MENS, WERK, WERKOMGEVING

Voorbij aan hybride werken

Essay bij het afscheid van Wim Pullen

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

November 2021

Colofon

Dit essay is geschreven door
Wim Pullen

In samenwerking met mijn meelezers
Henk-Jan Hoekjen
Bartele Hoekstra

Opgedragen aan
Bestuur en medewerkers Center for People and Buildings

Contact
Center for People and Buildings
015-2781271
info@cfpb.nl
www.cfpb.nl

Bij de omslagillustraties:
Ons brein krijgt veel te verwerken als er allerlei nieuwe dingen op ons afkomen. De afbeelding lijkt op het netwerk van de Rijksdriehoeksmeting, een geodetisch systeem dat coördinaten voor plaatsbepaling omvat. Een speelse verwijzing naar mijn eerste liefde: de landmeetkunde. Maar de werkplekken werden mijn passie. Sommige zien er heerlijk rommelig uit.

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

© Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings 2021
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun van de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABNAmro Bank. Anno 2021 zijn de TU Delft, de Belastingdienst en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties belangrijke partners van het CfPB.

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

1 Mens, werk en werkomgeving: fascinatie 5

1.1 Inleiding 6

2 Veranderlijken – constanten 15

2.1 Een terugblik toont hoelang het duurt 16

2.2 Wat hebben we bij het CfPB bereikt? 22

2.3 Wat nog meer in de wereld van de werkplek? 24

2.3.1 Voor de één bekend (en soms ook al over hybride!) 24

2.3.2 Wat we weten en wat we niet weten 28

2.3.3 Onverzadigbaar: we willen altijd meer te weten… 29

3 Reflectie op hybride 43

3.1 De term 44

3.1.1 Hoe hybride werk te organiseren is technisch geen probleem 44

3.1.2 Hoe is geen probleem, dan maar over Waarom hybride werken? 45

3.1.3 Zichtbare en onzichtbare issues die hybride overstijgen 46

3.1.4 Voorbij hybride werken 47

4 Tijdlijn naar de toekomst; over essenties 53

4.1 Essentie van de werkomgeving 54

4.2 Essentie van werk 56

4.3 Essentie van de mens 56

4.4 Alles bij elkaar 58

5 De werkplek en al die mensen… 59

5.1 Tot slot over voorbij aan hybride 60

5.2 Waar sta ik, waar ga ik 61

Voorwoorden

Na meer dan twintig jaar gepassioneerd werken bij het Center for People and Buildings aan vraagstukken over mens, werk en werkomgeving gaat Wim Pullen een volgende levensfase in en 'zijn' CfPB los laten. Het was voor ons aanleiding hem te vragen een essay te schrijven waarin hij zijn diepere gedachten over dit brede vraagstuk deelt met ons. In dit stuk buigt hij zich over de centrale vraag of er algemeen toepasbare en ordenende principes voor werk of organisatie bestaan die ons helpen betere beslissingen te nemen. Hij neemt ons mee op reis door het vakgebied en laat zien wanneer we te gemakkelijk op veronderstellingen beslissen. Met liefde voor '*evidence based*' werken prikt hij daardoor heen en wijst op het belang van zingeving voor werk. Hij reflecteert op het 'hybride werken' dat door de pandemie nu veel aandacht krijgt en laat ons zien wat de essentie van werk en werkomgeving is.
Wij zijn Wim heel dankbaar voor de grote bijdrage die hij geleverd heeft aan het vakgebied en de ontwikkeling van CfPB.

Hans de Jonge, voorzitter bestuur Center for People and Buildings

Wim geeft in dit essay een prachtig overzicht van de geschiedenis van het denken over de werkplek. Een geschiedenis die hij de afgelopen 20 jaar mede heeft vormgegeven als oprichter en directeur van het Center for People and Buildings. Maar Wim zou Wim niet zijn als hij niet ook vooruit kijkt, en ons aan het denken zet over de toekomst. En dan vooral door vragen te stellen; waarbij de hoofdvraag een vraag is die hij ongetwijfeld ook al stelde op zijn vierde verjaardag. Die vraag is: waarom?
Reflecteren, mijmeren, de tijd nemen: Wim kan het en doet het. Bullshitten is niet zijn ding. Evidence based reasoning daarentegen wel. Wim komt in hoofdstuk 4 tot de essenties, en hij geeft ons vragen mee voor de toekomst. Als zijn opvolger zal ik met het CfPB dankbaar gebruik blijven maken van zijn denkkracht.

Jacqueline Schlangen, directeur Center for People and Buildings

1

Mens, werk en werkomgeving: fascinatie voor orde

1.1 Inleiding

Beste lezer,
Ik neem u, hardop mijmerend, mee in een meanderend betoog over het onderwerp Voorbij aan hybride werken. De in dit essay geformuleerde gedachten zijn natuurlijk persoonlijk, en omdat er lezers zullen zijn die mij niet persoonlijk kennen wissel ik inhoud die van anderen afkomstig is af met persoonlijke informatie. Structuur en lijstjes vormen daarbij een rode draad. En ik begin hier, het is januari 1960….

Januari 1960
"Volgende maand wordt onze Wim alweer 4 jaar. We zouden het leuk vinden als jullie koffie komen drinken met een taartje erbij. Hij houdt ervan te spelen met zijn dinkey toys of beter nog een legpuzzel."
Zoiets moet de uitnodiging geweest zijn van mijn ouders aan ooms en tantes die de verjaardag van hun kleine neefje konden bijwonen. Dat zullen er niet veel geweest zijn want weinigen woonden –net als wij – in Den Haag, en auto's waren er nog nauwelijks in de familie.
En dan pas begint het verhaal dat in de overlevering staat als een huis. Familie kwam en ik kreeg een cadeautje. Het papier werd er door mij vanaf gehaald: het was een puzzel. Maar één die per direct een onbarmhartig lot onderging. Ik schijn het ding door de kamer gegooid te hebben. "Wat is dit nu: een puzzel met dertig stukken?" Ik maakte ze al met tweehonderd stukjes. Ik voelde me kennelijk gekwetst dat mijn *ordenende talent* (om de passende stukjes bij elkaar te zoeken en de puzzel daadwerkelijk te leggen) zo ernstig miskend werd.

En hoe het verder ging 1971-2021; over mijn referentiekader
Dat ordenen is altijd 'zeg maar' mijn ding geweest. Niet zozeer in de vorm van de stapels boeken en artikelen op mijn bureau, of erger nog op de grond er om heen (zowel thuis als op kantoor!) – en voor sommigen een aanstootgevend onopgeruimd bureau – maar wel *samen met collega's voor een whiteboard of flipover staand een probleem ontrafelen, samenhang brengen in een mogelijk achterliggend mechanisme*: welke variabelen spelen een rol en hoe hangen ze met elkaar samen, is er een verband, lineair, niet lineair?

Op mijn 15e wist ik dat ik geodesie wilde studeren aan de Technische Hogeschool Delft; geodeet, de landmeter die ordening brengt via gemeten hoeken, afstanden, hoogteverschillen en schietloodafwijkingen (en nog veel meer) en die dat weet om te zetten naar een model van de werkelijkheid: een landkaart. Atlassen en kaarten, je kon me er geen groter plezier meedoen. De geodetisch ingenieur or-

dent de relatie tussen mens en fysieke omgeving, niet alleen mathematisch, ook juridisch, en hij hanteert daarvoor grafische taal. Maar dat je dat met veel van je studiegenoten (en zoveel geodetische jaargenoten waren er niet) na de studie een werkzaam leven lang zou moeten toepassen in die kleine geodetische wereld leek me een iets te beperkt vooruitzicht. Ik studeerde daarom af in geodesie én bedrijfskunde, met het oog op een breder marktperspectief.
Door de colleges van prof Egbert Schuurman raakte ik bovendien geïnteresseerd in techniekfilosofie, in de maatschappelijke betekenis van het werk van de ingenieur. Ik leerde het werk van filosoof Herman Dooijeweerd[1] kennen, met de kenmerkende ordening van de kosmos in zogenaamde wetskringen waarin aan objecten en subjecten aspecten verbonden zijn die elk hun eigen kenmerkende karakter hebben. Later meer daarover, maar ik vond het zeer bruikbaar om de werkelijkheid, ook mijn werkelijkheid, te ordenen aan de hand van aspecten van die werkelijkheid. Heerlijk al die rijtjes die ik niet zelf hoefde te bedenken, maar waarmee wel orde in alle observaties en gedachten mogelijk werd en de betere toekomst maakbaar leek te worden. Lijstjes en rijtjes, schema's en grafieken. U hoort hier de structurerende ingenieur in mij.

Dit essay: een reflectie in 2021 over de vraag 'hybride voorbij, of is hybride alweer voorbij?'

Nu, op de grens van werkzaam naar niet zo werkzaam leven, is het een mooi moment om eens stil te staan bij de onderwerpen die centraal stonden in mijn dagelijks werk: mensen, hun werk en hun werkomgeving. De laatste 1,5 jaar werd gekleurd door een virus, door lockdowns, avondklok, veel aandacht voor gezondheidsrisico's en massaal thuiswerken. Na de pandemie komt een post-pandemie tijdperk: hoe gaat het verder? Daartoe aangespoord door Hans de Jonge, vriend en voorzitter van het stichtingsbestuur van het Center for People and Buildings pak ik die handschoen op om hierover een essay te schrijven.

De titel van dat essay moest zijn: *Voorbij hybride werken*. In wat nog zeker niet de nadagen lijken van de Corona-pandemie te zijn (we weten het niet: WRR/KNAW (2021)), lijkt hybride werken overal. Vooral de vraag 'HOE hybride' valt op: hoe richten we dat organisatorisch in, hoe maken we afspraken en hoe ziet een bijpassende werkomgeving eruit? In al het communicatieve geweld hierover op sociale media en in de populaire pers kom je twee vragen maar zelden tegen: 'WAT is hybride werken' en 'WAAROM willen we zo werken?'.

Is hybride werken iets nieuws in de lang reeks veranderingen en vernieuwingen in de organisatie van de arbeid? Of zijn we alweer over het hoogtepunt van hybride

[1] Voor een toelichting op de filosofie van Dooijeweerd verwijs ik naar van Woudenberg (2004)

heen? Gaan we over tot de orde van dag zoals we deze voor de corona pandemie kenden? Er komen weer meer files en ze worden langer. Op 12 oktober staat er in de ochtendspits alweer 759 kilometer file op de Nederlandse snelwegen. Diezelfde dag brengt het netwerk Anders Reizen (zestig grote werkgevers) het rapport *Thuiswerken en minder reizen: een blijvende wens van werkend NL* uit. De conclusies zijn:

- CEO's en andere *business leaders* vinden het onwenselijk als organisaties *en masse* terugveren naar oude patronen en werkenden weer massaal naar kantoor gaan.
- Voor vier op de tien werkende Nederlanders (39%) is het goed mogelijk om thuis te werken. Voor 42 procent van de werkenden is dat niet mogelijk.
- Drijfveren om thuis te (willen) werken: minder reizen en flexibele werktijden.

Het rapport legt de verantwoordelijkheid bij het middelmanagement. Logisch zou je zeggen, want als de top besluit tot verandering in werkwijze, dan wordt die top al snel beticht van bezuinigingsdrang en sturen op kostenbesparing.

Voorbij hybride werken, *beyond hybrid working*. U moet eens weten hoe vaak ik het gebruik van het woordje '*beyond*' tegenkom. Kennelijk representeert hybride werken een tijdvak, aan het einde waarvan er iets anders komt. Het hybride werk is dan voorbij, wij zijn als mens het hybride werken voorbij. Maar wat komt er dan? Niet meer werken? Of iets anders?

Kleine natuurbeschermers

Als je nu de 'hoe-vraag' lang genoeg centraal stelt hoef je de 'waarom-vraag' niet te beantwoorden… Ben ik nu te sceptisch, zie ik ontwijkend gedrag, ben ik te negatief? Ik weet nog niet hoe het gaat uitpakken. Wat ik wel weet is dat de top in organisaties vaak op zoek is naar de leidende principes voor veranderingen; waarom energie stoppen in verandering die sowieso moeizaam is? Prof. em. Theo Meijman sprak op 1 februari 2001 tijdens het symposium *Braindrain, brainchain* (ter gelegenheid van mijn afscheid als directeur Onderzoek van de Rijksgebouwendienst, Den Haag, februari 2001) over de werking van ons brein (afbeelding 1): "We sparen het liefste onze energie voor als we het echt nodig hebben, en zijn daarin kleine natuurbeschermers. Principes die gisteren werkten, werken vandaag ook." Verandering is niet onze grootste vriend.

In ons dagelijks doen en laten zijn wij buitengewoon efficiënte realisten:
› omdat wij ons snel en zonder problemen aanpassen aan contingenties en regelmatigheden in tijd en ruimte in onze omgeving
› en omdat wij veranderingen daarin altijd zullen proberen in te passen in wat we al kennen en wat we al kunnen
› bij problemen zullen wij altijd eerst de oplossing(strategie) proberen die vroeger in soortgelijke gevallen bleek te werken, of variaties daarop
› als dat niet mogelijk is nemen we genoegen met een oplossing die werkt, en die zo weinig mogelijk kost oftewel:
› wij streven nooit naar de best denkbare oplossing; of als het makkelijk kan, doen we het ook niet moeilijk

Afbeelding 1 Uitspraken van prof Theo Meijman, 2001

Optimaliseren is vaak ons hoogste woord, maar als het er op aankomt nemen we genoegen met wat werkt (*Satisficing*, Simon 1956).

De 'hoe-vraag' bij hybride werken wordt ook wel anders gesteld: 'Welk lijstje met ordenende factoren moet ik afwerken om te kunnen constateren: ja, wij werken hybride?'. Maar stel dat je dat lijstje hebt, en alle punten zijn aangevinkt, wat heb je dan in handen?

Hybride werken en maakbaarheid, een eerste overweging

U weet inmiddels dat lijstjes en schema's mijn hobby zijn; ik heb er zelf houvast aan, maar ik vrees ze ook: zijn ze (te) eenvoudig, zijn ze compleet, is mijn lijstje jouw lijstje, wat als de ander niet in lijstjes en schema's denkt? Ben ik zo onzeker en angstig dat ik houvast van een lijstje nodig heb, verklaart dat mijn fascinatie met schema's, ik ben toch niet de enige? Kind van mijn tijd en opgegroeid met technologie, met reizen naar de maan, maar ook in en met de *risicosamenleving* (Beck, 1986, 1992). Waar vroeger mensen zeiden 'ik heb honger' zeggen ze (we!) nu: 'ik ben bang'. En om dat niet te verlammend te laten voelen noemen we dat *risico's* en leren we dat je die kunt *mitigeren*. Lijstjes zijn er voor zekerheid, techniek is er voor de maakbaarheid. Al die punten op die lijstjes zijn een agenda voor een mooiere, betere en vooral zekerder toekomst. Toch?

Dat gezegd hebbende stel ik mijzelf terloops de vraag of het modernisme met zijn maakbaarheidsdrang überhaupt heeft afgedaan? Het neoliberalisme met zijn geloof in de rationaliteit van het marktmechanisme ('de markt regelt het') heeft in wezen modernistische maakbaarheidstrekken, net als het meer sociaaldemocratische (romantische) ideaal van de gelijkheid in de samenleving dat heeft. Ook

de actuele discussie over *gender* kent de laatste tijd een sterke nadruk op maakbaarheid (van de persoon die het aangaat tot een maatschappelijke maakbaarheid) door 'dwang' van de zogenaamde vrije gedachte. Je bent vrij om te denken en om te spreken, maar pas op dat het wel past in het gareel van bijvoorbeeld de media en bepaalde politieke partijen. Onder het mom van liberaal en progressief denken zit momenteel een sterke dwang tot het uitbannen van andersdenkenden.

Past de drang om hybride te gaan werken ook binnen een dergelijk 'maakbaarheidsframe'? Doet 'hybride' voor topmanagers überhaupt terzake? Of is voor hen het adagium: "als er maar 'goed' gewerkt wordt: winstgevend, efficiënt en productief", en voor medewerkers: "als je door te werken maar 'goed' in je levensonderhoud kunt voorzien"?

Met dit accent op economisch overleven door geloof in de markt én/of sociotechniek ga ik kort door de bocht. Werken is immers ook zingevend voorbij het economische. De vraag 'welke factoren zorgen voor continuïteit in en van werk?' zijn van alle tijden. Laten we ons op richten op de vraag of er met, zonder of voorbij hybride nog iets in het vat zit.

De landkaart als reisgenoot

Uw auteur, als geodeet opgeleid, houdt van landkaarten en stelt zich de vraag: Kunnen we een route naar een land voorbij *Terra Hybrida* uitstippelen op de topografische kaart van de organisatie? Bij het begin van de Corona-crisis gingen kantoorwerkers massaal thuiswerken, het was onbekend land, ofwel *Terra Incognita*. Corona zelf, de bestrijding van het virus en de ziekte COVID-19 noemden we een '*wicked problem*' (van Raemdonck et al 2020). Een interessante tijd: op weg in onbetreden land met nare problemen in je achterzak. Moeten we door het land van hybride, kunnen we er omheen trekken? Hadden we maar zoiets als een goede kaart…

Afbeelding 2 Kaart met vermelding van Terra Incognita

Voorbij hybride werken: dat eenvoudige woordje ‘voorbij’ heeft *ruimtelijke* en *temporele* aspecten. De ruimte centraal stellen betekent: nog iets verder reizen om er te komen, iets meer experimenteren om een betere werkomgeving te krijgen. De tijd centraal stellen betekent: langer reizen. Door de jaren heen nemen kennis en ervaring toe met als gevolg een betere ordening voor alle aspecten van mens, werk en werkomgeving: verklaring van het verleden, beschrijving van het heden, ontwerpen of verkennen van toekomst met kennis uit het verleden. De systeembenadering van *feedback* en *feedforward*. Helpt dit wat meer grip te krijgen op de onzekerheden? Gaat het om een praktische voorspelling van hoe je huisvesting er uit moet zien, met hoeveel vierkante meter kantoor je toe kunt (dat bespaart misschien wel lekker)? Gaat het om het bedenken van nieuwe vormen van sociale cohesie in organisaties waarin men elkaar tijdens het thuiswerken gemist heeft, of waar men juist individualistischer in het werk staat? Wat is werk na hybride? Is alles dan weer normaal? ‘En wat is dat: ‘normaal’?’

