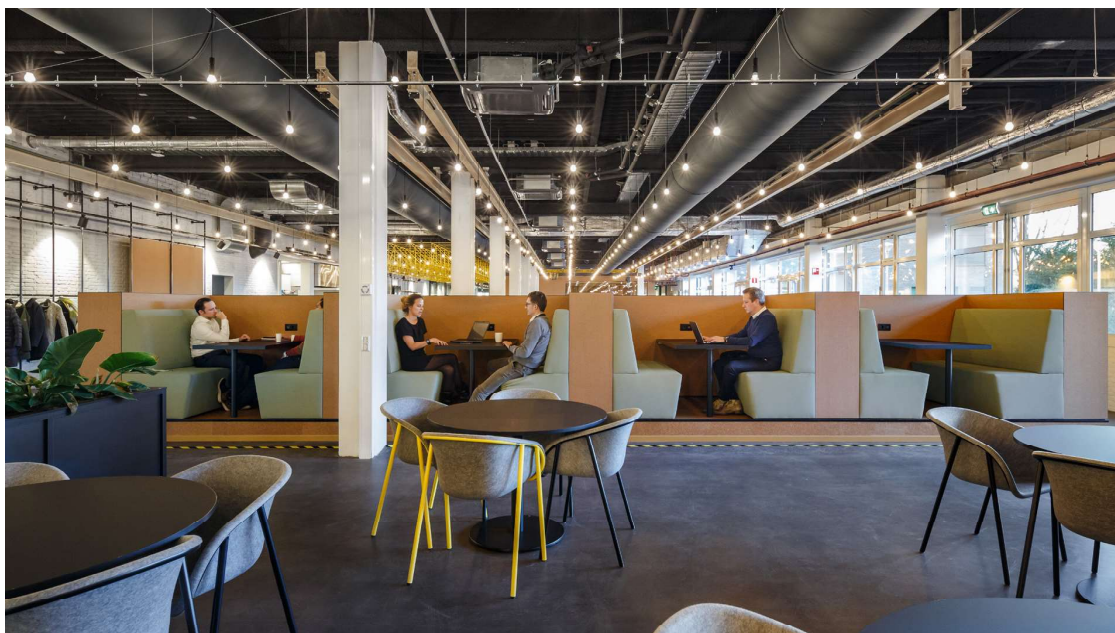
Nee, want ondanks de constanten veranderde er veel. Dit artikel gaat over het kantoor en meer nog over de eindgebruiker, want dat perspectief 'eerst de mensen' staat voor het CPB voorop: kunnen we goed ons werk doen, hebben we het er naar ons zin, wat doen we op kantoor, wat verwachten we ervan en welke labels kiezen we daarvoor, wat is de verschijningsvorm en wat zijn de hardnekkige issues? Die hebben betrekking op waaraan kantoorwerkers hechten en waarover men tevreden en ontevreden is, maar ook op de weerbaarheid in de verhouding tussen eindgebruiker, (interieur)architect en installateur. Hoe kunnen we die

hardnekkigheid te lijf gaan en wat vraagt dat van de architect?

Dit artikel komt op een bijzonder moment, want er is een even degelijke als praktische studie verschenen, *De toekomstige rol van de architect*¹, die bewustwording over nieuwe rolstructuren in de Nederlandse architectenbranche entameert. Met deze studie kunnen de onderzoeksbevindingen over het kantoor – dat evenzeer een product is van de vele werkplekadvisers, interieurarchitecten en meubelleveranciers – goed tegen het licht worden gehouden.

Wat doen we op kantoor?

Toen het boek *Kantoren bestaan niet meer*² verscheen, stond het in een traditie van utopische ideeën en verhalen over werken in de toekomst. Sinds het 'kantoor' is uitgevonden naar analogie van de fabriek en we via mechanisering, automatisering, digitalisering van arbeid uitkomen bij virtualisering, zijn veel publicaties verschenen die het vermoeden uitspreken: 'Op een dag hoeft de mens niet meer te werken.' Wishful thinking? Ik hou meer van goede analyses dan van fantasie. Van Meel³ ging terug tot de jaren zestig en zeventig en schreef nauwgezet hoe in het recente verleden *New Ways of Working*, bij ons Het Nieuwe Werken, tot stand kwam. *The Spaces of Organisation and the Organisation of Space*⁴ is ook zo'n boek dat helpt om de relatie tussen de zich ontwikkelende organisatie en ruimte te begrijpen. Het accent in dit boek ligt op macht, identiteit en materialiteit op het werk.



