

## Het zou zomaar echt kunnen gaan gebeuren



Juriaan van Meel

*Juriaan van Meel promoveerde negen jaar geleden op het proefschrift 'The European office'. Het proefschrift beschrijft de verschillende kantoor typen in Europa en geeft verklaringen voor de verschillen tussen landen. Sindsdien heeft Juriaan een veelheid aan kantoorprojecten begeleid in de dagelijkse praktijk. Verder is hij recentelijk gestart met een nieuw Europees onderzoek naar trends in het ontwerp van kantoren en werkplekken in de 21<sup>e</sup> eeuw. Een goed moment om te vragen wat hij gaat doen en wat hij ons nu al kan vertellen over de internationale ontwikkelingen op het gebied van de werkomgeving.*

### **Nadere kennismaking met Juriaan**

Juriaan is opgeleid als bouwkundig ingenieur. Hij studeerde bij Hans de Jonge aan de TU Delft, die hem op het spoor van de werkomgeving zette. Dit leidde uiteindelijk tot een promotie over kantoorconcepten in Europa. Na zijn promotie heeft Juriaan samen met Gijben Hornes ICOP opgericht, een huisvestingsadviesbureau. Aanvankelijk hield ICOP zich alleen bezig met kantoorconcepten, maar inmiddels is het werkveld verbreed tot algehele procesbegeleiding voor zowel werk- als leeromgevingen.

Binnen ICOP is Juriaan nog steeds verantwoordelijk voor het ontwikkelen van kantoor- en werkplekconcepten. Juriaan redeneert daarbij altijd vanuit de gebruikers van het pand, de mensen die er daadwerkelijk moeten werken. Het volgt het idee dat een concept moet passen bij de werkprocessen en cultuur van een organisatie. "Ik probeer altijd blanco aan een opdracht te beginnen en telkens weer opnieuw, als een soort kantoorantropoloog, te bestuderen hoe een organisatie werkt en denkt, en wat voor werkplekken daarbij passen".

Juriaan vindt het belangrijk om in zijn werk een link met onderzoek te behouden. Naast zijn werk als huisvestingsadviseur begeleidt hij studenten bij de TU Delft, publiceert hij regelmatig en doet hij onderzoeksprojecten voor het CfPB. Zo is hij een van de auteurs van het succesvolle boekje 'de Werkplekwijzer'. In zijn onderzoekswerk legt hij altijd sterk de nadruk op de praktische toepasbaarheid van kennis. "In de academische wereld heb je, grof gezegd, fundamenteel onderzoek en toegepast onderzoek, zeg maar de populaire wetenschap. Ik kies bewust voor de laatste categorie."

### **Onderzoek in Denemarken en terugblik**

Zijn nieuwe onderzoeksproject in Denemarken zit nog in de aanloopfase. De basis is een vergelijkend onderzoek naar werkplekken in Europa, wat later gecombineerd wordt met onderzoek naar werkplekontwikkelingen in Azië en de VS. Het onderzoek wordt geïnitieerd vanuit het Center for Facility Management, een jonge Deense organisatie, en zal ondersteund worden door diverse internationale universiteiten. Wim Pullen van het CfPB is een van de deskundigen die het project als *reviewer* zal begeleiden.

Juriaan wil dit onderzoek gebruiken om zowel terug te kijken als vooruit te blikken. Een terugblik op de laatste decennia laat een gemengd beeld zien. Enerzijds is er veel veranderd. "Als je kijkt naar kantoren van twintig jaar geleden zie je een geheel andere wereld. Grote, logge pc's op grote, logge bureaus, enorme statusverschillen, verschrikkelijk veel papier, mensen die roken op hun werkplek etc.". En tegelijkertijd is er veel hetzelfde. "Als je kijkt naar het 'kantoordebat' dan zie je dat ook toen al werd gesproken over mobiel werken, open kantoren en flexibele werkplekken. En ook toen al werd keer op keer het einde van het traditionele kantoor voorspeld".