Afbeelding 3 Tweet van Japke-d. Bouma, 22 oktober 2021

Centrale vragen

1. Zijn er algemeen toepasbare en ordenende principes voor werk of organisatie, principes die gaan over besturen, plannen en over samenwerken? Zijn er lijstjes die helpen werkomgevingen en organisaties te maken, te ontwerpen? Is de inhoud van deze lijstje equivalent aan de succesvoorwaarden voor mens en organisatie? Wat is succes eigenlijk? Als alles een beetje 'beter, prettige en goedkoper' wordt? En ten opzichte waarvan dan? Wat is de norm?
2. Kunnen we met lijstjes en lessen de toekomst van werk en werkomgeving naar onze hand zetten? Of groter: kunnen we een betere werkwereld maken? Betekent *weten* ook *maken?*
3. Zijn er in deze postmoderne tijd nog grote verhalen van houvast of verwondering? Zitten we vast in een materialistisch/mechanistisch wereldbeeld van dingen en neoliberale maakbaarheid, gebaseerd op een rotsvast geloof in de markt, in de wetenschap (sciëntisme) en in techniek (technicisme)? Wat zijn de essenties[2] van mens, werk en werkomgeving?

In deze draaikolk van vragen word ik keer op keer meegenomen, gefascineerd door slimme techniek en mooie vindingen, door kennis die mij nog niet bekend was, en door een geambieerde samenleving (bijvoorbeeld door VN doelen). Maar ik word ook keer op keer geconfronteerd met de neveneffecten van die maakbaarheidsgedachte zodra we als mensen onze keuzes maken en onze eigen individuele ideologie in het geding blijkt te zijn.

2 Essentie als bedoeld door Aristoteles (384-322 BC), Thomas van Aquino (1225-1274) of (eigentijds) Oderberg (1963 - ...).

Focus op verbinding

De gedachtenlijn waarlangs ik deze vragen, die zo gemakkelijk uit mijn pen rollen, overdenk zijn er twee: terugblik op wat we hebben en de vooruitblik naar waar we heen kunnen gaan. Ik ambieer geen groot bereik, wel dat mensen uit de werkplekwereld door mijn bijdrage hun scope enigszins verruimen. Ik voel me geen vernieuwer, wel een verbinder.

Dit essay is geen wetenschappelijke studie, hoewel ik wetenschappelijk werk citeer. Meer dan dat gaat dit een essay over een persoonlijke zoektocht. Ik kan dat niet los zien van mijn opvattingen en mijn christelijke 'Weltanschauung'. Ik hoop dat de inhoud te denken geeft, dat we de moed vinden om over onze eigen schaduw van innerlijke onzekerheid of ongemak heen springen om te spreken over onze – soms voor onszelf verborgen – ideologische gedachten. En, wie weet, levert dit essay een bijdrage aan de verdere profilering van het CfPB in de komende jaren. De puzzel die de komende jaren gelegd moet gaan worden is intrigerend. 'De kans dat deze puzzel door iemand door de kamer geworpen gaat worden omdat deze te eenvoudig is lijkt me niet zo groot'.

Leeswijzer in schema

1 Inleiding en referentiekader

2 Veranderlijken en constanten: over de werkomgeving en het werk

3 Reflectie op hybride: Voorbij hybride werken

4 Constanten: de essentie...

5 De werkplek en al die mensen: waar sta ik?

2

Veranderlijken – constanten

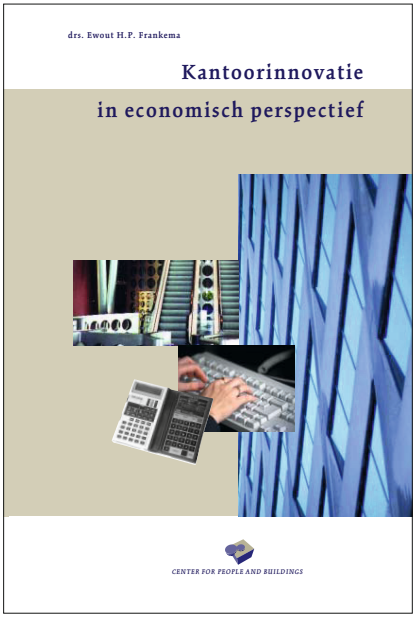
2.1 Een terugblik toont hoelang het duurt

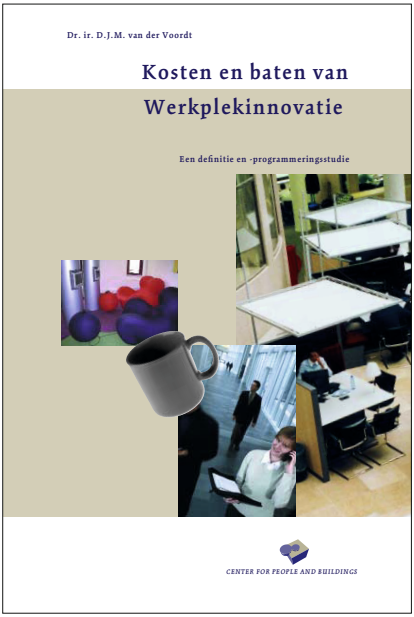
Bij het bereiken van het twintigjarig bestaan van het CfPB (2021) en mijn vertrek uit de organisatie mijmer ik over wat de bedoeling was, wat bereikt is, hoe groot de ambities waren. We schrijven het voorjaar van 2000, een nieuwe eeuw, ik nam afscheid als directeur Onderzoek van de Rijksgebouwendienst en begon de ooit door Hans de Jonge en mijzelf gekoesterde wens om 'iets' op te zetten waar praktijk en wetenschap elkaar zouden treffen op het brede terrein van mensen, hun werk en hun werkomgeving (zie mijn bijdrage: *Remember the day with Mr Ossy M. Orshan*? in *Dear is durable, Liber amicorum for Hans de Jonge*, 2016, pp193-203). Dat 'iets' werd de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings. Een niet-commerciële stichting omdat we het maken en delen van wetenschappelijke en tevens praktisch toepasbare kennis centraal stelden. Zoiets was er niet in Nederland en we zagen de kans om – aan de vooravond van de invoering van flexibele werkplekconcepten – grootschalig gegevens over gebruik en beleving daarvan te verzamelen, te analyseren en van conclusie te voorzien. We koesterden de hoop dat die kennis betekenisvol zou zijn voor jong afgestudeerde ingenieurs in hun eerste en later werkkringen. Maar ook voor leergierige organisatie die hun voordeel hiermee wilden doen.

En langzaamaan werd de kring groter.

Binnenwereld en buiten wereld

Werkplekonderzoek, werd begin tussen 1990 en 2000 gedaan door werkplekadviseurs én door studenten en hun begeleiders die zich (voor het afstuderen aan Technische Universiteiten) bezig hielden met bedrijfsvastgoed, Corporate Real Estate (bedrijfsmatige en publiek toepassingen). We noemde dat in de jaren '90 *kantoorinnovatie*. TUDelft en vanaf de oprichting het CfPB grossierden in tientallen artikelen en rapporten over dit onderwerp: de psychologie van kantoorinnovatie (Vd Voordt, Van Meel, 2002), case studies, evaluatiemethoden, reflecties op het fenomeen. De economische aspecten kregen in 2003 aandacht door twee CfPB-boeken: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*, een programmeringsstudie (Van der Voordt) en *Kantoorinnovatie in economisch perspectief* (Frankema).





Afbeelding 4 Belangrijke CfPB publicaties uit 2003

Waar we met de studie van Theo van der Voordt vooral een onderzoeksagenda (ja, ja, een handig lijstje!) wilden samenstellen, wilden we door de studie van Frankema de economische discipline laten helpen met definities, inzichten en relevante studieonderwerpen. Hij bracht vanuit zijn economische en historische achtergrond eerste verbindingen met deze specifieke organisatiewetenschap tot stand. Beide studies waren vormend voor de ontwikkeling van het CfPB en de latere inzichten. Aanpalende disciplines (bijvoorbeeld sociologie en antropologie) leken nauwelijks verbinding te zoeken met werkplekstudies door de ingenieurs. Met een zoektocht van jaren kwamen we er achter dat het eerder andersom had moeten zijn: de ingenieur moest op zoek naar de psychologen, sociologen en antropologen. Al veel eerder werd de betekenis van ruimte voor en binnen de organisatie onderzocht en in een uitgebreid oeuvre beschreven. Ingenieurs bleken maar mondjesmaat op zoek naar betekenis van de fysieke werkomgeving, laat staan dat er verbindingen werden gelegd met de sociale, organisatie-, en geesteswetenschappen.

Richtinggevende vragen en antwoorden

In mijn perspectief zijn er twee weerkerende vragen die werkplekdeskundigen en hun managers al jarenlang stellen:

- Is een *'happy worker'* een *'productive worker'*? En dan vooral met het oog op de bijdrage van de fysieke werkomgeving aan dat werkgeluk (*happy > productive hypothese*)?
- Maakt de fysieke werkomgeving (als bedrijfsmiddel) de ene organisatie competitiever/beter presterend dan het andere? (*Resource based view of the firm*)

Over happy betekent productief

De veronderstelling '*happy > productive*' is in de organisatiepsychologie vaak onderzocht en veel studies rapporteren daarover. Ik ben die trend altijd blijven volgen om – met de laatste inzichten op zak – de dialoog aan te kunnen gaan met gesprekspartners die zo'n oneliner (te) gemakkelijk hanteren. Leg je dan uit wat er in de wetenschap gezegd en gedacht werd, dan werd dat geregeld gepareerd met onbegrip over of weerstand tegen de wetenschappelijke argumenten: "En toch geloof ik dat gelukkige mensen productiever zijn".

Is die vraag '*a happy worker is a productive worker*' (met een *wensdenkelijke* toevoeging 'de werkomgeving maakt hierin (hopelijk) een wezenlijk verschil') dan nooit eenduidig beantwoord? Het eenvoudige antwoord is: Nee, er is geen eenduidige conclusie (Zelenski et al 2008, Sender et al 2020).

We zijn gaan inzien dat het een nogal complexe materie is. Want het maakt uit of je spreekt over uitkomsten als geluk, tevredenheid, engagement. Immers: wat bedoel je, en welke factoren zijn het dan die geluk of tevredenheid bepalen (lijstjes!)?

In een recente reviewstudie (Peiro et al, 2021) wordt de literatuur nog eens grondig doorgespit over de *happy > productive* hypothese aan de hand van een specifieke definitie van geluk, te weten eudaimonisch[3] *welzijn* dat geluk relateert aan *zin en betekenis* in het heden en in de toekomst. Uitkomsten van deze zeer uitgebreide studie wijzen op het belang van engagement, van de inzet om van het werk iets te maken, er zin in te hebben maar er vooral zin en betekenis in te zien.
Opmerkelijk is dat zin en betekenis op geen enkele manier aan de werkomgeving gekoppeld worden. Aan het werk: ja, aan de arbeidsrelaties: ja, maar de werkplek: nee, die is vanuit dit perspectief non-existent. Noch het fysieke en de functio-

3 *Eudaimonia*, streven naar wat het waard is om te leven. Je hebt ook de hedonistische die direct genot benadrukt. Bron: *Aristoteles, Ethica Nicomachea Boek* I resp. boek VII

naliteit ervan, noch de sociale component (de kans om met collega's te zijn of iets samen te bewerkstelligen), noch de esthetische component (bijvoorbeeld de architectuur van het gebouw of de schoonheid van inrichting) worden bezien vanuit het perspectief van zin en betekenis. Peiro et al zouden prima een lijstje kunnen maken welke factoren (onder welke condities) resulteren in productieve jobs, maar daar zit dan niets in dat over de werkomgeving gaat!

Isham et al, 2021 draaien het vraagstuk om: wat zijn in potentie de negatieve uitkomsten in de *happy > productive* hypothese? Ze beschrijven vier gebieden die aangeven dat het najagen van productiviteit negatieve uitkomsten voor de medewerker kan hebben:

- Veranderingen in werkpatronen kunnen de taakeisen vergroten en baanzekerheid verminderen.
- Hoe groter de inzet van ICT, hoe groter de spanning in de werk-privé balans (altijd beschikbaar zijn).
- Er ontstaat gedrag en leefstijl die de gezondheid negatief beïnvloedt (zittend bestaan leiden).
- De neoliberale focus op marktwerking zorgt voor vervreemding van het werk voor de medewerker.

Productiviteitsgroei en -krimp houden – paradoxaal genoeg – elkaar in de greep. Reden genoeg volgens Isham et al om in bedrijfsresultaten de toestand van de werknemers even zwaar mee te wegen als de eenvoudiger te kwantificeren omzet- en winstcijfers.

Tot slot dit: Fisher (2003) laat zien dat als mensen zichzelf en hun eigen ervaring als norm stellen, dat '*this relationship (satisfied means performing) may be the basis for the strong lay belief that satisfied workers perform better*'. Ofwel, als *ik* gelukkig en tevreden bent, dan geloof ik sterker in de hypothese dat gelukkig ook productief betekent. Reden genoeg om je eigen oordeel te wantrouwen, want stel je voor dat je het omdraait: "ik ben niet zo productief, dus dan zal ik wel ongelukkig zijn"? Dus!

Doet de fysieke omgeving in de psychologie nog enigszins ter zake bij vragen omtrent welzijn en motivatie? Zie hier één van de kernvragen die het CfPB wil beantwoorden. Mijn eerste indruk is deze: de organisatiepsychologie heeft nauwelijks oog voor de fysieke omgeving. We lijken in een mechanistisch stelsel van oorzaak en gevolg terecht gekomen te zijn. We zoeken naar organisatiefactoren die ons welzijn vergoten en tegelijk ook de productiviteit vergroten (dus ons meer speel-

ruimte geven). Doen we er recht aan om de discussie zo 'algemeen' te voeren door gebruik van woorden als *wij* en *ons*? Zijn collectief belang en eigenbelang altijd in lijn met elkaar? Adam Smith[4], de vader van de moderne economie schreef hier uitgebreid over. 'Voor hem staat de economie in dienst van deugden zoals matigheid en naastenliefde' (Bovenberg, van Geest, 2021). Maar nu haal ik de economie er ineens bij, terwijl we keken naar organisatiepsychologische literatuur. Daar, en in de omgevingspsychologie, is er meer.

Werk en gezondheid

Presteren wordt gekoppeld aan menselijk welzijn (*performance & well being*). De laatste jaren zien we een toename van de inzichten in wat de fysieke werkomgeving met ons doet. Was bij de studie van De Croon et al (2003) de hoeveelheid literatuur nog wat mager, bij de review-studie die we vanuit het CfPB begonnen in 2017 en die vorig jaar gepubliceerd is (Colenberg et al 2020), was de literatuur verveelvoudigd. Dat gold niet voor het bewijs dat de fysieke omgeving een sterke invloed heeft op de gebruikers ervan. Logisch, want kun je redeneren, 'dat hangt er van af'. We zijn wel specifieker geworden over de begrippen die we hanteren, waar we het over hebben. Hopelijk geeft dit aanleiding om zorgvuldiger te discussiëren over de werkomgeving. En tegelijk blijven we een beetje zitten met onze zoektocht, want Colenberg et al concluderen '*This research identified a lack of strong evidence in the literature on the relationship between interior office space and individuals' well-being, specifically psychological and social well-being*'.

Op 14 oktober 2021 publiceerde Frederik Anseel[5] een pittige column in de Tijd.be. over de aandacht van werkgevers voor de gezondheid van de werknemers. Hij schrijft:
'In hun bekommernis zorg te dragen voor het mentaal welzijn shoppen bedrijven graag in het groeiend aanbod van yoga, zelfzorguren, herbronningsweken, baaldagen, wellnesstech, coaches, welzijnshelpdesks, meditatieapps, en mindfulnesstrainingen. Noem het op en het bestaat.
Het is echter oplapwerk, het mentale equivalent van ducttape. Helpen ze? Vast wel. Eventjes kunnen ze de boel verder samenhouden. Maar ze lossen het probleem niet op. Als bij een lek in de badkamer het water door het plafond in je woonkamer loopt, dan neem je een emmer en een dweil om je mooie houten parket te beschermen.

4 Adam Smith wordt (te vaak) alleen aangehaald ter ondersteuning van de *'invisible hand'* van de liberale markt zoals deze naar voren komt in *The Wealth of Nations*, maar daarbij wordt, zoals Bovenberg en Van Geest terecht opmerken, de Adam Smith van T*he Theory of Moral Sentiments* veronachtzaamd.

5 Professor in management aan de University of New South Wales in Sydney

BRI BUILDING RESEARCH & INFORMATION
https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098

Routledge Taylor & Francis Group

OPEN ACCESS Check for updates

The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review

Susanne Colenberg[a,b], Tuuli Jylhä[c] and Monique Arkesteijn[c]

[a]Department of Industrial Design, Delft University of Technology, Delft, The Netherlands; [b]Center for People and Buildings, Delft, The Netherlands; [c]Department of Management in the Built Environment, Delft University of Technology, Delft, The Netherlands

ABSTRACT

Health is a trending topic in the office market, yet scientific research on healthy offices is scattered. This study undertakes a systematic literature review on the relationship between the interior space of offices and physical, psychological and social well-being. The review identifies the characteristics of interior office space that have been studied in relation to employee health, and outlines the empirical evidence. Of 2816 papers in the database, 50 addressed the relationship between interior office space and health and did so based on six features: layout, furniture, light, greenery, controls and noise. Evidence on the relationship between interior space and health has accumulated only within a few topics. On the one hand, open-plan offices, shared rooms and higher background noise are negatively related to health. On the other hand, positive relationships are found between physical well-being and aspects that encourage physical activity; between physical/psychological well-being and (daylight, individual control and real/virtual greenery); and between psychological well-being and (individual control and real/virtual greenery). Physical well-being is predominant. Similarly, studies have predominantly aimed to prevent health problems rather than enhance health. Overall, the related research is in a nascent stage. Further research is required to verify claims about healthy offices.