Interieur Ampelmann Delft door Fokkema & Partners Beeld Horizon Photoworks

Terug naar onze tijdsbesteding; op pagina 66 is een statistiek opgenomen over tijdsbesteding op kantoor door de jaren heen.

Vroegen we ons tot voor kort af: “Doen we nog wel iets op kantoor; we zijn toch allemaal kantoornomaden?”, vandaag is onze aanwezigheid weer gewenst. Een nieuwe werkvorm als ‘agile’ werken is erop gericht bijeen te komen en in straf tempo met hoge interactie te werken aan productontwikkeling en marktintroductie. Dat hoeft niet in een heel anders ingedeeld of ingericht kantoor. Het is meer dat de gang naar het werk een gang naar het kantoor is. En je hebt je waarschijnlijk met mij verbaasd dat IBM, de pleitbezorger van ‘work anywhere’, zijn medewerkers weer naar kantoor laat komen.

Snelle wisselingen van werkwijzen maken het kantoor tot onderwerp van de dagkoersen: vandaag wat erbij, morgen wat ervanaf. De opgave lijkt op deze wijze geformuleerd meer dan eigentijds: “Ontwerp maar een flexibele werkomgeving en maak de overgang voor de mensen niet te groot, want anders haken ze af”

Onze verwachtingen van kantoor: nieuwe labels

Onlangs stuurde ik een tweet (@PullenW) de wereld in: “Modern officing is the world (het domein) of marketeers. Often deceptive misrepresentation (#humbug)...” Dat zijn gemeende woorden, want wat is nu een ‘empathisch’ kantoor? Of een ‘happy’ building? Ik kwam zelfs de term ‘het

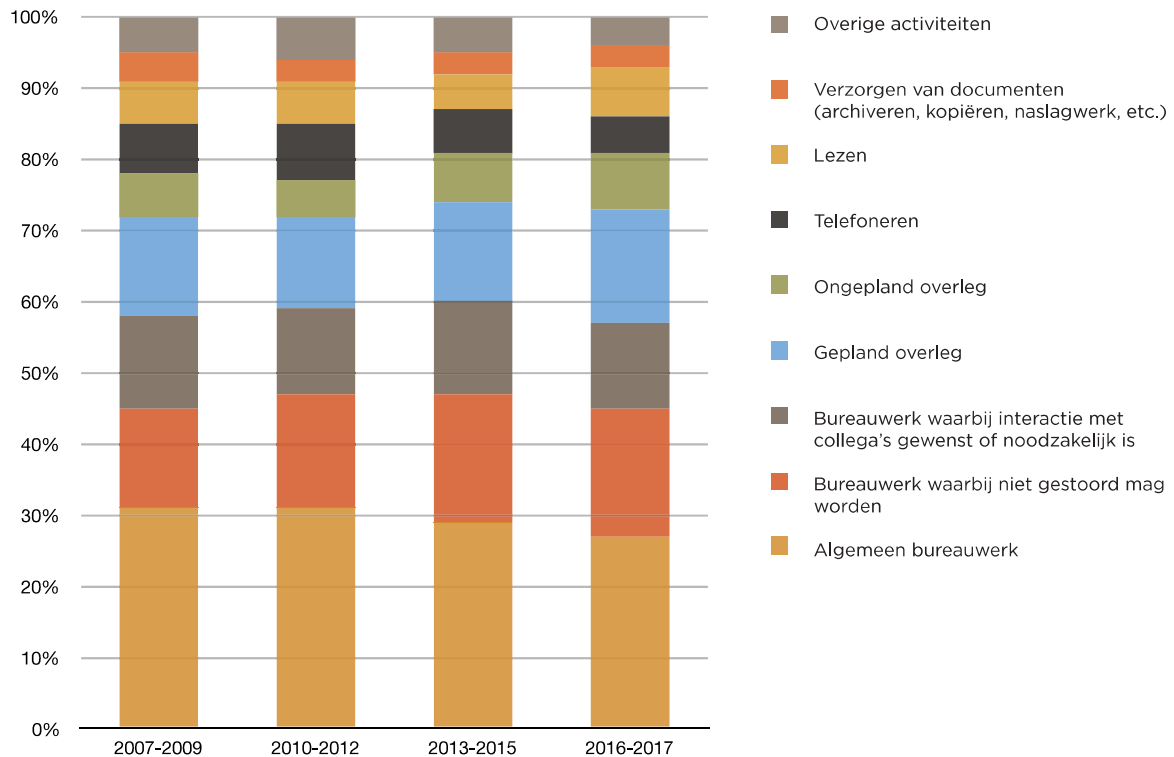
barmhartige kantoor’ tegen en zo zijn er meer antropomorfishen. Kennelijk bestaat er een behoefte om een ding als iets menselijks te zien; het kantoor als je beste vriend. En die vriend gunt jou een voorspoedige en gezonde toekomst. Het voorspoedige kantoor ben ik nog niet tegengekomen, maar het gezonde kantoor des te meer. Dat staat volop in de belangstelling, want kennelijk zijn we ziek, of denken we het te worden en onze kantoorvriend gunt ons ‘beterschap’.