Juriaan stelt dan ook dat het fenomeen 'het nieuwe werken' nauwelijks nieuw te noemen is. In de jaren '70 werden de eerste ideeën gelanceerd, in de jaren '80 experimenteerde men ermee, in de jaren '90 werd het langzamerhand ingevoerd. Belangrijk verschil tussen nu en voorheen is dat benodigde technologie vele malen beter, sneller en goedkoper is geworden. Ook claimen medewerkers meer vrijheid en kwaliteit. Desondanks zet de veel voorspelde kantoorrevolutie, vooralsnog, niet door. Op dit moment heeft - volgens de NVB Thermometer - ongeveer 20 tot 25 procent in Nederland een flexibel kantoorconcept. Driekwart werkt nog in een conventioneel kantoor. In andere landen is het aandeel flexibele kantoren nog aanmerkelijk lager.

Het is wel zo dat de meeste facility managers in ons land inmiddels links- of rechtsom ervaring hebben opgedaan met flexibel werken, al dan niet aan den lijve ondervonden. "Het concept van flexibel werken heeft in ons land een zekere volwassenheid bereikt. We zijn bekend met de voor- en nadelen, we weten voor wat voor soort organisaties het geschikt is, we weten wat je er voor moet doen; dat management overtuigend moet worden; dat je digitaal moet werken; dat je moet investeren in de kwaliteit van de werkplek. En dat het weerstand kan oproepen."

### **Recente ontwikkelingen en recessie**

Zoals gezegd is de discussie over nieuwe kantoorconcepten niet nieuw meer en wordt die overal gevoerd. Maar de snelheid waarmee de veranderingen gaan, verschilt sterk per land. In Frankrijk en Zuid-Europa lijkt bijvoorbeeld niet veel te gebeuren. In Scandinavië, waar elke medewerker van oudsher een eigen kamer heeft, gaat de discussie vooral over open werkomgevingen en niet zozeer over flexibele werkplekken. En in Groot-Brittannië worden de meeste werkplekinnovatie gedreven door kostenbesparingen. Nederland vervult volgens Juriaan interessant genoeg de rol van gidsland. "In Nederland gebeurt veel. Er gebeurt veel onderzoek en er zijn veel interessante projecten, wat zelfs 'werkplektoerisme' met zich meebrengt. In de jaren negentig gingen wij naar Zweden en Finland om inspiratie op te doen. Nu is het andersom."

Het is een interessante vraag hoe de crisis van invloed zal zijn op de werkomgeving. Volgens Juriaan manifesteert de economische malaise zich op twee verschillende manieren. "Een deel van de bedrijven schiet terug in hun conventionele reflex. Medewerkers moeten gewoon weer op kantoor verschijnen en er is geen behoefte om na te denken over nieuwe kantoorconcepten. Dus hand op de knip en gewoon productie draaien op kantoor." Die reactie zie je vooral bij middelgrote organisaties. Die zijn vooral met hun primaire proces bezig en niet zozeer met huisvesting. "Er zijn echter ook organisaties die juist nu voorsorteren op de toekomst en anticiperen op het tekort aan talent dat er aan zit te komen. Die zie je wel heel actief nadenken over hoe ze een aantrekkelijke, communicatieve, productieve werkomgeving kunnen creëren zonder dat die veel geld kost." Ook de overheid speelt een voortrekkersrol. "Dat heeft aan de ene kant te maken met het zuinig om willen gaan met het geld van de burger. Aan de andere kant speelt mee dat de overheid een moderne en aantrekkelijke werkgever wil zijn: wij zijn niet grijs, wij zijn geen ambtenarenfabriek, wij zijn ook dynamisch en flexibel. En het kantoor moet die boodschap uitdragen."

Een ander gevolg van de recessie is dat het aantal organisaties dat herhuisvesting overweegt afneemt omdat grote investeringen worden uitgesteld. Dat kan een rem zetten op de innovatie maar kan er ook toe leiden dat projecten die wel doorgaan beter doordacht zijn met juist meer gebruik van slimme innovatieve concepten. "Mijn eigen opdrachten zijn momenteel allemaal renovatie- en hergebruikprojecten. Ik ben daar blij mee. Renovatie is een stuk duurzamer dan alle karakterloze nieuwbouwprojecten die de afgelopen decennia zonder al teveel nadenken zijn neergezet. De recessie noopt tot kritisch nadenken. Daar houd ik wel van".