ARTICLE HISTORY
Received 2 January 2019
Accepted 24 December 2019

KEYWORDS
Health; well-being; workplace design; interior design; interior space; office

Introduction

What is a healthy office? One might think of fresh air, daylight and ergonomic furniture, since computer work increases musculoskeletal issues, such as neck, shoulder and lower back pain (Djuker et al., 2007; Jamwantsankul, Pensri, Jiamjarasrangsri, & Sinsongsook, 2008). Research on sick building syndrome has shown that poor indoor air quality due to toxins, contamination or inadequate ventilation could lead to a variety of physical health complaints. However, there are other side effects related to mental health, stress and burnout, which have become a main occupational disease for office workers (Van der Molen et al., 2018). According to the World Health Organization (WHO, 2006, p. 1), health is 'a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity'. Thus, a healthy office could be defined as a workplace that at least does not harm employees' well-being, and ideally, actively supports it.

This study analyses the relationship between interior office space and employee health by undertaking a systematic literature review. The interior space comprises individual workstations or desks and their surroundings, or the whole inner space of the office building, as opposed to the architectural outer shell and technical installations. The design of interior space includes the use of spatial elements, lighting, surface finishes, furnishings and accessories to realize the required functional and desired visual quality (Ching & Binggeli, 2004). For example, wall openings enable the passage of people, light, heat and sound; window treatments temper sunlight; and height and surface qualities of the ceiling affect acoustics and light. Elements of interior space are more frequently and easily changed than technical installations and building construction, thereby providing quicker wins to adjust the physical working environment.

Even though well-being is a trending topic in the real estate industry (Groen, Jylhä, & Van Sprang, 2018; Hanc, McAndrew, & Ucci, 2019; World Green Building Council, 2014), in discussions concerning interior space it often goes unnoticed (Smith, Metcalfe, & Lommerse, 2012). Meanwhile, the evolution of cellular offices into

CONTACT Susanne Colenberg s.e.colenberg@tudelft.nl
This article was originally published with errors, which have now been corrected in the online version. Please see Correction (http://dx.doi.org/10.1080/09613218.2020.1724604)

© 2020 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

Afbeelding 5a
Gepubliceerde artikel Colenberg et al

DE INVLOED VAN KANTOREN OP VITALITEIT: WAT WETEN WE NOU ECHT?

Overzicht van het huidige wetenschappelijk bewijs voor de invloed van de kantoorinrichting op gezondheid en welbevinden van de medewerkers

Foto: Pim Chu, Unsplash

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Afbeelding 5b
Populaire versie van het wetenschappelijk artikel

... Hoe dicht een bedrijf de mentale kraan? Door te werken op de fundamentele aspecten van arbeid en organisatie. Het is geen rocket science. We weten heel goed welke kenmerken resulteren in gezonde jobs: autonomie, aanvaardbare werkbelasting, rechtvaardigheid, goede werkrelaties, een respectvolle en waarderende cultuur, goed leiderschap, taakvariatie, zich kunnen ontplooien en kunnen bijleren, psychologische veiligheid en zekerheid. Het basisrecept is gekend. Maar daarom niet gemakkelijk. Nee, het is hard werk voor de organisatie en het vraagt een systematische aanpak.'

Hoera, dacht ik, toen ik dit las. Een 'lijstje' van factoren die resulteren in gezonde jobs! Maar Anseel legt ook nog eens de vinger op de zere plek: het is niet gemakkelijk (ook al heb je een lijstje!). Je moet initiatief nemen, over je eigen schaduw heen springen, je als manager kwetsbaar opstellen en het voorbeeld geven. Bestaande inzichten zijn geen garantie voor keuzes en gedragingen die mensen recht doen.

De terugblik in deze paragraaf toont hoelang het duurt voordat gevalideerde kennis is ontwikkeld en toegepast kan worden in ons werkveld.

2.2 Wat hebben we bij het CfPB bereikt?

Binnen het CfPB hebben we gedurende de afgelopen 20 jaar hard gewerkt om een bijdrage te leveren aan het uitbreiden van gevalideerde en toepasbare kennis op het gebied van mens, werk en werkomgeving.

De ambitie die voortkwam uit de programmeringsstudie (Van der Voordt, 2003) bestond erin om een database van gegevens te verzamelen over gebruik en beleving van nieuwe werkplekconcepten die organisaties invoerden. Vaak was sprake van flexibel werken en van een kantoor dat daarvoor ontwikkeld was. De eindgebruiker stond (en staat) voor het CfPB centraal. Dat zijn u en ik, de gewone vrouw of man die het werk doet in een kantoor en af en toe thuis of onderweg. Met steun uit het InAxis fonds waren we in staat de methode te ontwikkelen en de eerste projecten te evalueren. Alle gebruikers van een gebouw of een werkplekconcept konden meedoen. Altijd was er goede respons. Er volgden meer evaluatieonderzoeken. Het werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI) bood ons de gelegenheid de verzamelde data te analyseren en er volgden heel wat publicaties waarvoor ik gemakshalve naar het tabblad Kennis van de website www.cfpb.nl verwijs.

Ik memoreer drie resultaten van deze datacollectie.

Van Rood naar Groen
Na een aantal jaren waarin we gegevens van gebruikers over hun tevredenheid/ontevredenheid over werkplekconcepten verzamelden waren we in staat patronen vast te leggen. De scores werden visueel weergegeven: groen in de grafieken wees op tevredenheid, rood op ontevredenheid.
Op basis van de theorie van Herzberg (1959) onderzochten we samen met de organisaties die zich leenden om bij hen gegevens te verzamelen wat de mogelijkheden zijn om de (rode) ontevredenheids-uitslagen weg te werken en er neutrale of positieve (groene) voor terug te krijgen. Het betrof in alle geëvalueerde projecten weerkerende onderwerpen zoals akoestiek concentratiemogelijkheden, binnenklimaat, functionaliteit en comfort van de werkplek, hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit van de ruimten, archief en opslagmogelijkheden en communicatiemogelijkheden en sociale interactie.
Dit programma – dat we uitvoerden in 2010 en 2011 – noemden we 'Van Rood naar Groen' (Schampers, 2010) De gefundeerde data, en de dynamiek bij eindgebruikers om tot verbeteringen te komen, werkten aanstekelijk om verbeteringen daadwerkelijk door te voeren.

Voorspellers van menselijke productiviteit: individuele en gezamenlijk
De weerkerende vraag was 'wat maakt dat mensen – alleen en samen – productief zijn op hun kantoorwerkplek?'. Dit bleek gerelateerd aan de gemeten aspecten van tevredenheid. Op basis van de WODI-data, inmiddels een sterk gegroeide database, hebben we periodiek (per 5 jaar) gekeken welke factoren voorspellers zijn voor individuele en team gerelateerde gepercipieerde productiviteit. Weerkerend kwamen uit de statistische analyse *dezelfde factoren* boven drijven. Voor de individuele medewerker gaat het om vier factoren (twee met sterk voorspellende waarde: concentratie op de werkplek, functionaliteit en comfort van de werkplek, en twee iets minder sterk maar invloedrijk**:** privacy op de werkplek, het aantal en de diversiteit van de werkplekken. Voor het teamwerk is de beschikbaarheid van communicatiemogelijkheden de voorspeller van gepercipieerde productiviteit.

In de periode van thuiswerken (2020) is in het onderzoek We Werken Thuis (La Brijn, 2021) de vraag naar voorspellers herhaald. Daar kwamen maar liefst vijftien voorspellers uit, ingedeeld in drie hoofdgroepen: de thuiswerksituatie (hierbinnen ook concentratiemogelijkheden en functionaliteit van de werkplek), de individuele situatie van de medewerker, en tenslotte het werk en werkproces.

Evaluatie Gebouw Rijnstraat 8 te Den Haag.
Het gebouw Rijnstraat 8 werd na opheffing van het Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu, en na grootscheepse aanpassingen, in gebruik genomen door twee andere ministeries: Buitenlandse Zaken en Infrastructuur en Waterstaat. Ook enkele kleine diensten van Justitie en Veiligheid huisden in. Na een jaar gebruik heeft het CfPB een evaluatie van deze huisvesting uitgevoerd (Beijer et al 2018) In alle bestuurlijk tumult over de wensen van BZ om na grote investeringen het gebouw alweer te gaan verlaten, bleef het onderzoeksrapport overeind. De bevindingen over gebouw, werkplekken, en indeling van facilitaire diensten werden bestuurlijk gesteund. Onze observaties over leiderschap en gewenst gedrag van topmanagement werden – ons inziens onterecht – min of meer terzijde geschoven. In alle veranderprocessen – ook op het gebied van huisvesting – is de voorbeeldrol van het leiderschap helder. Dat kwam hier niet uit de verf.

Overige CfPB-resultaten waar ik met trots over spreek: de ontwikkeling van de kaderstelling voor de fysiek werkomgeving rijk (FWR) vanaf 2009 krijgt langzamerhand verbinding met de digitale en sociale aspecten. Dat is mooi omdat de vraag verschuift van 'hoe ziet de fysiek werkplek er uit?' naar 'wat heb je nodig om te werken?'. In alle producten die het CfPB maakte zijn de 114 basiskwaliteiten voor huisvesting een uitdrukking van het waardenpalet van de overheid. Zo doe je

dat dus: van waarden naar huisvestingskwaliteiten.

We hebben twee hoofdlijnen in het CfPB-werk gezien: *kwalitatief* met veel kennis over gebruik en beleving van de werkomgeving en *kwantitatief* met exploratieve redeneer- en rekenmodellen voor bijvoorbeeld verbouw van werkplekken, maar ook voor de bepaling van de relatie tussen arbeidsproductiviteit/prestatieverbetering en componenten van het binnenmilieu (licht geluid, lucht, temperatuur).

Onze methode *Evidence Based Reasoning* bracht ons internationale naamsbekendheid: keynote op congres in in Australië (Pullen 2005), tot en met erkenning in literatuur (Alexander, Price, 2013).

Tot slot
De tijdelijke kroon op het werk was het gereedkomen van het hierboven al even genoemde grote onderzoek We Werken Thuis (La Brijn et al 2021). Er is veel bereikt door het CfPB, maar tegelijkertijd er liggen nog volop uitdagingen in het werkveld. Maar daarover later meer.

2.3 Wat nog meer in de wereld van de werkplek?

2.3.1. Voor de één bekend (en soms ook al over hybride!)

Er zijn een paar opvallende proefschriften en boeken gepubliceerd die, naast de hiervoor gememoreerde aandacht voor *gezondheid en vitaliteit op de werkplek* (of: door de werkplek?) bepaalde trends weerspiegelen.

Seddigh (2015)
Bij het Zweedse stress instituut was opgevallen dat de evaluaties van nieuwe werkplekconcepten niet voor iedereen goede resultaten opleverden. De feiten wezen erop dat nieuwe werkplekconcepten invloed op mensen hebben. Aram Seddigh, werkzaam bij het stressinsitituut leverde in 2015 zijn proefschrift *Office type, performance and well-being* af. In dit proefschrift wordt onderzocht hoe het type kantoor (cellenkantoren, *shared room* kantoren, kleine open kantoortuinen, middelgrote kantoortuinen, grote kantoortuinen en flexkantoren) de gezondheid en prestaties van werknemers beïnvloedt, en of dit anders is voor verschillende persoonlijkheden en banen met verschillende concentratie-eisen.
De studies in dit proefschrift suggereren dat het type kantoor een invloed heeft op de gezondheid en prestaties van de werknemer, terwijl concentratie-eisen van het werk en aangenaamheid van de werkplek de effecten matigen. Hoewel werknemers een hogere mate van afleiding rapporteren in open kantooromgevingen,

zijn cellenkantoren bij het meten van prestaties bij een veeleisende taak minder gunstig onder normale werkomstandigheden dan zelf gerapporteerde gegevens meestal aangeven. Organisaties dienen zich er ook van bewust te zijn dat onder 'kantoortuinen' kleine kantoortuinen met minder problemen worden verstaan.

Dit proefschrift was een interessante lakmoesproef met betrekking tot de vraag of persoonlijkheid de allesbepalende factor is voor tevredenheid met de werkomgeving. Dat bleek zeer mee te vallen, of beter gezegd: tegen te vallen. Ja, er zijn persoonlijkheidskenmerken die er toe doen, maar het aspect van concentratie doet er meer toe. Dat zegt wel wat. Want concentratie speelt bij diverse taken een grote rol.

Hoendervanger (2021)

Jan Gerard Hoendervanger schrijft in zijn proefschrift *On workers' fit with activity-based work environments* (2021) 'In de afgelopen twintig jaar lijken steeds meer van hen (hedendaagse kenniswerkers) het ultieme antwoord te hebben gevonden: activiteitgerelateerd werken (activity-based working; ABW). Volgens dit concept beschikt een groep medewerkers over een gevarieerd aanbod van niet-persoonsgebonden werkplekken, waardoor zij afwisselend verschillende typen plekken kunnen gebruiken voor hun uiteenlopende werkzaamheden. Tot op heden vallen de praktijkervaringen met ABW omgevingen over het algemeen echter tegen. Daarbij valt op dat sommige mensen fit (de mate van passendheid bij behoeften en mogelijkheden van de gebruiker) lijken te ervaren en anderen juist niet, terwijl zij dezelfde werkomgeving gebruiken.'

Hoendervanger concludeert: Dit onderzoek laat zien dat het aanbieden van een variëteit aan flexibel te gebruiken werkplekken in beginsel goed past bij hedendaags kenniswerk (met veel verschillende taken en een hoge mate van autonomie, sociale interactie en externe en interne mobiliteit)'. Ook hij komt met een lijstje:

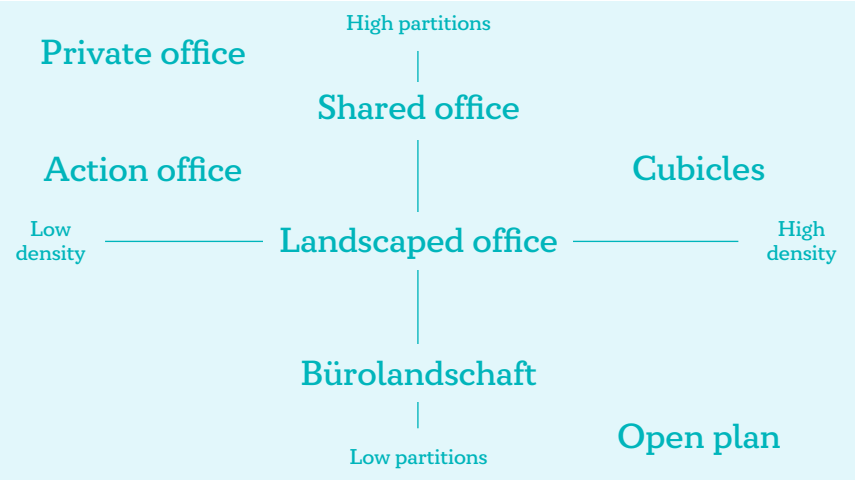
1. een uitgebreid aanbod van aantrekkelijke, inspirerende plekken voor formele en informele sociale interactie (face-to-face),
2. voldoende aanbod van gesloten werkplekken om concentratiewerk en videobellen te ondersteunen,
3. geavanceerde ICT voorzieningen en adequate, gesloten plekken voor samenwerken en ('hybride') overleg op afstand met geavanceerde ICT voorzieningen
4. een werkcultuur die bewust gebruik van verschillende werklocaties en werk plekken, afgestemd op persoonlijke behoeften en mogelijkheden, ondersteunt.

Veranderlijken – constanten

Tot zover het lijstje van Hoendervanger.
Wat me opvalt is dat bij punt 4 de werkcultuur beperkt wordt tot het omgaan met de spullen, de materiële kant van het werk, met de werkplek. De analyse van Hoendervanger heeft een psychologische invalshoek (*person environment fit theory*). En dat is op zichzelf een waardevol perspectief. Ik mis echter het sociologisch/organisatiewetenschappelijk perspectief als verklarende factor voor het al dan niet passend zijn van een werkomgeving bij mensen.