De term ‘het gezonde kantoor’ kan misleidend zijn, vooral als we ermee verkondigen dat we gezonder worden door het verblijf in zo’n kantoor. Meer lopen, staand vergaderen, mooie salades en de kroketten niet in het zicht – maar je kunt ze wel krijgen, want die blijven zeer gewild – is de nieuwe hype. Gezond kantoor of gezonde mensen? Er zijn nog steeds medewerkers die zonder te ontbijten op kantoor komen, onvoldoende drinken op een dag en dan de gebouwinstallaties de schuld geven van de hoofdpijn waarmee ze naar huis gaan. Een interessante wisselwerking die enige zelfreflectie vraagt.

Het recente, erg Amerikaanse boek *Dying for a Paycheck* van Stanford-professor Jeffrey Pfeffer⁵ legt genadeloos bloot dat managers verantwoordelijk zijn voor de gezondheid van de medewerkers en de prestaties van het bedrijf, maar ook voor het oplossen van de problematiek.

Ik begrijp die managers ook wel; de druk om te voldoen aan wensen van managers zet vanzelf aan tot de kostenbesparingsreflex. En dat werd – te beginnen in de jaren negentig

Overzicht van tijdsbesteding op kantoor door de jaren heen



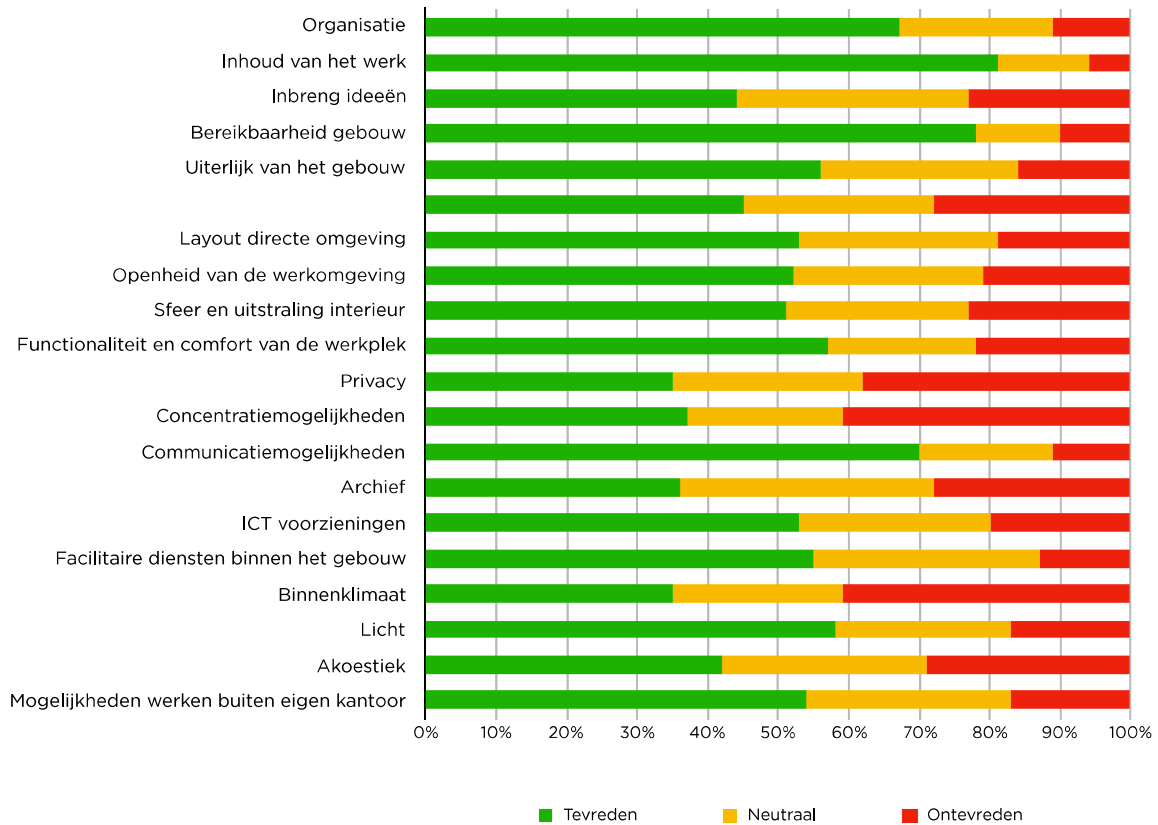
Center for People and Buildings

In de werkomgeving treden veranderingen op en blijven dingen constant. Dit heeft betrekking op waaraan men hecht en waarover men tevreden en ontevreden is, maar ook de weerbaarheid in de verhouding tussen eindgebruiker, (interieur)architect en installateur. Om deze veranderingen en constanten op het spoor te komen, is in 2001 het kenniscentrum Center for People and Buildings (CfPB) opgericht. Het CfPB vormt een spin-off van een samenwerking tussen TU Delft, ABN AMRO en Rijksgebouwendienst en richt zich op multidisciplinaire wetenschappelijke bestudering van de werkomgevingen voor eindgebruikers (om betere opdrachtgevers te zijn). We keken in die jaren veel naar kantoren, instellingen van hoger onderwijs en laboratoria. Van deze laatste weten we technisch veel, maar als het om gebruik gaat hoegenaamd niets. Maar ons bereik gaat intussen verder dan eindgebruikers.

