



GEBOUWEN ALS MENSEN EN MENSEN ALS DINGEN

# De zoektocht naar een betekenisvolle leer- en werkomgeving

Gebouwen krijgen steeds meer menselijke eigenschappen, terwijl de gebruikers verdingen. Een gebouw kan slim zijn, barmhartig en meebewegen met een veranderende vraag. De gebruikers zelf verworden tot passanten die na verloop van tijd weer vertrekken. De omgekeerde wereld? Directeur Wim Pullen van het CfpB laat er zijn licht over schijnen.

**W**im: "CfpB staat voor het Center of People and Buildings in Delft. We zijn een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. We verzamelen, ontwikkelen en ontsluiten kennis over huisvestingsvraagstukken en die kennis helpt organisaties om evidence based keuzes te maken." Over zijn eigen ontwikkeling: "Ik heb in Delft geodesie gestudeerd; dat leek me een leuke combinatie van wiskunde en rechten en tegelijk wat artistieker bezig zijn met cartografie en de aarde. Die wiskundige kant vond ik uiteindelijk ook te beperkt worden, omdat het de echte wereld tot cijfers reduceert. Ik koos toen voor bedrijfskunde, omdat die studie mij maatschappelijk relevanter leek. In mijn eerste baan bij de Rijksgebouwendienst ging het over huisvesting van de overheidsdiensten, vertaald naar huur- en koopcontacten. Daar leerde ik dat er altijd klanten in een pand zitten en het arrogant was om een gebouw in te rennen en te denken dat het van jou was, terwijl daar mensen een groot deel van hun tijd doorbrengen. Ik was directeur onderzoek toen ik besloot verder te kijken, omdat ik eigen inzichten over het belang van een goede werkomgeving begon te ontwikkelen. Dan praten we over de jaren 90 met experimenten rond nieuwe organisatieontwikkelingen die het gevolg waren van door de Arbeidstijdverkorting (ATV), herintreders in deeltijd en meer vrouwen die het arbeidsproces binnenkwamen. Tot dan was het kantoor de projectie van het fabrieksmatig produceren in administratieve zin. Het werken werd langzamerhand ook als een sociaal proces gezien en daarmee ontstond een rijkere wereld waarin er aandacht was voor de meer sociale en psychologische kanten van de werkomgeving. Nu zien we daar gezondheid en vitaliteit bijkomen.

"In mijn eigen leven heb ik gemerkt hoe de sociale en materiële werkelijkheid met elkaar samenhangen. Wil je je concentreren, dan heb je een plek nodig waar

het rustig is, anders word je gek en neemt je productiviteit af. Ik heb zelf een burn-out gehad en dat had ook een relatie met mijn werk en de werkomgeving. Ik vroeg me af of ervaringskennis voldoende was en merkte dat ik het zoeken naar constanten bevredigender vond dan alleen persoonlijk advies geven op een niche gebied met ogenschijnlijk kleine veranderingen. Die fascinatie voor *evidence based approach*, waarbij je ervaringen gaat systematiseren, leidde tot het oprichten van dit centrum. De permanent wijkende horizon, die feiten weer variabel maken fascineert me ook; het denken over werk en werk-

*"De fascinatie voor evidence based approach, waarbij je ervaringen gaat systematiseren, leidde tot het oprichten van het CfpB."*

omstandigheden is aan verandering onderhevig. Zo rust er op slapen tijdens het werk een taboe, terwijl we weten dat powernaps belangrijk zijn om fit te blijven. In andere culturen is dat heel normaal."