### **Is er een beste concept?**

Als we Juriaan vragen welk kantoorconcept zijn voorkeur heeft, geeft hij aan dat er geen ideaal concept is. Er zijn natuurlijk wel bepaalde constanten, zoals het belang van daglicht, uitzicht, akoestiek e.d. Maar wat betreft het werkplekconcept geldt dat deze moet aansluiten op de werkprocessen en mores van de

organisatie. “Ik doe momenteel twee projecten. Een voor een onderzoeksorganisatie. Daar werken mensen aan hun bureau. Ze lezen veel, schrijven veel, denken veel, er wordt nauwelijks vergaderd. Die gaan naar een soort kamerkantoor 21<sup>e</sup> eeuw. De andere klant is internationaal bedrijf. Dat wordt een volledig flexibel verhaal compleet met espressobars, flexibele werkplekken, volledig mobiele technologie, brainstorm ruimtes, een grote keuze aan typen werkplekken.” Het zijn twee verschillende concepten voor twee verschillende organisaties. En dat vind hij goed. “Ben je hip en dynamisch, neem dan een hip en dynamisch kantoor. Ben je virtueel en mobiel, laat het kantoor dan achterwege. Maar ben je formeel en studieus, neem dan vooral een conventioneel kamerkantoor. Creëer een werkomgeving die aansluit op wat je bent.”

Juriaan gelooft daarbij niet in het afdwingen van acceptatie. Er zijn projecten waar medewerkers elke twee jaar op training worden gestuurd, zeg maar om opnieuw in het concept gedoopt te worden. Of er wordt regelmatig door een conciërge gecontroleerd of de bureaus wel opgeruimd worden. “Zoets kan nodig zijn in de opstartfase van een project, maar als je daarmee bezig moet blijven, is er wat mis, dan past het blijkbaar niet. Huisvesting moet makkelijk zijn, het moet geen onderwerp van discussie zijn.” Clean desk is geen probleem als men veel op pad is of flexibel werkt, dan is het logisch dat je na gedaan werk inpakt en doorgaat naar de volgende afspraak. Voor sommige beroepsgroepen moet je er echter niet aan beginnen. Denk aan ontwerpers, onderzoekers, journalisten en andere creatieven. Of kijk naar internetbedrijven als Google, Facebook en Twitter. Daar heerst een soort creatieve chaos. Bij Google worden de mensen zelfs aangemoedigd om hun werkplek te personaliseren. “Het is een interessante, ogenschijnlijke paradox dat juist de Web 2.0 bedrijven, die het voor de rest van de wereld mogelijk maken om virtueel en nomadisch te werken, zelf lange uren doorbrengen op een vaste werkplek in een fysiek kantoor.”

### **Wat brengt de toekomst?**

Een belangrijke les van het ‘kantoordebat’ van de afgelopen drie decennia is dat je voorzichtig moet zijn met voorspellingen. In de jaren zeventig werd voorspeld dat het debat over kantoorconcepten snel zou ophouden. Nu, meer dan 30 jaar later, zitten we er echter nog steeds middenin. Juriaans conclusie als hij de laatste decennia bekijkt is dat werkplekken wel degelijk veranderen, maar dat dit langzamer, moeizamer en in andere richtingen gaat dan verwacht. Dat het proces minder snel gaat is te zien aan het grote percentage kantoren dat nog steeds conventioneel is ingericht. Moeizamer blijkt uit de lastige discussies met lijnmanagers, uit projecten die niet van de grond komen en uit veranderprocessen die ingewikkeld zijn.

De vraag die Juriaan nu heeft is of de nabije toekomst meer van hetzelfde brengt, of dat we op een ‘tipping point’ zitten. Met onder andere Web 2.0 en smartphones die echt smart zijn. Met technologie die een dermate staat van volwassenheid heeft bereikt dat het digitale kantoor echt werkbaar lijkt te gaan worden. Met een nieuwe technogeneratie die zich er comfortabel bij voelt. Zou die lang voorspelde kantoorrevolutie alsnog plaatsvinden? Volgens Juriaan is het zeker dat kantoren zullen veranderen. Hij hoopt dat het tijdperk van de grote kantoorkolossen met hun gestandaardiseerde, futloze interieurs en het gebrek aan persoonlijkheid voor medewerkers voorbij is. Dat is echter meer wens dan voorspelling. “Het zou zomaar echt kunnen gaan gebeuren. Maar, pin me er niet op vast.”

Marion Beijer  
Marc d’ Ancona