Oseland

In zijn onlangs verschenen boek *Beyond the Workplace Zoo* (Oseland, 2022, beschikbaar september 2021), trekt deze Britse auteur conclusies die ons niet verbazen. Zijn boek heeft de volgende intentie: '*This book is a timely reminder of how to create workplaces that enhance the wellbeing and performance e of a variety of individuals*'. In twee delen (*Situation* en *Solution*) bespreekt Oseland allereerst onze de fascinatie van de gehele gemeenschap van werkplekonderzoekers en geïnteresseerden met kosten, met psychologische uitgangspunten, en de opkomst en mislukking van 'open plan' of wel de kantoortuin. In het tweede deel wordt het werkplekconcept van Oselands voorkeur uiteengezet: *the landscaped office* – open maar toch niet zo open, bezetting is niet hoog maar ook niet laag, grote keuze in soorten werkplekken, veel natuurlijk groen. In de typologie van kantoren plaatste Oseland zijn voorkeur in het midden tussen andere concepten (zie figuur 6)

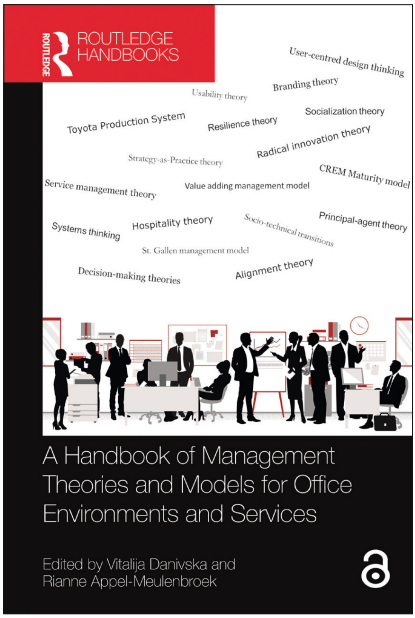


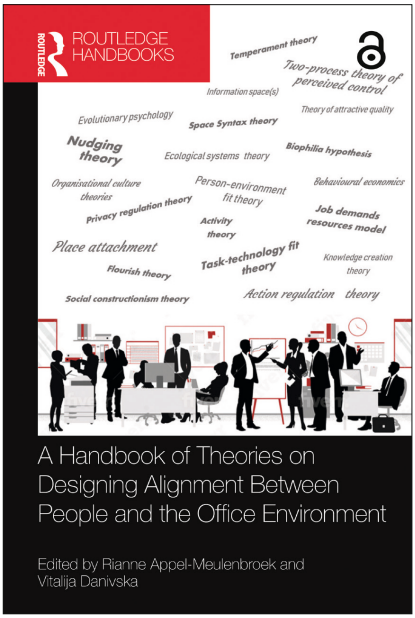
Afbeelding 6 Positionering van Landscaped office als resultante van dichtheid en wandhoogte (Uit Oseland, 2022)

Bij het CfPB herkennen wij deze voorkeur – het is een genuanceerd gemiddelde – hoewel we bij een typering van een favoriet kantoorconcept het beladen woord 'kantoortuin' niet zouden gebruiken omdat deze term een aantal onwelkome associaties met zich meebrengt. Wij zouden kiezen voor het beschrijven van karakteristieken, voor criteria die ontwerpers ter harte moeten nemen om een omgeving te bedenken die ondersteunend is voor welzijn en prestaties. Het is mooi om te zien dat inzichten convergeren. Maar de vraag met welke werkomgeving hybride werken het best kan worden ondersteund beantwoord Oseland een beetje oppervlakkig door het gebruik van het begrip *agile*, waar hij het accent op de keuze van de werklocatie legt: geen persoonsgebonden werkplekken, gedeelde werkplekken en thuis werken. Oseland valt te prijzen om zijn accent op het feit dat de psychologie meer is dan de beleving van de werkplek, hij benoemt de *betekenisgeving* van die werkplek en de *voorbeeldrol van het management* daarin om alles samen te brengen.

Naar theorievorming

Met een enorme inspanning brachten Appel-Meulenbroek en Danivska (2021) twee zeer lezenswaardige boeken (en nog gratis te downloaden ook!) op de markt met opstellen over theorieën waarin de werkomgeving een plek heeft. De totstandkoming van deze twee boeken toont de ontwikkeling van het praktische werkplekken-vakgebied. De opgave luidt: '*The books will address the complexity of the transdisciplinary angle necessary to solve ongoing workplace-related issues in practice, such as knowledge worker productivity, office use, and more strategic management.*'





Afbeelding 7 Twee theorieboeken die gezien mogen worden, maar vooral gelezen moeten worden!

De oriëntatie op het oplossen van problemen/issues toont de praktijkgerichte inslag: Hoe maken we wat nodig is? De beschrijvende en verklarende oriëntatie is minder aanwezig. Die zou gericht moeten zijn op de vraag: 'Hoe begrijpen en verklaren we fenomenen van ruimte, werkplek en organisatie?'.

Deze observatie is niet nieuw. Dale en Burrell (2007) zeggen in de introductie van hun boek: '*To put it provocatively, management theory frequently lags behind management practice*'. De rijke publicaties van Appel/Danivska tonen, vanuit 'management practice' over de werkplek, aan dat er steeds meer gezocht wordt naar theorie. De opvatting van Dale en Burrell doet de managementtheorie te kort want er is veel literatuur bijvoorbeeld over de zogenaamde sociomaterialiteit (Moura, 2019, Orlikowski, 2007). Dit begrip waarin *space, spatialization, bringing space back in* aan de orde komen, mag zich verheugen in forse aandacht en veel literatuur.

2.3.2 Wat we weten en wat we niet weten

Werkomgevingen zijn producten die in de praktijk tot stand komen, ondersteund door onderzoek. Weten we inmiddels genoeg om een productieve kantoorwerkplek/werkomgeving te realiseren? Kunnen we nu, meer dan ooit, een betere kan-

toorwerkplek maken? Zeker is dat we inmiddels een waardevolle set met criteria kunnen opstellen:

Relevante maar incomplete set van criteria voor een goede functionele werkplek
Voor gepercipieerde productiviteit:
› concentratie op de werkplek,
› privacy op de werkplek,
› de hoeveelheid en de diversiteit van de werkplekken,
› functionaliteit en comfort van de werkplek
Voor efficiency vanuit de werknemer en vanuit goed werkgeverschap:
› 114 kwaliteiten die de rijksoverheid stelt (de Been et al 2015,)

We weten echter niet zeker hoe tijdbepaald deze criteria zijn; we weten niet altijd welke ontwerpoplossingen het beste passen (van Rood naar Groen). Voortschrijdend inzicht, veranderende belangstellingen en voorkeuren maakt dat de betekenis van aspecten van de werkomgeving, of effecten van die werkomgeving wisselt in de tijd. Denk daarbij aan effecten van de verhouding op kantoor werken-thuiswerken. Wat verandert er allemaal? Dan zijn praktische en panklare werkplek-lijstjes wel nuttig, maar niet genoeg (en wellicht nooit genoeg) om de stilzwijgend veronderstelde causaliteit hard te maken: 'Als ik nu die criteria toepas, worden de prestaties van de mensen beter, zijn de mensen gezonder en meer tevreden…?'
Want zeg nou zelf, dat zou te mooi voor woorden zijn om zo'n mechanische werkelijkheid te hebben: je stopt wat in het ontwerp en implementatieproces en je kunt zeker zijn dat er uitkomt wat je wilt (zonder onvoorziene neveneffecten): De werkplek-maak-machine!
De bijgedachte is 'dat is mooi voor de werkplek en de organisatie, *maar* wat betekent het voor de mens wanneer deze in een strikt voorspelbare rationalistische structuur wordt gedrongen. Is een dergelijke weberiaanse[6] rationaliteit wel wenselijk?'

2.3.3 Onverzadigbaar: we willen altijd meer te weten…

Wat ontbreekt aan het meer praktische Corporate Real Estate en maak- gedreven onderzoek over de werkomgeving? Gebruiken we beschikbare kennis ten volle? Nee, er is veel dat in de praktijk blijft liggen. Mij is gebleken dat werkplekmakers, -adviseurs, - ontwerpers en -inrichters niet erg op de hoogte zijn wat in sociale wetenschappen en geesteswetenschappen geschreven is. Het lijkt onbekende materie. Dat is wetenschappers en opleiders niet altijd aan te rekenen. Er is veel dat niet gemakkelijk toegankelijk is (bijvoorbeeld in het Frans of moeilijk leesbaar door te academisch taalgebruik). Maar zitten hier bruikbare lijstjes in? Ik ben op zoek gegaan. Dat begon zo'n 15 jaar geleden.

6 Naar de socioloog Max Weber (1864-1920)

Veranderlijken – constanten

Ik weet nog goed dat ik een aankondiging zag van het boek *Space, organizations and management theory* (Clegg, Kornberger eds, 2006). Ik verslond het boek. De sociaal historische bijdrage van Chanlat hielp me op weg. Hij zegt: '*In the field of organisation studies, space has been the preserve mainly of researchers drawn from psychology, social psychology, sociology, anthropology and geography*'. In die vakgebieden moest ik het zoeken. Een overvolle kennisbron opende zich voor mij. Ik las werk van Spicer (2007), van Marrewijk/Yanow (2010), Alexander/Price (2013) en vele anderen. Ik leerde via het netwerk OAP[7] Sytze Kingma (2018) kennen, die me – tijdens ons onderzoek naar de beleving van werkplek van docenten in Primair Onderwijs (PO) en Voortgezet Onderwijs (VO) – inwijdde in het werk van Henri Lefebvre (*La production de l'espace*, 1974/*The production of space* 1991).

Ik begin hiermee aan een bruggetje (voor zover ik daarvoor het inzicht en de middelen heb) naar de sociale wetenschappen. Ik beperk me tot lijstjes uit vier recente artikelen. Omdat ze – ook met het oog op *Voorbij aan hybride werken* – ordenen, agenderen, prikkelen. Ik ben immers nog steeds op zoek naar 'handige lijstjes' waarop punten staan die je kunt toepassen bij het ontwikkelen van werkomgevingen die bestendig beter, prettiger en goedkoper zijn: wat weten we nog niet goed, wat moet er op de agenda voor nader onderzoek, zijn er altijd geldende *do's and don'ts*?

Intermezzo over handige lijstjes

Ik hecht zeer aan 'handige lijstjes. Of hou ik mezelf met het utopische idee dat lijstjes altijd geldige ontwerpcriteria voor organisaties en werkplekken bevatten, voor de gek? Ben ik op zoek naar de panacee voor de organisatie van werk, voor ingrediënten van gezonde, slimme, efficiënte en effectieve werkplek. Is het geheim van een goede werkplek een erkende rol voor de eindgebruikers in het ontwikkelingsproces? Noem het de *holy grail*, waarmee Oseland (2021) zijn boek opent: '*The connection between workplace design and productivity*'. Beter gezegd: productiviteitsgroei. De werkplek die zorgt voor voortdurende groei. Een causaal verband?

Als werkplekmakers en -onderzoekers willen we belangrijk gevonden worden, onmisbaar zijn. We vinden dat de werkomgeving er toe doet voor eco-

7 *The Organizations, Artifacts and Practices (OAP) workshop. OAP has been set up in 2011 at Université Paris-Dauphine (France). It is organized every year (in June or July). OAP explores the relationships between organizations (and organizing), artifacts and practices. One of its aims is to identify and analyse new trends occurring in work practices which currently are becoming more and more digital, distributed, community-oriented, open and collaborative - for instance through the use of open spaces, co-working spaces, digital technologies supporting networks and relationship building, 'fab labs', open campuses, corporate/campus tours, boss with no office, Bring Your Own Devices (BYOD), working at home well-being, etc.*

nomische groei, voor de gezondheid van de medewerkers, voor het creëren van een rechtvaardige samenleving, voor voorspoed en duurzame vrede. Als bedrijfsmiddel om het verschil te maken met andere bedrijven: Verbeter de wereld, begin bij de werkplek. En daarvoor moeten wij het geheime recept ontcijferen.

Ik sla op hol. Welbeschouwd moeten we de bijdrage van de werkomgeving aan menselijk geluk, aan organisatie en aan samenleving relativeren. Het betekent wel iets, maar er is zoveel meer nodig om gelukkig te zijn, om welzijn te ervaren. Laat staan dat er een receptuur is, die gevat kan worden in een handig lijstje. Maar erkenning voor een discipline die kennis over werkplekken) levert, is toch wel fijn. Bevestiging krijgen dat je werk – en vanzelfsprekend in alle bescheidenheid, nederigheid en gematigdheid (van Putten, 2020) – ertoe doet voor werkgeluk, voor gezondheid, voor empathie, voor creatief en slim zijn.

Vier studies nader bekeken

Allereerst bespreek ik een nog ongepubliceerde studie van het CfPB: *Kennis verwerken in de virtuele agora: thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19* (La Brijn et al, 2021)
Het gaat hier om een studie uit eigen huis, en hoe fijn is het om dit te kunnen zeggen. Het CfPB heeft door de jaren heen medewerkers in dienst (gehad) met zeer uiteenlopende academische achtergronden. Nu (2021) zijn er twee historici (waarvan één ook nog gepromoveerd filosoof) die zich afvroegen wat nu door de eeuwen heen de criteria zijn voor het organiseren van gemeenschappelijkheid. Anders gezegd: in welke mate is (post-Covid) de virtuele omgeving in staat om de handelingsmogelijkheden van het fysieke kantoor over te nemen? Ofwel in een situatie waar hybride volledig voorbij is: zijn organisaties opgegaan in de virtualiteit, hebben ze geen kantoor meer? (Veldhoen nam die stelling al in 1998 in: 'Kantoren bestaan niet meer') … Is dat een realistische propositie?

Gemeenschappelijkheid kenmerkt de organisatie (niet per se gelijk aan 'de moderne op geldelijke winst gerichte onderneming'). Na vergelijking van de Griekse agora, de middeleeuwse jaarmarkt, de achttiende-eeuwse koffiehuizen en het twintigste-eeuwse kantoor blijkt er een lijstje van vijf praktische to do-dingen (criteria) voor het organiseren van gemeenschappelijkheid te zijn:

- Organisaties moeten nadenken over de gewenste mate van fysieke gemeenschappelijkheid.
- Denk actief na over het onderhouden van de 'verbeelde gemeenschap' binnen de organisatie.
- Zorg dat de (digitale) toegankelijkheid voor leden van de eigen organisatie

optimaal is en onbevoegden geen toegang kunnen krijgen tot de gemeenschappelijke sociale ruimte.
- Zorg voor een zorgvuldige juridische inkadering van verschillende werkmethodes.
- Overweeg welk mensbeeld de organisatie wil hanteren (en stem dat mensbeeld af op de gewenste organisatie-identiteit).

Ten tweede citeer ik uit zeer recent werk van Renard et al (2021): *The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature.* Omdat deze studie een goede (en misschien wel een te gemakkelijke) opstap is om te bespreken wat (naar de mening van deze auteurs) moet gebeuren. Het gaat in dit werk dus om agenda-setting.
Deze auteurs stellen dat er de laatste 30 jaar veel is veranderd in de organisatie van werk 'door een golf van technologische, economische, maatschappelijke, demografische en veranderingen in het milieu'. De centrale vraag van hun onderzoek luidt: '*Does empirical evidence exist regarding either mutual gains from New Ways of Working (i.e., positive effects for both organizations and their employees) or contradictory/ conflicting effects (i.e., beneficial organizational effects but negative employee effects, or vice versa)*'.

Zij vatten hun artikel in vier punten samen:

- *The definitional issue of NWW, leading to our own definition of NWW.*
  - De studie vond een onderscheid tussen 'flexibel werken' waar het vooral over arrangementen in de relatie werkgever - werknemer gaat, 'telewerken' dat het aspect van waar je je werk doet (plek en techniek) benadrukt, en 'New ways of Working' dat de nadruk legt op het bereiken van een resultaat door de autonome (kennis)werker. De auteurs komen tot een synthese: '*As part of a broader transformation of the world of work and organizations, NWW are made of practices, supported by ICT, intended to increase the flexibility, autonomy, work performance, as well as well-being of knowledge workers in their delivery of daily work, letting them choose when and where to work*'. Het is een definitie die veel variabelen in zich draagt. Omgaan met veel variabelen is geen aanbeveling voor theorievorming (behalve als dat de omvattende theorie "van alles is").
- *The current under-theorization of NWW studies and this stream of research's real novelty.*
  - *'Our literature review demonstrates that NWW research is not based on very structured theoretical foundations. There is significant fragmentation of theoretical references, which complicates comparison and knowledge accumulation, starting with the fact that no clear definition is accepted among scholars.'*

De boeken van Appel-Meulenbroek/ Danivska tonen dat er veel theoretische invalshoeken zijn voor NWW en de werkomgeving.

- *The lack of systematic thinking regarding outcomes and interaction variables*; Veel onderzoekers wijzen op de complexiteit als ze de wereld van NWW proberen te beschrijven. Omdat veel variabelen inbegrepen zijn, beperken zij zich juist om niet te verzanden in methodologische problemen. Deze auteurs roepen juist op om meer variabelen te betrekken: '*there is strong potential for new research by increasing and diversifying work outcomes and making research models more complex by integrating interacting variables.*' Dit punt wijst op de noodzaak goed na te denken over onderzoeksmodellen en kwantitatieve analyses.
- *The lack of reflection on such (NWW) practices' mutual gains or conflicting outcomes.* Deze spreekt mij wel aan. Je probeert concepten te ontwikkelen waar de belangen van ieder gediend worden (Over de *Mutual Gains Approach*: Susskind 1996). De auteurs gooien hier echter een mager argument in de strijd, namelijk dat er te weinig studies zijn: '*We cannot address the dilemma concerning conflicting outcomes vs. mutual gains perspectives, not only because the results do not show any definitive trend, but also because the number of empirical studies and their external validity are insufficient.*'

Je zou zeggen: het ontbreekt aan nogal wat dingen, en wat ontbreekt is niet te tellen. En tegelijk hebben de auteurs wel gelijk: definities zijn van groot belang om Babylonische spraakverwarring te voorkomen. En ja: de werkelijkheid is complex, en studies zijn er nooit genoeg. Een theorie van alles ontbreekt, is wellicht onmogelijk. Misschien kunnen we de complexe werkelijkheid alleen betekenis verlenen wanneer we wetenschappelijke modellen blijven combineren met onze dagelijkse naïeve verwondering?

In de *verwondering* over wat er allemaal geschreven wordt, heb ik ook *bewondering* voor wetenschappers die in hun beschrijving van de werkelijkheid en hun zoektocht naar het begrijpen van wat ze zien met nieuwe taal en gedurfde instrumenten op de proppen komen. Daarom ten derde aandacht voor Beyes et al (2020). Zij gaan voor de uitleg van een ander perspectief op ruimte (en een werkplek/-omgeving is ruimte!).