– duidelijk als je op vrijdag door het kantoor liep. Slechts twintig procent van de werkplekken is bezet. Op woensdagmiddag is het iets meer. Andere argumenten naast het betalen van de maandelijkse huur van een half gevuld kantoor heb je als manager niet nodig om over te stappen naar ander ruimtegebruik. Het flexkantoor was geboren en we stapten massaal over op de activiteitgerelateerde werkplek: de plek zoeken die bij je werk past en waar soms niemand meer een eigen werkplek heeft. Vijf jaar geleden onderzochten we nog weleens een ‘traditioneel’ cellenkantoor, de gang met aan weerszijden kamers, maar dat is er niet meer bij. Ze zullen er nog wel zijn, maar de behoefte om te flexibiliseren, de samenwerking te bevorderen en kosten te besparen was en is groot. We gaan over op flex!

Er is niets mis met zo'n werkplekconcept. Maar er zijn voorwaarden bij de invoering en het gebruik en er zijn grenzen: ruimtelijk, maar ook sociaal. Als schaarste toeneemt in het werk – we hebben geen eigen plek, die delen we, er is weinig tijd om ‘even losjes’ je collega's te ontmoeten – dan is er een groeiende behoefte aan aandacht voor het omgaan met die schaarste, aan oprechte communicatie over doelen, over het ‘verhaal’ van de organisatie. Het negeren van de schaarste

Overzicht van aspecten met tevredenheidsscores (CfPB Benchmark)



wordt geregeld gecompenseerd door managers die hun verwachtingen herhalen: we moeten leren te delen, onze creativiteit maximaal gebruiken, we streven naar samenwerking en dat we op de kleintjes moeten letten, laat men gemakshalve weg. Er zijn managers, de echte leiders die dit doorzien en op weg naar een ander werkplekconcept vooropgaan, meedoen en het verhaal, hun verhaal vertellen, ook na de invoering van flexwerken wanneer het pas echt begint.