#### ACHTERWAARTS BUIGEN

"Interessant is wat ik de verdinging in de samenleving noem. We maken van gebouwen antropomorfismen door er menselijke eigenschappen aan toe te kennen, zoals slim, barmhartig, gezond, adaptief en aanpasbaar. De socioloog Richard Sennett beschrijft de beperkte flexibiliteit die mensen hebben, waarbij thema's als individualisering, het gebrek aan oriëntatie en machteloosheid, de instabiliteit van relaties en ▶



de omgang met macht aan de orde van de dag zijn. Tegelijkertijd moeten organisaties op elk moment en op elk onderwerp aanpasbaar zijn. Dat vraagt veel van medewerkers. Zie de analogie met het menselijk lichaam; we kunnen niet eindeloos achterwaarts buigen; maximale flexibiliteit heeft in zichzelf een grens en dat moeten we erkennen. De utopische werkomgeving is flexibel en vergevingsgezind en daarbij is het gebouw het technisch artefact. Dat noemen we forgiven technology, oftewel, is technologische ontwikkeling vergevingsgezind of juist niet?”

#### LEREN LIJDEN

“Bij de rijksdienst 40 jaar geleden bepaalden schalen of rangen de grootte van de kamer, het extra kleedje of de omvang van het bureau. De hiërarchische structuur heb ik zien veranderen naar de functionele en nu komt daar beleving bij. Beleving of beleving is een dominante trend: *entertainment everywhere*. Het werk moet vooral leuk zijn, maar leven is ook lijden. En dat lijden stoppen we weg, terwijl we tegelijkertijd zien en ervaren dat de wereld naar de kloten gaat en de aarde in snel tempo opwarmt. Dat is een gekke tegenstelling. We reduceren relaties tot *het moet leuk zijn*, maar we verliezen het op natuurlijke wijze ontwikkelen door minder leuke dingen bewust mee te maken. Deze werkende generatie wil alles uit het leven halen voor het 30<sup>e</sup> jaar en projecteert dat ook op de werkomgeving. Dat verklaart het enorme aantal

jonge mensen dat in een burn-out terecht komt. De ontwikkeling van je eigen normbesef speelt daar een belangrijke rol bij. Maar ook de materiële werkelijkheid en de wijze waarop we daar in onze organisaties en het werken vorm aan geven. Een gezond gebouw betekent nog niet dat er gezonde mensen in werken.”

#### GEZONDE MEDEWERKERS

“Als bazen aan mij vragen om een gezond gebouw te definiëren; is mijn tegenvraag; wat doe je eraan om gezonde medewerkers te krijgen en te houden? Taal en begrippen geven betekenis aan de drijfveren van een organisatie en leggen onderliggende patronen bloot. Als managers stellen dat medewerkers productief moeten zijn, weten ze vaak niet wat ze daarmee bedoelen. Door het *internet of things* verdingen menselijke structuren verder. Mensen en samenlevingen worden gereduceerd tot een IP-adres of een fte in plaats van wezens met een naam en een geschiedenis. De organisatie theoreticus Karl Weick stelt dat *history matters* in plaats van *numbers* en zo is het ook. We reduceren een rijke sociale werkelijkheid tot begrippen in de marketing. Dat zie je in de woningsfeer terugkomen waar *het zuivere wonen* of *het goede wonen* wordt gepredikt. Uiteindelijk blijkt het toch een stapel stenen met wat techniek te zijn. Word je gezonder door een woning of juist door een fijne relatie? De effecten van dat belevingsdenken zijn groot en maken dat we begrippen uithollen. Bieden we een leefbare werkomgeving of ben je een productiemiddel om partners een goed inkomen te verschaffen. Een leer-, werk- of zorgomgeving mag ook empathisch en barmhartig zijn, waardoor het besef er is dat we niet zonder elkaar kunnen. Daarmee creëer je meer betrokken mensen die zich bewust zijn van hun eigen afhankelijkheid. Zoals studenten die huisvesting delen met ouderen en hen in hun dagelijkse behoeften helpen. Als je dat allemaal vertaalt naar een organisatie of werkomgeving zie je dat daar uitersten in ontstaan. Wat maakt een organisatie goed of aantrekkelijk? Ik noem dat – in tegenstelling tot het veel gewenste optimum – *het satisfactum*; een gemiddeld gebied, die het eigen karakter van een organisatie het beste kan weergeven, als een bevredigende plek voor medewerkers, voor werkgevers en voor relaties die er graag komen. Op basis van research based onderzoek groeit het inzicht van de organisation as capability; als een potentie met het vermogen in te spelen op veranderingen. Dat bepaalt of organisaties aantrekkelijk en weerbaar zijn en langer bestaan dan een andere.”