Ik koos dit artikel omdat deze auteurs (geen van beiden cartograaf of geodeet) die oude liefde van mij voor landkaarten in de titel van hun studie opnamen '*Topographical imagination*'. Niet de landkaart zelf, maar de verbeelding die zo'n kaart (slechts een platte grafische afbeelding) oproept, sprak me aan: het landschap, de steden, de bergen, de paadjes daaroverheen, de wegen door de dalen, de symbolen voor ruïnes, kastelen. En dan toegepast op ruimte en organisaties. Zoals een

kaart een geordende en geschaalde[8] weergave is van de fysieke wereld, zo komen deze auteurs ook met een ordening (een lijstje!): heerlijk. Het lijstje van vier:

- Organization is understood as *something placed or sited* (plaats en plek).
  - *'Theorizing organization as placing, as always being spatially situated and formed'*. Het gaat over architectuur, materialiteit, dingen, begrensdheid, identiteit. Beyes et al leggen de vinger op de keuzes: het functioneel vullen van dozen (gebouwen) óf het zoeken naar (opgelegde) intenties van het ontwerp. Elk gebouw (elk werkplekconcept) vertelt een verhaal, hoe horen en verstaan wij? … *'Space as anything more than the struggle between ideas to be imposed, or containers to be filled.*
- *Space is a site of spatial contestation, which is constitutive for (and not merely reflective of) organizational life*: de fysieke ruimte binnen de wereld van materiële dingen roept op tot weerstand tegen macht. Dit punt *'contestation'* (debat, verschil van opvatting, onenigheid) van ruimte de vraagt om iets meer aandacht, zowel in het citeren van Beyes et al, als van een korte uiteenzetting van de inzichten van de Franse socioloog Lefebvre (1974/1991).

Beyes et al stellen: *'In analysing the spatial nature of facts associated with norms and symbolic values and re-describing organization as something predicated on sites and how these seep into conditions of subjectivity, this well-established figure is also closely associated with questions of power and resistance'.* Dat ontworpen ruimte niet neutraal is maar een weerspiegeling van normen en waarden is een open deur. Dat ze een reactie oproept van weerstand tegen geëxpliciteerde macht lijkt logisch maar dat zien we in de documentatie van Nederlandse kantoorprojecten niet heel expliciet terug. Ik noem een paar voorbeelden. De oppositie tegen de kantoortuin van de laatste paar jaar voor de pandemie zou ik wel zou willen karakteriseren als 'machtsstrijd'. Aangevuurd door NRC-columniste Japke-d. Bouma, die stukjes schreef over nagenoeg alle aspecten van de kantoortuin, toonden ook wetenschappers aan dat grote open kantoren, monotoon ingericht, met weinig keuze- (lees: vlucht-) mogelijkheden om ergens anders je werk te doen, niet echt tot tevredenheid leiden en mensen waarschijnlijk ook ziek maken, et cetera (zie bijvoorbeeld Taskin, 2019). Die gebrekkige documentatie wordt gecompenseerd door verhalen, bijvoorbeeld over dat ene project waar het management doordrukte dat een fikse reductie van werkruimte geen kwaad kon, waarna het ziekteverzuim opliep tot 30%. En die verhalen gaan rond, want hoe vaak heb ik de verzuchting gehoord: 'Als ons nieuwe kantoor maar geen kantoortuin wordt'. Het analysekader van Lefebvre (1974) – niets zo praktisch als een goede theorie – helpt ons orde te scheppen in de argumenten en gedragingen in de machtsstrijd

8 Jorge Luis Borges verhaal (1946) 'Over de ijzeren gestrengheid van de wetenschap' toont aan dat als kaartschaal en werkelijkheid samenvallen de kaart onbruikbaar is.

om de ruimtelijke vormgeving van het kantoor-/kenniswerk. Ik doe dat in een (te) kort intermezzo.

Intermezzo over de opvattingen van Henri Lefebvre (1901-1991)

Lefebvre, Frans socioloog en filosoof. Zijn marxistische politieke ideeën rond de organisatie van arbeid waarin tijd en ruimte abstract en ontmenselijkt werden (mensen als productie-eenheid in 'wezen'loze fabrieken) brachten hem tot publicatie van *La Production de l'espace* uit 1974, dat veel bekendheid verwierf (maar helaas niet onder de huidige meer technisch en praktisch georiënteerde werkplekontwikkelaars en -onderzoekers). Zijn ruimtelijke driehoek *perceived, conceived, lived space*[9] is een analysekader voor veel ruimtelijke vraagstukken, op alle schaalniveaus werkplek, gebouw, stad en architectuur.

Beyes et al schrijven:

'Lefebvre's well-used spatial triad of conceived (ideas and visions relating to values and norms to be inscribed into an idealized space), perceived (the embodiment of these ideas and visions in human habits) and lived space (undertaking practice, and experiencing there the accidental, ad hoc and creatively resistant expression of otherness). This triad is re-conceptualized as the organizational interplay of enchantment, emplacement and enactment.

Nederlandse Lefebvre-kenner en collega-onderzoeker bij de VU dr Sytze Kingma schrijft aan mij in reactie op mijn overwegingen bij de post-pandemie werkomgevingen, thuis en op kantoor (Kingma, 2020):

"Niets zo praktisch als een goede theorie. ..... verwijzen naar Lefebvre en HNW. Met *perceived* space (en spatial practice) vallen de routines en vanzelfsprekendheden te onderkennen; met *conceived* space de nieuwe regels, voorzieningen, programma's, technologieën en regels; met *lived* space de subjectieve betekenisgeving die al naar gelang de context, het individu en de werkprocessen aanzienlijk kan verschillen. In de crisis, maar zeker na het implementeren van oplossingen zullen de contradicties tussen deze drie op de spits worden gedreven en worden uitgelicht. Daarbij kunnen de strategieën en voorwaarden worden gespecificeerd waaronder bepaalde oplossingen in bepaalde situaties wel of niet werken (van groot praktisch nut dus!!)."

Gaan we verder met de twee overgebleven onderwerpen uit 'Topographic Imagination' van Beyes et al.

› *such contestation is itself an outcome of a spatial multiplicity that encompasses affects, technologies, voids and absences.*

9 Ik gebruik de Engelse terminologie; iets gemakkelijk te begrijpen dan de Franse!

» De auteurs schrijven: *'The multiplicity, or (framed otherwise) the excess and difficulty of space, is a prerequisite for exploring difference, otherness and novelty.*" Verscheidenheid in ruimtelijke uitingen gaven we in het CfPB vorm in de Werkplekwijzer. De kern van dit boekje bestaat uit hardware; een ingrediëntenoverzicht (staalkaart) van hedendaagse werkplekken, overlegplekken en faciliteiten. In onze analyses van gebruikerservaringen vonden we dat de variëteit van beschikbare werkplekken een sterk voorspellende factor is bij de vraag of mensen zich individueel productief voelen. Bieden werkgevers minder variëteit aan, dan zien we ook een lager gepercipieerde productiviteit. Zou dat komen omdat een *one size fits all*-aanbod gemakkelijk is? De effecten van zo'n aanbod zijn dat niet. Ze scheppen moeilijkheden en weerstand in de organisatie. Variëteit in het ruimtelijk aanbod biedt waarschijnlijk ook uitzicht op grotere innovatiekracht, creativiteit, sociaal welzijn en vitaliteit. In dit perspectief is zicht op thuiswerken, elders werken, op kantoor werken op basis van individuele en persoonlijke keuzen attractief.

› *such an excess of space is beyond (or rather before) representation and thus summons a spatial poetics*

» De auteurs schrijven: "*…going beyond the merely material and the merely discursive, has a daunting corollary: such space is mimetically unrepresentable (Massey, 2005, p. 28).*
It carries an ungovernable excess that cannot be tamed by the customary representational moves of scholarship (ranging from writing a review article, safely surveying the field 'from above',to enacting the doxa of methodology and writing up what is presumed to be given, i.e., data)."
Ruimtelijke werkplekvormen in hun veelheid en verscheidenheid kennen meer expressies dan handig lijstjes van werkplekmakers. Ze komen ook voor als talige columns (bijvoorbeeld van Japke-d. Bouma (NRC) of E.J. van Rossen (2011) jaren geleden in het FD) en grafische cartoons. Het zijn ook uw en mijn ervaringen die we zelden of nooit anders dan analytisch beschouwen. Beyes et al zeggen hierover: '*Following these kinds of artistic expression then hints at a topographical imagination in perhaps its most radical form. These are fleeting topographies of the possible and experimental and fraught inventions of new spatialities of organizing.*' In mijn woorden: Onze artistieke interpretatie van wat ruimte, wat de werkomgeving is, en met ons en anderen doet zou wel eens de opstap kunnen zijn naar nieuwe bruikbare vormen in andere tijden. Je moet dan wel gehoor durven geven aan een expressievorm die je past, en dat is nog niet zo 1-2-3 verzekerd van succes: uit je alledaagse patroon van communiceren stappen en jezelf laten gaan in je eigen poëtische expressie. Mensen die het aandurven zeggen: "Wat een leuke opdracht" (citaat uit een workshop bij een grote organisatie waar we de deelnemers een Elfje (een-

voudige dichtvorm) lieten maken over het waarom van Hybride werken, 6 oktober 2021). Zij oogsten een rijker begrip en betekenis van wat mogelijk is in vorm en taal voor een toekomstige tijd en een nieuwe generatie.

Bij de bespreking van wat ik in de organisatiewetenschappen aantref (handige lijstjes!), komen we nu toe aan mijn vierde keuze. Het is het artikel *Mapping themes in the study of new work practices* van Aroles et al (2019). Dit review-artikel (geschreven voorafgaand aan de pandemie) gaat opnieuw over agendasetting en met name over wat er allemaal speelt rond het thema *New Ways of Working*. Ik kies hiervoor om wat Kingma (2020) mij schrijft: "Steeds zou ik de veranderingen positioneren als een evolutie of versnelling in de ontwikkeling van HNW (die al lang gaande is en nu vruchten afwerpt maar ook door wordt ontwikkeld). Studie is dus van blijvend nut en staat in een traditie…".
Aroles et al ordenen hun bevindingen in vier thema's. Voor aan de bespreking daarvan toe te komen vond ik in hun artikel deze tekst opvallend, en de moeite waard om uit te lichten:

Niks nieuws aan hybride

"Additionally, a significant body of literature has engaged with the development of hybrid workspaces (Halford, 2005) where workers mobilize a multitude of workspaces in their professional endeavours (Hislop and Axtell, 2009), including organizational workplaces (for employees), coworking spaces, home and other spaces somewhere 'in-between'. Such hybrid working arrangements are set to become more common in the future (Sewell and Taskin, 2015). This hybridization also concerns the structural design of organizations with some spaces purposively mixing features of professional and leisure activities (with, for instance, the inclusion of onsite gyms), thus fostering the gamification of organizational space" (Morschheuser and Hamari, 2019).

Hybride werken als term blijkt geenszins nieuw en dit citaat vormt een draadje naar beschouwingen over management van tijd en ruimte. Volgen we dat draadje dan zien we dat alle issues die in het onderzoek We Werken Thuis (La Brijn et al 2021) aan de orde kwamen, al eerder beschreven zijn, en nu kennelijk opnieuw besproken moeten worden bij de formulering van Hybride werken en de implementatie daarvan (Birkett 2021). Ze zijn samengevat in:

› *Technische issues*: over de planning wie waar wanneer werkt in relatie tot de beschikbaarheid van bedrijfsmiddelen (ruimte, ict en ander hulpmiddelen).

10 Het Nieuwe Werken, de Nederlandstalige equivalent van New Ways of Working

- *Sociaal-ideologische/organisatorische issues* (autonomie, kennis, macht, controle, vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid).
- Implementatie issues: zien is geloven (bij het thuiswerken in 2020, 2021), of toch te veel gedoe (Swieringa 2013).

Om met de wijze Prediker, geciteerd uit de Herziene Statenvertaling (2010), te spreken:

"Wat er geweest is, dat zal er weer zijn.
Wat er plaatsvindt, dat zal weer plaatsvinden.
Er is niets nieuws onder de zon.
Is er iets waarvan men kan zeggen:
Kijk eens, dat is nieuw?
In de eeuwen die voor ons geweest zijn,
is het er al geweest".
(hoofdstuk 1, verzen 9 en 10)

Dat dit draadje met deze wijsheid wordt afgesloten hoeft ons er niet van te weerhouden verder te gaan met het artikel van Aroles et al, want we zijn als mensen vergeetachtig. Diezelfde Prediker zegt daarover:

Er is geen herinnering aan de vroegere dingen.
Ook aan latere dingen, die nog komen,
zal geen herinnering zijn
bij hen die daarna komen.
(hoofdstuk 1 vers 11)

Het lijstje van Aroles et al dat ik graag wil toelichten:

- *Conceptual and methodological dimensions in the study of new work practices.*
  - Bij herhaling komen methodologische aspecten aan de orde, Niet in de laatste plaats omdat wetenschappers uit uiteenlopende gebieden zich – elk met hun eigen begrippenkaders en theorieën bezighielden met *New Ways of Working*. Sociologen, economen, antropologen, psychologen, technische wetenschappers, bouwkundigen en architecten. Auteurs vragen zich dan ook af hoe in deze grote diversiteit organisaties betekenis kunnen geven aan al die gevarieerde invalshoeken en uitkomsten?
- *Spatial and temporal manifestations of new work practices in the collaborative economy.*
  - Hier valt op dat we steeds meer te maken krijgen met een versplinterd aanbod van geïndividualiseerde werknemers, de *no boundary workforce* waarin

instant werk, altijd online én het tegenovergestelde – weg van het digitale, meer belang hechtend aan betekenisvol werk – kenmerken zijn.

- *Individuals, organizations and new workconfigurations.*
  - De vaak besproken, soms bejubelde maar ook verguisde flexibiliteit is aanleiding om drie typen flex te onderscheiden. (1) werkarrangementen (2) de relatie werkgever-werknemer, (3) de ruimte/tijd arrangementen met flexplekken. Elk van deze uitingen heeft gevolgen voor de sociale basis van een organisatie: wat bindt mensen? Maar ook, welke reden zou een organisatie hebben om voor de lange termijn te investeren in de ontwikkeling van mensen? Hoe ontwikkelt de balans van rechten en plichten van werknemers en werkgevers? Voorbeelden in onze tijd zijn de arbeidsrelaties bij platformorganisaties zoals Uber, Thuisbezorgd.nl, et cetera.
- *Power and control.*
  - Biedt thuiswerken en de verdere ontwikkeling van hybride werkvormen een excuus om te ontsnappen aan de blikken van de leidinggevende? Of compenseert het management het beperkte fysieke toezicht door software te gebruiken, expliciete software om de medewerker te volgen of slimme software om bijvoorbeeld de bijdrage van de 'afwezige' werknemer aan kennisontwikkeling (via kennismanagementsystemen)? De paradox van onafhankelijkheid/flexibiliteit vs. controle/toezicht is nog niet uit beeld en zal aandacht vragen.

Dit artikel heeft een discussieparagraaf waarin over '*the future of work*' wordt gememoreerd dat de ontwikkeling van kenniswerk voor organisatie in een stadium is van een *war on talent*, alleen al de metafoor van een oorlog is veelzeggend: meestal veel slachtoffers! Parallel aan de ogenschijnlijk positieve observatie dat kenniswerkers en medium skilled technici[11] de toekomst hebben, is de vraag of de scheiding van '*high/medium vs low skilled*' werk niet ergens dramatisch zal eindigen? Daarbij komt het beeld dat de invoering van kunstmatige intelligentie (AI) oproept er een is van een kleine elite die de grote massa negeert maar wel conditioneert. De auteurs zeggen dat deze observaties onderdeel zijn van "*a particular ideology that gravitates around a set of new practices aspiring to non-managerial ways of living and 'working together*"! Waar we veel gezegd hebben over techniek, blijkt in de nieuwe praktijk(en) – evenzeer als in oude praktijken – een ideologie te schuilen, soms maakbaarheid (van Putten, 2020), soms Fordisme genoemd, naar de massaproducent van de eerste auto's.

11 Zie de VPRO uitzending van het programma Tegenlicht, aflevering De nieuwe elite, 24 oktober 2021

Is er iets nieuws onder de zon? Die centrale vraag vat dit deel van mijn betoog samen:
Kennen we de criteria voor succesvol (hybride) organiseren, en kunnen we dan een betere organisatie maken, voorbij aan de modieuze term hybride? En is dat dan een nieuwe ideologie? Welk motiverend verhaal zit hier dan achter?

Criteria voor de werkomgeving en vragen vanuit organisatiewetenschappelijk perspectief

Criteria

› Organisatie is ruimte, is plek.

› Organisatie is politiek en verbeelding; werk aan de 'verbeelde gemeenschap' binnen de organisatie.

› Organisatie is ruimte en ruimte is verscheidenheid; dat roept om 'de duidelijke uitdrukking van onduidelijke gevoelens (definitie van poëzie door W.H. Auden).

› Organisaties zijn nooit grenzenloos; heb zorg om (digitale) toegankelijkheid en dat onbevoegden geen toegang kunnen krijgen tot de gemeenschappelijke sociale ruimte.

› Organisaties gaan over menselijke verhoudingen, juridische kaders helpen hoe je met elkaar werkt;

› Organisaties omvatten veel mensbeelden; bespreek en formuleer voortdurend welk beeld de organisatie wil hanteren.

Opgaven en Vragen

› Werk voortdurend aan duidelijke begrippen en goede definities, aan conceptbeschrijvingen en onderzoeksmethoden (cliché maar wel nodig!);

› Werk aan Theorievorming: niets zo praktisch als een goede theorie[12] (Kingma 2021);

› Werkplekken versplinteren, probeer overzicht te behouden ober het heel landschap .

› Wat bindt mensen in organisaties?

› Welke veranderingen treden op in machtsverhouding, in controle en in autonomie?

12 Als geodeet zeg ik: het equivalent van 'niets is zo praktisch als een goede theorie' is 'een handzame landkaart' ofwel een 'handig lijstje', en niets zo onpraktisch als je je op een kaart moet oriënteren dat zo groot is als het gebied zelf (zie voetnoot 8). Ofwel, ga nooit zonder kaart op een praktische schaal op pad!

› Onderzoek baten, nut, betekenis van de werkomgeving.

› Beschrijf praktijkvoorbeelden en zorg voor collectieve reflectie vanuit diverse perspectieven.