Retoriek, functionele eisen en ontwerp-oplossingen

Wat een nieuwe werkomgeving, een nieuw kantoor(ontwerp) kan bijdragen aan organisatiedoelinden, is niet zo eenduidig. Het hangt er helemaal van af. Maar de ambities, de beoogde toegevoegde waarden zijn al jaren constant. Het is een vast rijtje dat zich gemakkelijk leent om boodschappen vanaf de (management)zeepkist mee in te kleden: samenwerking bevorderen, innovatieve cultuur stimuleren, flexibiliteit nastreven, arbeidsproductiviteit vergroten, kosten besparen et cetera.⁶

Het vergt een knappe analyse om deze ambigue begrippen om te zetten in ruimtelijke en kwalitatieve eisen voor een

werkplek waarvan medewerkers zeggen dat ze er goed kunnen werken. Wat bedoel je als manager met 'samenwerking bevorderen', wanneer ben je tevreden, is het 'bevorderen' een oneindig proces, waardoor laten mensen zich motiveren, gaat het als vanzelf of hebben mensen een duwtje in de rug nodig? Kun je in het ontwerp niet-manipulatieve prikkels opnemen die gedrag beïnvloeden? Deze 'nudges' staan volop in de belangstelling. We kennen de pianotrap die aanzet om de roltrap of lift links te laten liggen, stafels in de vergaderzaal (staand vergaderen gaat sneller en houdt je actiever), de vlieg in het urinoir.

Bij het CfPB doen we veel onderzoek in uiteenlopende kantoren om de beleving van de werkplek vast te leggen. We leggen een verband tussen waar men werkt en hoe tevreden of ontevreden medewerkers zijn. We laten respondenten praten over de argumentatie: wat werkt wel, wat niet en waarom? Is een ontwerp-oplossing bewust aan een expliciete ambitie ontleend? Bijvoorbeeld: bevordert werken in een grote open ruimte de kennisdeling en de samenwerking? Deze veronderstelde relatie is gebaseerd op de gedachte dat je in een open werkruimte meer hoort en dat kunt gebruiken bij je werk, bij het samenwerken: meer informatie, betere samenwerking.

Zo ontstaat een genuanceerd beeld van ambities, oplossingen, ervaringen en succesvoorwaarden. Is er een gouden regel voor het succes van een ontwerp? Het hangt ervan af. Het architectonisch ontwerp gaat gelijk op met een organisatie-ontwerp van werkwijze en gedragsregels, met een functioneel werkende ICT, met facilitaire dienstverlening die vlekkeloos verloopt. Voordat je het weet, is de schoonmaak een breekpunt: “Je zou hier goed kunnen werken, als het maar schoon was!” Je hoort het als een golf van klachten over de werkvloer trekken.

Samen optrekken, parallelle ontwerptrajecten, integratie van oplossingen, oplossingen die werken en dat dag in, dag uit doen, in de praktijk en zonder te veel mensen teleur te stellen. Want wat heb je aan een app die je vertelt dat – en je bent al onderweg naar kantoor – er geen werkplek beschikbaar is? Voordat je het weet, vervalt de categorie mensen die hun werkplek neutraal ervaart (ze halen hun tevredenheid uit de inhoud van het werk en de sociale relaties) in ontevreden en mopperende mensen: “Zie je wel, het kantoor is een dissatisfier, ze zeiden het altijd en nu ervaar ik het ook!”

Hardnekkige issues: voortgang in en lessen uit CfPB-onderzoek

We zijn op het punt gekomen dat een beetje theorie nodig is. In de beleving van eindgebruikers overschaduwden de negatieve punten de positieve kanten. Dat heeft onder meer te maken met het karakter van de fysieke werkomgeving als ‘dissatisfier’ of ‘hygiënefactor’.⁷ Dat brengt met zich mee dat het niet opvalt wat tot tevredenheid leidt als alles in orde is, maar dat tekortkomingen wel direct tot onvrede leiden.

De groep met hardnekkige punten waarover veertig procent of meer van de respondenten ontevreden of zeer ontevreden is, bestaat uit: concentratie, binnenklimaat, privacy. Een goede tweede vormt de groep met daarin akoestiek, hoeveelheid en diversiteit van de werkplekken en persoonlijk archief/opslag.