#### CHEFSACHE

“Het kantoorgebouw The Edge van Deloitte op de Zuidas zit vol met sensoren en edge-technologie.

Tegelijkertijd moeten 3.000 mensen het met 1.600 werkplekken doen. Dat gaat ten koste van de medewerkers die niet in Amsterdam wonen maar wel graag naar The Edge toekomen als 'the place to be'. Dat zag je ook bij ASML in Veldhoven. Als je daar niet werkte, maar op een ander locatie had je het gevoel er niet bij te horen. Die smart buildings gaan aan hun eigen slimheid ten onder; veel infrastructuur gaat vaak kapot en moet duur vervangen worden. Alles communiceert met elkaar en elke lamp is een IP adres die individueel aangestuurd moeten worden. Wat ik maar wil zeggen is dat het reduceren van werkplekken in zogenaamde smart buildings een averechts effect kan hebben. Veel mensen vinden open leeromgevingen met flexibele werkplekken prettig maar net zo veel mensen ook niet met als gevolg dat hun prestaties eronder lijden. In termen van cognitief presteren hebben mensen een gemiddelde nodig; van complete openheid tot een gesloten werkomgeving. Afhankelijk van jouw stemming of de activiteit die je doet past een werk- of organisatievorm het beste bij je. De NRC

columnist Japke Bouma vroeg me of kantoortuinen slecht voor je gezondheid zijn. Dat vind ik te kort door de bocht. Uit onderzoek blijkt dat mensen behoefte hebben aan diversiteit aan mensen en plekken net als in een natuurlijke omgeving. Elk type sociale interactie of arbeid heeft zijn eigen setting nodig. Activiteit georiënteerd werken in een open werkomgeving wordt als managementinstrument vaak

*"Gebouwen krijgen steeds meer menselijke eigenschappen, terwijl de gebruikers verdingen"*

verkeerd gebruikt. Het is niet zo dat daarmee per definitie de communicatie onderling bevordert wordt, want het tegendeel is namelijk ook bewezen; het belemmert ook de communicatie. We zijn nu betrokken bij de evaluatie van de flexibele werkplekstructuur bij het grote Rijkskantoor Rijnstraat 8 in Den Haag met onder andere het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Veel mensen op een beperkte hoeveelheid werk- en overlegplekken. Op een moment dat je schaarste in je huisvesting introduceert krijg je allerlei neveneffecten en moet je dat ook managen. Bijvoorbeeld wanneer je stelt dat medewerkers 40% buiten bij de klant of thuis moeten werken. Ik zie te vaak dat problemen vervolgens bij de facilitaire of vastgoedafdeling worden gelegd. En dan komen er oplossingen met flexibele wanden, andere meubels of zogenaamde andere concepten van dienstverlening. Er zal altijd schaarste zijn, maar hoe ga je daar mee om? De ethiek van het top- en middenmanagement rond de werkplek is daarbij een belangrijk thema. In Duitsland noemen ze dat *Chefsache*, wanneer het er echt om gaat. En dat is ervoor te zorgen dat een omgeving medewerkers faciliteert om op een gezonde en goede wijze het werk te doen. Niet als lapmiddel of verleidingstrategie, maar als een bewuste keuze om de doelen van de organisatie te halen. Mensen doen er toe en gebouwen zijn een middel om die mensen adequaat te faciliteren. Dat betekent dat de directie of het management op de zeepkist gaat staan, uitlegt waarom keuzen gemaakt worden en in het gedrag voorop gaat." ◀

▶ Kijk voor meer informatie op [cfpb.nl](http://cfpb.nl).