Reflectie op bestaande kennis

We hebben nu een lijstje met aandachtspunten voor het succesvol en toekomstvast organiseren van gemeenschappelijkheid, ontleend aan ruim 2000 jaar organiseren?
Kunnen we nu organiseren, bijvoorbeeld zo'n proces als hybride werken (of iets wat er voorbij ligt, zo dat er al is?)
Op de keper beschouwd: waarschijnlijk niet. We hebben een lijstje met criteria die allen op een of ander wijze invulling kregen in hun tijdsgewricht van de Grieken tot nu. En dat zegt niets over de adjectieven 'succesvol en toekomstvast'. Wel vertellen de criteria ons dat het verstandig is om aandacht aan deze aspecten te besteden. Want als het door de eeuwen heen weerkerende aspecten van organiseren zijn zouden ze ook voor de komende jaren nuttig kunnen zijn. Om een contextafhankelijke invulling te zoeken met aandacht voor waarden en normen van dit moment. De literatuur bevestigt dit steeds opnieuw: politiek, ideologie, macht en controle spelen een grote rol binnen organisaties, maar dit is niet altijd even transparant.

Een organisatie kent vele aspecten, elk met eigen karakter: het ruimtelijke, het psychische, het historische, het talige, het sociale, het juridische, het ethische, het religieuze/sacrale, et cetera. Ondanks voortdurende verschuivingen in de tijd zijn het aspecten van de werkelijkheid die altijd in een impliciete of expliciete vorm aanwezig zijn. Dat gaat dus over alles.
Kunnen we nuttige lijstjes maken met aspecten die blijvend zijn? Zijn het de filosofen en ethici die ons hierin helpen om de complexe werkelijkheid met veel belangen te begrijpen en zijn er geloofwaardige bestuurders en politici die gaan voor de systematisch aanpassing van wat nodig is? Verlossen wij onszelf uit grote en kleine ongewenste situaties?

Ik aarzel hier ernstig én ik schiet te kort.

Ik aarzel omdat de geschiedenis leert dat we grote sociale problemen van werk niet aankunnen, de verschillen tussen hoog en laag opgeleiden, de *high* en *low skilled*, de *have's and have nots* niet kunnen en willen overbruggen, of op zijn minst die verschillen klein, leefbaar en acceptabel houden in een solidaire en rechtvaardige samenleving (ja, ook ik kan niet zonder ideologie!)? Kunnen we bijdragen aan verhoging van geluk, al dan niet werkgeluk?

Ik schiet te kort door steeds weer in de maakbaarheidsval terecht te komen. Kunnen we dat? '*Yes, we can*', en '*Wir schaffen das*' waren recente uitingen van maakbaarheid. Waren het uitingen van overmoedig optimisme? En wat zegt dit over de wereld van mens en werkomgeving?

3

Reflectie op hybride

3.1 De term

Hybrid Organisation blijkt een al geruime tijd bestaande term (Halford, 2005) en heeft een accent op *spatial hybridity*. De term komt voort uit het telewerken waar thuis een werkplek wordt, uitgerust met ICT zodat alle functies op kantoor ook thuis gedaan kunnen worden. En toch worstelen velen ermee, zegt Halford in haar onderzoek. De voorspelling is dat hybriditeit er toe leidt dat het aantal werknemers dat op verschillende plekken het werk doet toeneemt en dat de ervaringswerkelijkheid van medewerker én manager zich gaat aanpassen, afwijkend van wat we kennen als er op één plek, namelijk op kantoor, gewerkt wordt.

Een mooie constatering, en met de kennis van vandaag zeggen we dan: dat is een open deur. In de plotseling thuiswerkopgave in 2020 pasten we ons heel snel aan. En niet onverdienstelijk ook.

De discussie lijkt zich vandaag te concentreren op de technische vraag 'HOE organiseren we de ruimte/tijdpatronen van werknemers in relatie tot taken, samenwerking, ontmoeting, vergaderen en de plek waar het allemaal gebeurt, thuis, op kantoor of elders?'. En niet 'WAAROM, wat zijn de effecten en risico's, hoe wenselijk zijn die afgezet tegen de (al dan niet expliciete) normen en waarden van de organisatie?'. Kunnen we met effecten leven, zowel persoonlijk als collectief?

De kern lijkt dus dat er in wisselende samenstellingen en op uiteenlopende tijdstippen op verschillende plekken, thuis, op kantoor en elders gewekt wordt. Voor de coronapandemie was het zo dat een werknemer met een voltijds aanstelling gemiddeld over een jaar genomen tussen 0,6 en 0,8 dag per fte per week thuis werkte. Dat betekent grofweg een halve tot een hele dag bij een werkweek van 40 uur (bron: CfPB WODI gegevens).

3.1.1 Hoe hybride werk te organiseren is technisch geen probleem

Bij hybride werken is sprake van een logistiek allocatieprobleem: de toewijzing van mensen aan plekken gedurende bepaalde tijdsvakken, zoals ook vliegtuigen op luchthavens open voor bepaalde aan gates worden toegewezen, of treinen aan sporen en stations. Ik herken veel in de wiskundige Dick den Hertog. Hij zegt: 'Ook ik vond het geweldig om te leren hoe een logistiek probleem geformuleerd kan worden als een wiskundig optimalisatieprobleem dat vaak op minder dan een A4'tje opgeschreven kan worden. Met behulp van slimme wiskunde kon je tot mijn verbazing binnen enkele minuten rekentijd op de computer problemen oplossen met soms tienduizenden (en tegenwoordig miljoenen) variabelen.' (Dekker, 2021, pp187)).

Zelf leerde ik de *operations research* als student kennen[13], en later toepassen bij mijn eerste werkgever. Er werden met OR-technieken twee programma's gemaakt en gebruikt. (1) Voor de toewijzing van gebouwen aan rijksdiensten op stedelijk niveau ontwikkelden we BOSS, beslissingsondersteunend systeem stadanalyses (Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993, 20 891, nr. 8 pp). En (2) voor de optimale indeling van gebouwen naar functies hadden we GIOS Gebouw Indelings-en Optimalisatie Systeem. Verdere OR-toepassingen heb ik vooral gezien in de planning van het gebruik van schaarse capaciteit, bijvoorbeeld bij operatiekamers of bij schaars personeel. Ik ben er zelf ook niet mee door gegaan, ondanks de ontwikkeling bij het CfPB van een model als PACT, voor de allocatie van ACTiviteiten aan Plekken. OR vormt niet de basis van dit model, maar er zitten wel wiskundige redeneerregels in.
De ingenieur in mij had en heeft een fascinatie voor maakbaarheid, voor de machine die in staat is op basis van transparante en rationeel bepaalde doelen en criteria oplossingen te berekenen in een tempo dat ons voorstellingsvermogen te boven gaat. En dat zou voor de organisatie van hybride werken ook mogelijk moeten zijn. Beschik je over een aantal varianten van ruimtegebruik, dan kun je redeneren over de gevolgen daarvan voor medewerker en manager. Zo is recent de studie *Kosten en Baten van Hybride Vergaderen* (Cox et al 2021) – een voorbeeld van een variantenstudie van hybride werken/vergaderen – aangeboden aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Toch is een opmerking nodig: zo'n meetbare en repliceerbare rationaliteit die opgesloten ligt in een rekenmodel (systeem) kent tegelijkertijd beperkingen, zeker wanneer mensen – met eigen ideeën, ideologieën en voorkeuren - een systeem constitueren. Het systeem beslist niet, maar genereert nieuwe varianten. Mensen moeten beslissen over de varianten op basis van meer dan wat de input was van het rekenmodel.

Als techniek niet het probleem is, wat dan wel? Hierna formuleer ik een antwoord.

3.1.2 Hoe is geen probleem, dan maar over Waarom hybride werken?

Er is een veelheid van motieven voor individu en organisatie waarom je hybride werken verder ontwikkelt. Dat zou 'technisch' niet ingewikkeld zijn, om tegemoet te komen aan een flexibiliteitswens van medewerkers, gericht op de organiseerbaarheid van het leven (werk-privébalans in de aspecten werk en niet werk en in taakverdeling tussen partners). Meer thuis, minder woon-werkverkeer suggereert goed te zijn voor het klimaat. Maar die balans met meer energieverbruik thuis is nog niet zo helder.

13 Enerzijds de theorie en belangrijke OR-methoden, als toepassing in ruilverkavelingsvraagstukken voor het onder bepaalde restrictie en met criteria toewijzen van land aan boeren (programma ATOR) zie: van der Molen, Wubbe, 2020

De onzekerheid is groot bij managers over hoe ze toezicht houden op medewerkers die ze niet zien, over de vraag of sociale binding en kennisdeling niet achteruit hollen als er structureel bijvoorbeeld 50% thuisgewerkt wordt, dat er geen creatieve oplossingen meer bedacht worden als mensen niet fysiek samenzijn. En ook medewerkers maken zich zorgen hierover. Heeft dit gebrek aan duidelijkheid over de effecten tot gevolg dat vele denken: 'we moeten ons geen gedoe op de nek halen?' en 'dan maar naar kantoor, gewoon weer in de file?'. Men heeft een punt: de historische analyse over het organiseren van gemeenschappelijkheid laat zien dat een plek, een sociaal verband, ergens bij horen betekenisvolle elementen zijn van werken in een organisatie.

Op de keper beschouwd is er veel kennis over hybride werken en de samenstellende delen. Maar de inherente onzekerheid betreft wellicht een onoverzichtelijke hoeveelheid nieuwe praktijken en onbekende neveneffecten, terwijl 'we' het al zo druk hebben (concurrentiekracht, nieuwe bestuursstijl, klimaat, ICT gevaren, gebrek aan vertrouwen en geloofwaardigheid van overheden), of het omgaan met verborgen ideologie. Het invoeren (lees: ontdekken, want er is geen blauwdruk) van hybride werken is nog een aandachtspuntje erbij op het bordje van de manager, en dat is al vol. Maar is het te vol? Of is er sprake van zelfbescherming ('niet te veel'), gemakzucht ('komt wel') of wijsheid ('voor alles is een tijd!'). Ondanks die handige en recente implementatielijstjes zoals die van Birkett (2021).

3.1.3 Zichtbare en onzichtbare issues die hybride overstijgen

Sociale cohesie bleek bij thuiswerken een issue van betekenis: de binding met collega's, de toevallige ontmoeting, de collega ergens uit de organisatie die je niet functioneel kent, maar wel groet als één van ons, we misten het allemaal. Deze cohesie-krachten zijn niet bij iedere collega dichtbij of veraf even sterk. Het interessante is dat ze zich ook over lange tijd vormen. Eltringham (2021) schrijft hierover een zeer behartenswaardige column (okt, 2021) '*Shift to hybrid working highlights the value of weak ties.* De zwakke banden, ach wie maakt zich er druk over? In zijn column geeft hij commentaar op twee studies die gaan over de verbinding tussen werknemers die op afstand van elkaar het werk uitvoeren. De conclusies zijn deze:

'*The upshot is that organisations may not know there is a problem with their working culture for a long time, possibly until it's too late because short-term measures of productivity blind them to the cracks developing under the surface.*'

En:
'*As the authors of both reports conclude, this is something we will have to be aware of as we plan the way ahead for work and workplaces. The success of the organisation and our personal creativity and productivity don't just depend on relationships with people in our inner circle, but also with those who pop their heads into it, now and then.*'

Kortom, het mag technisch gemakkelijk zijn om de medewerker en zijn keuze waar te werken in de tijd en ruimte te plannen, de subtiele effecten voor de sociale basis van werk, met sterke en zwakke verbindingen, zijn zo 1-2-3 niet te compenseren met 'we zien het wel', met wegkijken, ontkennen of andere snelle oplossingen. Een goed begrip van de organisatie als sociaal lichaam is essentieel. Anders zouden we zomaar het kind met het badwater weg kunnen gooien.

3.1.4 Voorbij hybride werken

We hebben als mensen een fascinatie voor de toekomst. Het barst van studies, essays en leuke boeken over het kantoor van de toekomst. Wetenschappelijke reflecties beginnen zo'n toekomstbeeld allemaal met '*beyond*', voorbij de grenzen van onze dagelijkse horizon (bijvoorbeeld de dagelijkse taken, de deadline van dat rapport, de geldigheidsduur van je strategie). "*Beyond this book*" zegt de eerder geciteerde werkplekdeskundige Nigel Oseland (2021)) als hij zijn slotzinnen over hybride en *agile* werken schrijft.

Er zijn veel handige lijstjes voor het organiseren van het werk. Iedereen heeft van die to-do lijstjes. Ze zijn er – zo zagen we – over de werkplek, over de organisatie. Lijstjes die allemaal iets zeggen wat we moeten doen. Alles op korte termijn, bijvoorbeeld: kan het morgen, deze week nog, of die rare deadline: 'Voor de kerst moet het af zijn'. Alles voor de lange termijn raakt in de vluchtigheid van alledag in de vergetelheid.
Is na afvinken van die lijstjes het effect gegarandeerd: toegenomen concurrentiekracht, meer loon, meer werkgeluk, eindelijk een eigen huis (de nieuwe dienstwoning die in de toekomst verschaft wordt door de baas, want anders kun je als jonge werknemer jaren wachten), hersteld vertrouwen van de burger, rechtvaardigheid voor gedupeerden in de toeslagenaffaire, klimaatinterventies die effect hebben?

Of als je die lijstjes toepast op werk en werkomgeving? Bijvoorbeeld mensen hebben het prettiger in een passend werkplekconcept, beter dan in die omstreden kantoortuin, ze hebben een sociale en solidaire groep collega's die inspiratie en aspiraties prettig combineren. En dat alles in steeds herhalende cycli, steeds om hoog: CRESCENDO!

Reflectie op hybride

Wat streven we na, wanneer verwacht ik zichtbaar resultaat en ben ik bereid offers te brengen voor iets beters? Iets beters, denk aan die *17 sustainable development goals* van de VN (SDG). En kan zo'n wereld er dan komen? Of is de afstand van die doelen tot onze leef- en werkwereld te groot?

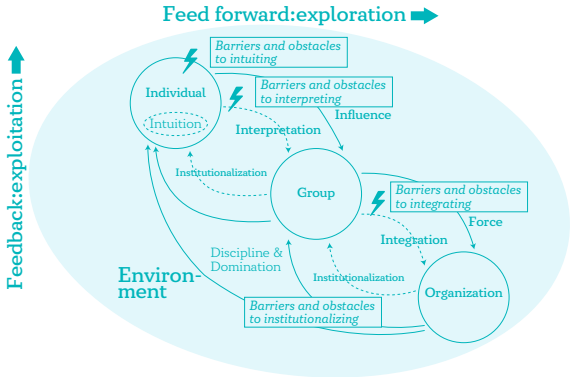
Is er iets dat ons persoonlijk wenkt achter de horizon, voorbij het onvolmaakte hier en nu, voorbij hybride werken, of bijvoorbeeld in doel 8 van de VN: *"…. sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all."*

Ik zie twee lijnen die me niet heel optimistisch stemmen

- Er zijn veel barrières om te leren in en als organisatie.
- We zeggen 'Het vertrouwen in maakbaarheid is weg' maar dat is niet zo, we kunnen niet anders!

Barrières om te leren

De systeemtheorie werd ons op de TU (toen nog TH Delft) ingegoten bijvoorbeeld in de colleges van Jan in 't Veld en Pierre Malotaux (één van mijn afstudeerhoogleraren). In de afscheidsrede van Pierre herken ik veel van de worsteling om het 'leren leren' te bevorderen. Daar is een academische opleiding voor en toch verzucht hij: "Dat de meeste organisaties het vermogen leren te leren in hoge mate missen" (Malotaux, 1994. pag 16).
Kunnen we kort iets zeggen over het leren? Ik stuitte al jaren geleden op de lijstjes van Schilling en Kluge (2009) in hun inventarisatie van barrières voor leren in organisaties. Dat leren blijkt niet zo eenvoudig. Er is bewijs dat er politieke, culturele en structurele krachten zijn die het leren onderdrukken. Leren is een systeembenadering met instrumenten als '*feed forward*' en '*feedback*'.



Afbeelding 8 *The expanded 4I model of the organizational learning process and its barriers.* Bron Schilling Kluge (2009)

Daarmee zijn we als mensen instrumenteel, rationeel mechanistisch bezig. De 'machine' loopt beter door olie van drieërlei aard: persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk. Maar overal zitten barrières: biases, gebrek aan motivatie, restrictieve controle, eenzijdigheid, te strikte regels, complexe marktomstandigheden, culturele verschillen, onwil. En dan ben ik er nog niet. Schilling en Kluge destilleren *maar liefst tachtig barrières* voor leren in organisaties; een ontmoedigend aantal.

We zeggen dat leren complex is en in het onderzoek naar barrières voor leren maken we het met een opsomming van die tachtig nog complexer, laat staat dat er een weg vooruit is. Leren is betrekkelijk, eerlijk zijn is moeilijk en het gebruiken van slimme slogans uit de marketing is gemakkelijk (en gevaarlijk).

De maakbaarheidscultuur

Om maar een beetje provocatief te worden over maakbaarheid verwijs ik naar het beroemde essay '*I pencil*' (Read 1958). Dit is een ironisch opstel waarin een potlood (een gemaakt(?) product) figureert, dat gemaakt worden en functioneren vanuit het eigen perspectief beschrijft. Van begin tot eind wordt beschreven wat het is om potlood te worden, te zijn en te functioneren. Het potlood beschrijft zijn eigen schepping in componenten en betrokkenen. Om tot een conclusie te komen:
'*There is a fact still more astounding: The absence of a master mind, of anyone dictating or forcibly directing these countless actions which bring me into being. No trace of such a person can be found. Instead, we find the Invisible Hand at work. This is the mystery to which I earlier referred*'.

En als slotsom noteert Read dit: '*The lesson I have to teach is this: Leave all creative energies uninhibited. Merely organize society to act in harmony with this lesson. Let society's legal apparatus remove all obstacles the best it can. Permit these creative know-hows freely to flow. Have faith that free men and women will respond to the Invisible Hand. This faith will be confirmed. I, Pencil, seemingly simple though I am, offer the miracle of my creation as testimony that this is a practical faith, as practical as the sun, the rain, a cedar tree, the good earth*'.