Er is inmiddels veel ervaring opgedaan met verbetermogelijkheden in bestaande situaties⁸ of in de omschrijving van functionele kwaliteiten. Voor de rijksoverheidskantoren zijn 114 kwaliteitsomschrijvingen opgesteld die voortkomen uit alle belevingsonderzoek.⁹ Wat wij daaruit geleerd hebben, is dat de dialoog tussen opdrachtgever en ontwerper beter wat langer kan duren en dieper kan gaan dan dat er (te) snel tekeningen op tafel komen, of sfeerimpressies en materiaalkeuzes worden besproken. Het is zelfs beter dat de opdrachtgever eerst tijd geeft aan het expliciet maken van de organisatieambities. Liever een paar ambities minder op twee handen vol en daarvoor in de plaats een betere omschrijving wat men verwacht en waarom, dan dat ambities in wollige taal gesteld zijn, onduidelijk of niet meer te overzien.

Een belangrijke constatering is dat de architect – ook al van naam – geen garantie voor een goed functionerend en positief beleefd interieur is. Kennis van de omgevingspsychologie is onontbeerlijk, maar eerlijk gezegd ontbreekt die nog op grote schaal.¹⁰

Conclusie

Voor architecten die bij het ontwerpen van kantoren betrokken zijn of raken, geldt:

- Voordat je een architectonische visie neerlegt, dien je te weten wat er op kantoor gebeurt; laat de ontwerplossing die direct bij je boven komt – jullie zijn een geweldig creatieve, sterk associërende en oplossingsgerichte discipline – voor wat die is en probeer je voor te stellen dat je werkt bij je opdrachtgever of eindgebruiker. Vraag je af hoe cliché geformuleerde ambities over het kantoor een inspiratie voor je kunnen zijn in plaats van een showstopper. Gebruik dat in de dialoog.
- Bij eindgebruikers zijn mensen aan het woord die tegenspraak nodig hebben of die getest moeten worden op het vertellen van hun wervende verhaal van de organisatie; een verhaal waar plaats, plek, rituelen en symbolen, sfeer en identiteit in woorden samengebracht zijn. Iedereen kan verhalen vertellen!
- Laat je meenemen in communicatieaanpakken, in hoe besluitvorming verloopt: heb er een oog voor hoe de medezeggenschap betrokken is of niet. Observeer de participatie, wie zit er aan het stuur en laat vastleggen wie waarover beslist. Wordt er van binnen naar buiten gekeken of omgekeerd en pas je aanpak daarop aan.
- Lees artikelen of bezoek congressen over omgevingspsychologie en lees evaluatieonderzoeken. Bij het CfPB publiceren we veel belevingsonderzoeken of laat ons een keer meewerken in jouw praktijk: dat kan een second opinion zijn of een uitgebreid evaluatieproject.

1. M. Bos-de Vos et al., *De toekomstige rol van de architect. Een wetenschappelijke ontwerpgids*, 2018, <https://books.bk.tudelft.nl/index.php/press/catalog/book/627>.
2. E. Veldhoen, B. Piepers, *Kantoren bestaan niet meer. The Demise of the Office*, Rotterdam 1995.
3. J. van Meel, ‘The Origins of New Ways of Working. Office Concepts in the 1970s’, in: *Facilities*, vol. 29 issue: 9/10, 2011, p. 357-367.
4. K. Dale, G. Burrell, *The Spaces of Organisation & the Organisation of Space. Power, Identity & Materiality at Work*, Londen 2008.
5. J. Pfeffer, *Dying for a Paycheck. How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance – and What We Can Do About It*, New York 2018.
6. P.A. Jensen, D.J.M. van der Voordt (red.), *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers. How to Manage and Measure Adding Value*, Londen 2017.
7. F. Herzberger, *Work and the Nature of Man*, New York 1971.
8. Zie: www.cfpb.nl/nieuws/van-rood-naar-groen-het-programma.
9. Zie: www.cfpb.nl/nieuws/bijdrage-cfpb-aan-ontwikkeling-fysieke-werkomgeving-rijk.
10. Concrete ontwerpvoorbeeldstukken en hun achterliggende psychologische theorie komen aan de orde in praktijkgerichte colleges Omgevingspsychologie, verzorgd aan de Universiteit van Amsterdam. Zie: www.omgevingspsychologie.org/opleiding/uva.