Wijze raad dus, om bescheiden te zijn en tegelijk creatief. Vijf (actie)punten (in het citaat hierboven onderstreept aangegeven) op een to-do lijstje. Dat daagt uit, maar een snelle overdenking maakt sceptisch: wie pakt het aan, werkt het lijstje op het niveau van de organisatie, durft de leiding los te laten en geloof te hebben in '*free men and women*'? Zijn die mannen en vrouwen er wel, vrije, creatieve mensen, waarschijnlijk met een lage persoonlijke structuurbehoefte (Slijkhuis, 2012)?

Er verscheen in 2017 een boek met een wervende titel: '*The Human Workplace: People-Centred Organizational Development*' (Swann, 2017). Op de website van de schrijver lezen we een oproep bij dit boek: '*Let's create a world where life and work are one and inspiration carries from CEO to the most junior position. Catalyzing innovation, collaboration, creativity and fulfillment one individual, one team and one organization at a time*'.
Het boek ruimt een centrale plaats in voor de mens. Die moet van de leiband af, is de boodschap: '*Unleashing the people, unleashes the tools for success, it is a simple mechanism*'. Er is dus kennelijk een blauwdruk… Maar dit mooie romantische idee wordt twee zinnen later weersproken.: '*There is no blueprint for designing a people-oriented organization*'. Ik kan met dit soort onsamenhangende boodschappen niet goed uit de voeten (of ik heb het niet begrepen, dat kan natuurlijk ook!).

We rommelen als mensen vanuit eigen belang en met goed bedoelde inzet voort (*bounded rationality*, Simon 1956 en *muddling through* (Lindblom 1959)). We zijn langzaamaan aangekomen in een omgekeerde wereld, waarin mensen tot dingen worden gereduceerd en waar we dingen menselijk eigenschappen geven (Arbeek, 2019). We noemen dit verdinging ('*thing-i-fication*' of '*objectification*'). Baldissarri et al (2021) beschrijven deze trend in historisch perspectief en gaan terug naar de Grieken, die arbeid iets voor slaven vonden. Dat deze auteurs beginnen met een beschrijving van de beleving van het werk van Amazon orderpickers (eerder slaafse machines dan unieke mensen!) is veelzeggend. Immers de gememoreerde omkering van de moraal is in veel tech gerelateerde bedrijven meer dan zichtbaar.

Nieuw perspectief? Slimme slogans

Dat marketing zijn intrede heeft gedaan in de werkplek- en gebouwenwereld kan niemand zijn ontgaan. We kennen de flexibele werkplek, de gedeelde, de ergonomische, de digitale werkplek; geen woord te veel. Maar de taal wordt ook in het strijdperk gebracht om zo goed mogelijk voor de dag te komen, bijvoorbeeld met de ideale werkplek, de slimme en gezonde werkplek, met happy buildings, empathische gebouwen, en wat dacht u van de barmhartige werkplek? Het werkplek-volkje babbelt er lustig op los, vermoedend dat de lezer wel begrijpt wat ze bedoelen. Ooit een slimme werkplek gezien; ja, veel slimme mensen op hun werkplek. En als de werkplek barmhartig (lees: medelijdend) is, dan ligt dat niet ver van een meelijwekkende gebruikers. Je bent blijkbaar te beklagen als gebruiker. Het moet niet gekker worden.
Lees op dit punt *On Bullshit* van Princeton-hoogleraar Harry Frankfurt (Frankfurt 1986). Hij betoogt in dit boekje dat in communicatie vaak gebruik wordt gemaakt van wat hij 'bullshit' noemt: termen die moeten overtuigen, maar die zich helemaal niets meer gelegen laten liggen aan de waarheid van wat wordt gezegd. Bewuste

misleiding, bluf, nep, vals. Liegen is erg, zegt Frankfurt, maar bullshit de wereld in helpen is erger. Conclusie: we bull-shitten maar wat aan in de wereld van mens en werkplek… en we veroorloven ons vooral veel bullshit, door Frankfurt gedefinieerd als: '*deceptive misrepresentation, short of lying, especially by pretentious word or deed, of somebody's own thoughts, feelings, or attitudes.*'
Misschien zijn sommige bullshitters van mening dat het gebruik van adjectieven zoals ik ze aanhaalde niet onzorgvuldig is omdat je de werkelijkheid nooit helemaal kunt kennen. Neem het voorbeeld van de 'gezonde werkplek'. Misschien kun je dat beter als volgt formuleren: De werkplek waar de gezondheid van mensen door wordt beïnvloed. Gezondheid zelf (samenstel van fysiek, mentaal en sociaal welzijn en de mogelijkheid er wat aan te doen) is te gecompliceerd om het in een eenvoudig oorzaak-gevolg model te stoppen (Colenberg 2020). Meer licht op kantoor betekent gezonder? Ongetwijfeld, maar niet als er volop lawaai (ongewenst geluid) is, of wanneer een manager de veiligheid op de werkplek negeert.
Frankfurt heeft het over *correctheid*, en in de slipstream hiervan spreekt hij over *oprechtheid*. Hij maakt een einde aan de illusie dat er oprechten en niet-oprechten zijn als hij zijn essay afsluit met deze betekenisvolle slotzin: 'Feiten over onszelf zijn niet bijzonder solide en bestand tegen sceptische ontbinding. Onze aard is inderdaad ongrijpbaar insubstantieel, notoir minder stabiel en minder inherent dan de aard van anderen dingen. En voor zover dit het geval is, is oprechtheid zelf bullshit'.

Wat dan wel…?

De slotzinnen van Frankfurt zijn zeker geen knipoog, maar een serieuze aansporing om onszelf onder een vergrootglas te leggen bij wat we beweren en meer nog bij wie we zijn als mens. Frankfurt hier stelt, roept op om langzaam te zijn met al te stellig spreken, het roept op na te denken over wat er nu essentieel is aan de mens, over wat we serieus moeten nemen, en wat met een korrel zout. Zijn we in staat om onszelf aan de haren uit dit moeras van onvolmaaktheid omhoog te tillen? Zijn menselijke constructen zoals wetenschappelijke kennis of technologische instrumenten in staat ons verlichting, verlossing, en persoonlijke groei te brengen?

Wat zijn de essentialia van mens, werk en werkomgeving? Werpen zij een licht op een situatie Voorbij aan hybride werken? Kunnen we eraan voorbij of zijn we inherent onlosmakelijk verbonden met de taal die wel zelf hanteren?

4

Tijdlijn naar de toekomst; redenering over essenties

Het CfPB is een kenniscentrum over mens, werk en werkomgeving. Daar is veel over te zeggen. De vorige paragrafen lichten een tipje van de sluier op. De hier onderstreepte woorden zijn de kern: wat is hun essentie?
De productie van kennis, en het delen van kennis is de kern van het zijn. Er is een balans nodig in de schaarse inzet van menskracht om deze functies te vervullen. Inzet enerzijds op het beantwoorden van nieuwe vragen (waarbij steeds gekeken moet worden of antwoorden al niet eerder gevonden zijn; want zijn al die vragen wel zo nieuw?), en anderzijds het beschikbaar stellen van bestaande kennis, bijvoorbeeld het ontsluiten van kennis die niet eigen is aan de medewerkers van het CfPB.

Het voert hier te ver om van alles over kennis en kennisproductie te zeggen. Maar bij van Woudenberg (1996) tref ik een nuttig lijstje aan in een betoog over kentheorie waar hij de vragen 'wat kunnen wij kennen', 'wat is kennis' en 'wat is een betrouwbare kennisbron' bespreekt. Zijn rijtje van betrouwbare kennisbronnen:

- De zintuiglijke waarneming, met name de visuele waarneming
- Het geheugen
- Het zelfbewustzijn
- De rede
- Moreel besef
- Intuïtie van het innerlijk leven van ander personen
- Religieus bewustzijn

We hebben dus veel in te zetten bij het ontwikkelen en delen van kennis. In die zoektocht komen we zaken tegen als: wat is de werkomgeving, wat is werk, wat is de mens. Aristoteles had het al over essenties, maar het is twijfelachtig of er in zijn werk iets te vinden is over hybride werken.
Bij de Grieken was arbeid tenslotte iets voor de slaven.
Maar die essenties pak ik graag op. Essentie kan omschreven worden als datgene waarom een ding is wat het is (Ouwendorp2002). Wat blijft er over als randverschijnselen worden weggelaten? Wat is kenmerkend voor werkplek, werk en mens. Wat geeft het zijn de identiteit? Zijn die essenties onveranderlijk en daarmee de constanten waarmee we moeten redeneren als we het hebben over onze centrale thema 'Voorbij hybride werken'?

4.1 Essentie van de werkomgeving

We maken onderscheid tussen het materiële aspect en het menselijke aspect, beiden zijn samenstellende delen van de werkomgeving. Het materiële betreft

de ruimte, de inrichting, computers, flip overs, boeken. Het sociale gaat over de mensen die individueel en samen gebruik maken van dat materiële. Ze geven door het gebruik betekenis aan het materiële. Daarnaast zijn er services, diensten die mensen elkaar bewijzen om de mensen of het materiële te beschermen, of om mensen te ondersteunen.
Het gaat om de werkplek als bedrijfsmiddel, in te zetten in de voortbrenging van producten of diensten. Middelen die nodig zijn om de *óikos*, het huishouden, het samenwerkingsverband, de organisatie in stand te houden. De middelen dienen de mens en medemens. Maar middelen kunnen ook anders ingezet worden, namelijk om rendement, geldelijk gewin op te leveren ten koste van anderen. Het gebruik van middelen is geenszins neutraal, het is gedreven door waarden en keuzes van mensen daarin. De werkplek in een gebouw wordt een verzameling materiële objecten, artefacten zodra er geen mensen zijn, als er geen werk gedaan wordt. De werkplek wordt wezenloos en vervreemdend. Als het doel van de middelen (gebruik voor werkgerelateerde activiteiten) afwezig is, dan is een gebouw een set toevallige materiële eenheden. Eén mens in een gebouw dat voor velen bedoeld is, toont een ogenschijnlijk ultieme vervreemding.

Een mooi voorbeeld zijn foto's van kantoorinrichting, bijvoorbeeld in het boek *Office* van Lars Tunbjörk (2001) en in tal van andere publicaties over de kantoorwerkplek. Mensloze afbeeldingen van kantoren leren ons dat kantooromgevingen vervreemdend kunnen zijn.

Afbeelding 9 Beelden van Lars Tunbjörk

Het essentiële van de werkplek is het gebruik daarvan voor werkgerelateerde activiteiten door mensen; daarmee is de gebruiker de indirecte essentie van de werkplek. Zonder mens is een werkplek geen werkplek.

4.2 Essentie van werk

We stuiten bij de omschrijving van de essentie van werk op een ogenschijnlijke tegenstelling: betaald werk en niet-betaald werk. Kort door de bocht zou je zeggen dat betaald werk betrekking heeft op het economische en onbetaald werk op het sociale. Wat mij betreft gaan we hier terug naar de Griekse *oikos* of *polis*, het huishouden, de stadsstaat, de samenleving. Is werk dan al het gene dat gedaan wordt om de *oikos* te ontwikkelen en in stand te houden? Bij de vader van de moderne economie Adam Smith zien we dat economie in dienst staat van deugden als matigheid en naastenliefde (Bovenberg, 2021, pag 200,201). Sommige volgelingen van Adam Smith - zo vervolgt Bovenberg - gingen de markt verheerlijken in plaats van de markt te zien als een van de drie essentiële besturingsvormen van markt, overheid en ethiek. Het was Pareto (inderdaad die u ongetwijfeld kent van de 80-20 regel) die stelde dat de economie niet langer draait om de ethiek, maar dat het andersom is. In plaats dat goede keuzes worden afgeleid uit de ethiek worden waarden afgeleid uit het keuzegedrag van mensen.[14] Dit heeft bijgedragen aan de drie grote uitdagingen waar de wereld nu voor staat: het waarderen van kwetsbaarheid, inclusiviteit en duurzaamheid.

Terug naar werk. Ik kies voor deze omschrijving van de essentie van werk, met dank aan Bovenberg:

> Het essentiële van werk zijn menselijke activiteiten gericht op instandhouding en ontwikkelen van de organisatie zoals gelegitimeerd vanuit de ethiek. Het ethische betreft de liefde, die zich richt zich op de behoeften van de ander. De aanmoediging hierbij is: zoekt wat het beste voor de ander is en laat de ander de vrije keus om die liefde te beantwoorden of niet.

4.3 Essentie van de mens

Ieder mens is in meerdere of mindere mate op zoek naar wat het eigenlijk betekent om mens te zijn; wat is de essentie van de mens? Wie is de mens, niet alleen: wat is de mens als biotische, organische entiteit in staat om te voelen, te denken en te handelen. Alles wat ik hier stel doet vanzelfsprekend te kort aan wat hier over geschreven is.

14 Met als gevolg opkomst van de gedragseconomie, die overigens aantoont dat mensen niet altijd doen wat ze willen (Bovenberg, pp201). *Bounded rationality en bounded morality* horen bij elkaar, mensen zijn beperkt in hun vermogen om ethisch verantwoorde keuzes te maken. Daarbij komt ook die beperkte wil: *bounded willpower*, het onvermogen om rationele keuzes ten uitvoer te brengen door gebrek aan zelfcontrole, probleembewustzijn, niet weten wat we als mensen willen en het ontbreken van wilskracht door bijvoorbeeld angst, gebrek aan zelfvertrouwen of een sociale omgeving. Ook fysische factoren, erfelijke factoren en omgevingsinvloeden beperken onze willpower.

De context van werk en werkomgeving waarin ik dit alles bespreek, toont een toenemende aandacht voor de mens die meer is dan de werker, de fte, de *human resource*. En dat is nogal paradoxaal. Enerzijds is er de individualisering, de ontmenselijking, de '*objectification*' of verdinging, de mens als vervangbare productie-eenheid die na wat training in staat is routines uit te voeren als ware zij/hij een machine. Anderszijds is er een toegenomen aandacht voor gezondheid en vitaliteit. Cynisch gezegd is dit een direct belang van de werkgever die een onderhoudsarme productie-eenheid wel prettig vindt. Maar ook is er aandacht voor het sociale welzijn dat direct in verband gebracht wordt met gezondheid (Colenberg 2020). Bij het sociale welzijn hoort ook inspraak in de vorm van de medezeggenschap. De Wet op de Ondernemingsraden is zeer expliciet waarover de ondernemingsraad de bestuurder mag adviseren en welke beslissingen van de bestuurder instemming nodig hebben. En toch zijn er werkgevers die een Ondernemingsraad niet nodig vinden.
De mens is ten diepste religieus zeggen Nederlandse filosoof Dooijeweerd en Franse socioloog Durkheim (1858-1917). Het verschil tussen beiden uit zich hierin: waar de religie zich op richt.
'Voor Durkheim is religie een samenhangend systeem van geloof en rituelen rond het sacrale en een essentieel, functioneel en waardevol onderdeel van elke samenleving' (van Well, 2021), los van joodse, christelijke, islamitische of atheïstische uitgangspunten en perspectieven. Voor Dooijeweerd is het christelijk geloof de leidraad en bestaat het mens-zijn in de relatie tot andere mensen, maar bovenal tot God, die Zijn Naam[15] verbonden heeft met de onze.

De essentie van de mens is dat hij/zij kan handelen, activiteiten kan verrichten die genormeerd worden door beginselen uit modaliteiten hoger dan de psychische. In zijn boek *Real Essentialism*, een eigentijdse overdenking van het werk van Aristoteles, komt de Britse filosoof David Oderberg (2008) tot de verdediging van deze stelling, die eindigt in de onsterfelijkheid van de mens:
'*The central claims of hylemorphic dualism*[16] *begin with two theses that will by now be familiar: (1) all substances are compounds of matter and form; (2) the form is substantial since it actualizes matter and gives the substance its very essence and identity. Now follow theses (3) the human person, being a substance, is also a compound of matter and substantial form; (4) since a person is defined as an individual substance of a rational nature, the substantial form of the person is the rational nature of that person; (5) the exercise of rationality, however, is an essentially immaterial operation; (6) hence human nature itself is essentially immaterial; (7) but since it is immaterial, it does not depend for its existence on being united to matter; (8) so a person is capable of existing, by means of his rational nature, which is traditionally called the soul, in-*

15 In de Bijbel: Exodus 34:5,6

16 Hylomorphisme is een filosofische theorie die stelt dat een wezen (*ousia*) geconstitueerd wordt door twee aspecten: materie en vorm.

dependently of the existence of his body; (9) hence human beings are immortal – but their identity and individuality does require that they be united to a body at some time in their existence'.

De essentie van de mens: een onsterfelijk, religieus wezen dat kan handelen op basis van normen waarvan de bron buiten hemzelf ligt.

4.4 Alles bij elkaar

In de trits 'mens, werk, werkomgeving' staat de mens, de gebruiker, de werker centraal. Dat wordt althans vaak met de mond beleden door (de woordvoerders van) organisaties. Maar – omdat niets menselijk ons vreemd is – ligt de praktijk hier soms ver vandaan. Toch is er hoop. Dat blijkt als mensen over hun vak spreken en schrijven en over hun inspiratie.

De oude architect Wim Quist (1930- …) zegt bij zijn afscheid als architect voor het Rijksmuseum te Amsterdam (april 1996): "… wat is er meer als wij kunnen zeggen: het is met liefde gedaan" (Eden, 1997). Het is een aanbeveling om toch eens goed werk te maken van het luisteren naar de stem van de eindgebruiker. En zo moeilijk is het niet: er zijn talloze methoden, van workshop tot poëzie, van het juridisch kader (de WOR) tot gewoon een goed gesprek van mens tot mens, en – voor alle wel- of niet-nutsdenkers ('zoals ik ook een nutsdenker ben) – het levert altijd wat op!

5

De werkplek en al die mensen...

Er is een prent van Peter van Straaten met de tekst 'Wim is geen strandmens'. Met op de achtergrond twee in bikini geklede dames staat Wim, in kostuum met stropdas, de handen in de zakken verloren op het strand. Wat is Wim dan wel? Orde en lijstjes; beter gezegd: ordening, modellen, schema's, lijsten. Daarvan hebben we er hiervoor een paar gehad: over de werkplek, over de organisatie en de mens daarin. De lijnen zijn getrokken, soms rechte lijnen op een gekromd oppervlak (dat heet een geodetische lijn). Nu is het zaak er een punt achter te zetten.

5.1 Tot slot over voorbij aan hybride werken

Komt na hybride iets wat niet hybride is?

Ondanks dat er vaccins zijn waarmee velen zijn ingeënt en waarvan we hopen dat ze lange termijn-bescherming geven, is de onzekerheid rond de COVID-19 pandemie geenszins voorbij. WRR en KNAW (2021) wijzen daarop in hun studie *Navigeren en anticiperen in onzekere tijden*. Is Hybride werken een tijdelijk en zeer gedifferentieerd tussenstation, iets voor de korte termijn? Is het: een beetje opschuiven in de verhouding van het gebruik van werkplekken op kantoor en thuis. Allemaal veel minder revolutionair dan we denken, maar wel met zichtbare gevolgen?

Als het een tussenstation is, is er dan een eindbestemming? Of rijden we rondjes om geregeld te constateren dat we *still confused* zijn, *but on a higher level!*?

Of rennen we als lemmingen een afgrond in, zonder te weten wat er op de bodem ligt (als er al een bodem ligt). Houden angst, onzekerheid of beleidsreacties met voorzorgsmaatregelen (op basis van het gelijknamige principe) ons in de greep? Is een eenvoudige bedrijfsstrategie als korte termijn kostenbesparing een gunstige afleidingsmanoeuvre van de lange termijn morele vraagstukken? Immers met die korte termijn aanpak zijn we vertrouwd: bezuinigen, afromen, besparingen inboeken. Je denkt wel eens: liever kosten besparen dan een lange termijn-visie voor het ontwikkelen van een rechtvaardige wereld met een barmhartige overheid (Schroevers, 2021).

Arbeidsutopia

Wat ligt er achter de horizon van hybride? Iets wat *niet hybride* is, dus een *absolute* scheiding: volledig op kantoor werken óf volledig thuiswerken (zelfs zonder herinnering aan dat je 'vroeger' naar kantoor ging). Is er een wenkend arbeids-utopia, iets wat een belofte, van 'beter' in zich draagt? Bijvoorbeeld *niet meer werken*, dat doen robots voorzien van kunstmatige superintelligentie voor ons, zoals Nick Bostrom ons voorhoudt in zijn boek *Superintelligence* (2017). We hoeven er geen boeken voor te lezen of SF films voor te gaan zien om te weten dat dat een nare samenleving oplevert, dat dat een dystopisch perspectief is. En eerlijk gezegd, tij-

dens het lezen van Bostrom moest ik zijn boek steeds even wegleggen vanwege het beangstigende toekomstbeeld.

Die ontwikkeling van kunstmatige intelligentie, van algoritmen (ja ja, ze worden vast en zeker steeds beter, beter dan de vorige versie. Maar worden ze ook beter dan het menselijk beoordelingsvermogen?) laat op dit moment zijn ontwrichtende en onrechtvaardige sporen na in onze kleine Nederlandse samenleving, Dat we daadwerkelijk *moeten* maken wat we *kunnen* maken gaat voorbij aan de vraag wat *mogen* we maken. Dat is een vraag van menselijke autonomie en onafhankelijkheid. Immers van WIE mogen we dingen maken in onze door techniek en maakbaarheid doordrenkte cultuur?

Onze vraag opnieuw geformuleerd
Om Shakespeare te parafraseren, wat is onze vraag?
'*To hybridize or not to hybridize, that is NOT the question*'.

De dialoog uit Hamlet waarin de bekende frase '*to be or not to be*' komt, gaat over je lot aanvaarden óf dood zijn. Dat is me te gortig; voor onze situatie zoeken we hoop, een samenleving die niet door angst geleid wordt.

De vraag kan zijn:
To be (mainstream) or to be different?

Om Geert van Maanen, voormalig Secretaris Generaal van het Ministerie van Financiën te citeren[17]: "Laten we het gebeuren of maken we het mogelijk?". Geen beroep op gelatenheid of maakbaarheid maar op de voorbeeldfunctie van – in dit geval – hoge ambtenaren, zowel in woord als gedrag.

Tot slot: waar sta ik met mijn mensvisie?

5.2 Waar sta ik, waar ga ik?

Functioneel gesproken is het antwoord hierop duidelijk waar ik sta: *aan de zijlijn*. Immers op 23 november 2021 nam ik afscheid van het CfPB, van al die mensen die zo betekenisvol voor mij waren, en van een onderwerp waar ik met liefde en passie aan gewerkt heb: een goede plek voor de werkende mens.
Mijn ambitie met het CfPB was groot: kennis over kantoren, onderwijswerkplekken, zorginstellingen. Maar het opbouwen van ene relatienetwerk, het systema-

17 Geert van Maanen deed deze uitspraak in het kader van de renovatie van het Ministerie van Financiën tijdens een vergadering in 2003 van de Bestuursraad. Hans de Jonge en ondergetekende waren gast bij deze vergadering.

tisch verzamelen van gegevens duurt lang. Voor de kantoren hebben we het heel goed gedaan. De onderzoeks-uitstapjes naar onderwijs waren de laatste jaren hoopvol en gaan door in samenwerking met VU, Schooldomein/ICS. Dat wordt hopelijk meer dat het onderzoekshoofdstuk in Arbeek (2020)). Dat geldt ook voor de zorg (Studie Arbeidsproductiviteit in verpleeghuizen voor de Adviesraad van de Minister van VWS, Achterberg (2006).

De aspiraties draag ik over aan de lieve en gedreven mensen die het CfPB voortzetten en verder de toekomst in leiden.

Mijn inspiratie zet ik hier op schrift en citeer daartoe uit het boek *Utopia and Gospel* (2015) van vriend (en medeoprichter van het CfPB) Jaap Hanekamp[18]:

'Answering Utopia requires first and foremost that ***fear is abandoned*** *whereby a truly new way of life can emerge'* (pag. 431).

'The eucatastrophe (the good cataclysm) embodied in ***Jesus' life, death and resurrection*** *opens wide the door to the risky business of acting in this life without fear'* (pag. 485).

Alle mooie en moeilijke vragen laat ik achter vanuit mijn 'weten'schap:

Van de Heer is de aarde en alles wat daar leeft, de wereld en wie haar bewonen…

Zoetermeer, 1 november 2021

18 Onder de notariële oprichtingsacte van het CfPB 1mei 2001 staan de handtekeningen van mijn vrienden Marcel Dewever en Jaap Hanekamp.

Bijlage 1

Referenties

Bijlage 1: referenties

Achterberg, J., K.H. Dekker, W.R. Pullen (2006) Arbeidsproductiviteit en gebouw - een exploratieve studie in de verpleegzorg, Delft, Center for People and Buildings.

Alexander, K., & Price, I. (Eds.). (2013). *Managing organizational ecologies: Space, management, and organizations*. Routledge.

Anseel, F. (2021), Van de dweil en de kraan. Column in De Tijd.

Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2021). *A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and the Office Environment* (p. 312). Taylor & Francis.

Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2022). *A handbook of management theories and models for office environments and services* (p. 270). Taylor & Francis.

Arbeek, S. (2019) Gebouwen als mensen en mensen als dingen, De zoektocht naar een betekenisvolle leer- en werkomgeving, Schooldomein.

Aroles, Jeremy and Mitev, Nathalie and de Vaujany, Francois-Xavier (2019) 'Mapping themes in the study of new work practices.', New technology, work and employment., 34 (3). pp. 285-299.

Baldissarri, C., Andrighetto, L., & Volpato, C. (2021). The longstanding view of workers as objects: antecedents and consequences of working objectification. *European Review of Social Psychology*, 1-50.

Beck, U. (1986), Risikogesellschaft. *Auf dem Weg in eine andere Moderne* Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Beck, U. (1992). From industrial society to the risk society: Questions of survival, social structure and ecological enlightenment. *Theory, culture & society*, *9*(1), 97-123.

De Been, I., F. Thoolen J.P.P. Cox en K.H. Dekker (2015) Onderzoeksrapportage Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk - Kwaliteit en kosten, Delft Center for People and Buildings.

Beijer, M., S.E. Colenberg, D. den Hollander, J.P.P. Cox, E. Smid, W.R. Pullen (2018) Rijkskantoor Rijnstraat 8; Gebruik en beleving geëvalueerd. Delft Center for People and Buildings.

Beyes, T., & Holt, R. (2020). The topographical imagination: Space and organization theory. *Organization Theory*, *1*(2).

Birkett, H., Forbes, S., & Jackson, G. (2021). Hybrid Working Beyond COVID-19: Research findings and recommendations for implementing hybrid working. Retrieved from: www.birmingham.ac.uk/hybrid-working-beyond-covid19

Bostrom, N., (2017) Superintelligentie, kansen, gevaren, strategieën, Ef en Ef media.

Bovenberg, L., van Geest, P., (2021) Kruis en munt, de raakvlakken van economie en theologie, Kok, boekencentrum Utrecht.

Chanlat, J. (2006). Space, organisation and management thinking: a socio-historical perspective. *In Clegg, Kornberger (eds), 2006.*

Clegg, S., & Kornberger, M. (Eds.). (2006). *Space, organizations and management theory* Oslo: Liber.

Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Herrera, N. R., & Keyson, D. (2020). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology*.

Colenberg, S., Jylhä, T., Arkesteijn, M. (2020). The relationship between interior office space and employee health and well-being–a literature review. *Building Research & Information*, *49*(3), 352-366.

Cox, J.P.P., K.H. Dekker, B.S. Hoekstra, W.R. Pullen, A. Spruijt (2021). Kosten en baten van hybride vergaderen binnen de Rijksoverheid; Redeneren, modelleren, calculeren, Delft Center for People and Building.

de Croon, E.M., J.K. Sluiter, P.P.F.M. Kuijer, M.H.P. Frings-Dresen (2003) Gezondheidseffecten van (innovatieve) kantoren - een systematisch literatuuronderzoek. Delft Center for People and Buildings.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a" happy" worker is really a" productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *53*(3), 182.

Dale, K., & Burrell, G. (2007). *The spaces of organisation and the organisation of space: Power, identity and materiality at work*. Macmillan International Higher Education.

Dale, K., Kingma, S. F., & Wasserman, V. (Eds.). (2018). *Organisational space and beyond: The significance of Henri Lefebvre for organisation studies*. Routledge.

Ede, A. (1997), Vier voordrachten bij het afscheid van Wim Quist als architect voor het Rijksmuseum te Amsterdam, maandag 22 april 1996), Den Haag Ministerie van VROM.

Eltringham, M. (2021) Shift to hybrid working highlights the value of weak ties, Insight, last retrieved from: https://workplaceinsight.net/hybrid-working-highlights-the-value-of-weak-ties/

Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(6), 753-777.

Frankema, E. H. P. (2003). Kantoorinnovatie in economisch perspectief. Delft Center for People and Buildings.

Bijlage 1: referenties

Frankfurt, H. *(1986)* On Bullshit". Raritan Quarterly Review. *6 (2): 81–100.*

Halford, S. (2004). Towards a sociology of organizational space. *Sociological Research Online*, *9*(1), 13-28. https://www.socresonline.org.uk/9/1/halford.html

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, *20*(1), 19-33.

Hanekamp, J.C. (2015) Utopia and Gospel, Proefschrift Tilburg University.

Herzberg, F., Mausner, B., Snydermann B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond? workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, *24*(1), 60-75.

Hoendervanger, J.G. (2021). On workers' fit with activity-based work environments. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.

Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, *184*, 106989.

Kingma, S. F., Dale, K., & Wasserman, V. (2018). Introduction: Henri Lefebvre and organization studies. In *Organizational Space and Beyond* (pp. 1-24). Routledge.

Kingma, S.F. (2020), Enkele aantekeningen voor het NWO voorstel corona-crisis en de stroomversnelling van het nieuwe werken (HNW). (initiatief CfPB, Pullen), email met bijlagen aan W.R. Pullen.

La Brijn, D., A.M. Gosselink, J.H. Hoekjen, B.S. Hoekstra, M. Niekel en W.R. Pullen (2021), We Werken Thuis; Onderzoek naar de thuiswerk-ervaringen in Nederland tijdens de coronacrisis april – december 2020, Delft Center for People and Buildings ism Aestate, TUDelft en TU Eindhoven.

La Brijn, D., Hoekjen. J.H. en W.R. Pullen (2021). Kennis verwerken in de virtuele agora: thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19, (aangeboden voor publicatie).

Lefebvre, H.(1974) La production de l éspace, Paris, Editions Anthropos.

Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public administration review*, 79-88.

Malotaux, P.C.A. (1994), Een tussenbalans, afscheidsrede van de TUDelft (archief TU).

Marrewijk, A. van, & Yanow, D. (Eds.). (2010). *Organizational spaces: Rematerializing the workaday world.* Edward Elgar Publishing.

Molen, P. van der M. Wubbe (2020) Landmeters en Ruilverkaveling; Een geschiedenis van 100 jaar ruilverkavelen. Stichting de Hollandse cirkel.

Morschheuser, B., & Hamari, J. (2019). The gamification of work: Lessons from crowdsourcing. Journal of Management Inquiry, 28(2), 145-148.

Moura, E. O. D., & Bispo, M. D. S. (2020). Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences De L'Administration*, *37*(3), 350-365.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, *28*(9), 1435-1448.

Ouwendorp, C.(2002). Wet of essentie, Philosophia Reformata Vol. 67, No. 1 (2002), pp. 19-39 (21 pages).

Peiró, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., ... & Ayala, Y. (2021). Revisiting the Happy-Productive Worker Thesis from a Eudaimonic Perspective: A Systematic Review. *Sustainability*, *13*(6), 3174.

Pullen, W.R. (2005) Towards evidence-based reasoning in Facilities Management; The Language Game of 4D Thinking. Keynote Ideaction Conference Melbourne.

Pullen, W.R., D. La Brijn, B.S. Hoekstra, A van Bemmel (2020). De werkplek en werkplekbeleving in het primair en voortgezet onderwijs. In: Arbeek, S. (red.), (2020) Samenwerken aan de school van morgen Inspiratieboek 2015-2020, Ten Brink Uitgevers.

Putten, R. J. van (2020). De ban van beheersing: Naar een reflexieve bestuurskunst. Boom bestuurskunde.

Van Raemdonck, D. (eds) (2020). SOCIETAL EXIT FROM LOCKDOWN. DÉCONFINEMENT SOCIÉTAL. MAATSCHAPPELIJKE EXIT-STRATEGIE. Carta Academica www.cartaacademica.org/post-covid

Read, Leonard E.(1958) I, Pencil: My Family Tree as Told to Leonard E. Read. In: The freeman, Vol. 8. No. 12. Freeman,

Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, *11*(2), 38.

Rossen, E.J. van (2011), Betekenis van de werkomgeving, Facility Management Magazine | 190 | Mei 2011, zie link.

Schampers, J.W. (2010). Zoeken naar beter werkomgeving, CfPB presenteert onderzoekprogramma 'Van Rood naar Groen', weekblad Facilitair nr 215.

Bijlage 1: referenties

Schroevers, R (2021). Geen regeerakkoord maar een verbond. Column zie link.

Seddigh, A. (2015). Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working (Doctoral dissertation), Stockholm University.

Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S., & Fleck, D. (2020). In search of the Holy Grail: A 20-year systematic review of the happy-productive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis.*

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, *36*(11), 1507-1529.

Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, *63*(2), 129.

Slijkhuis, J. M. (2012). *A structured approach to need for structure at work.* University Library Groningen][Host].

Susskind, L., Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: The mutual gains approach to resolving disputes.* Simon and Schuster.

Swann, A. (2017). *The Human Workplace: People-centred Organizational Development.* Kogan Page Publishers.

Swieringa, J., & Jansen, J. (2013). *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering.* Scriptum Management.

Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment*, *34*(3), 262-284.

Taylor, S., & Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, *9*(4), 325-346.

van der Voordt, T., & Van Meel, J. J. (2002). *Psychologische aspecten van kantoorinnovatie.* Technische Universiteit.

van der Voordt, D. J. M. (2003). *Kosten en baten van werkplekinnovatie: Een definitie-en programmeringsstudie.* Delft, Center for People and Buildings.

Veldhoen, D. H. (1998). *Kantoren bestaan niet meer: versie 2.0: een vitale organisatie in een digitale werkomgeving.* 010 Publishers.

van Well, M.D.J. (2021) Religie in een technologische cultuur, proefschrift Universiteit Maastricht oktober 2021.

van Woudenberg, R. (2004). Gelovend denken. Inleiding tot een christelijke filosofie. 2de herziene druk. Buijten en Schipperheijn.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, *5*(1), 84.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. Journal of Happiness studies, 9(4), 521-537.

Bijlage 2

Levensloop Wim

Bijlage 2: Levensloop Wim

In februari 1956, het was een zeer koude winter, werd Wim in Dordrecht geboren. In de verhalen hebben de sneeuwbergen mythische proporties aangenomen en was het Siberisch koud. Zoiets als de latere winter van 1963. Inmiddels woonde het gezin (vader, moeder, een meisje, een jongen) na een korte periode in Den Haag (1957-1961) in Utrecht. Die stad bleek een schot in de roos voor leven, werken, wonen, leren. In Utrecht ben ik opgegroeid (Oog in Al), doorliep de middelbare school (atheneum diploma met een B-pakket) en ging samen met drie schoolvrienden in 1974 naar Delft.

De opleiding Geodesie was monumentaal gehuisvest in het pand Kanaalweg 4 alwaar met slechts twaalf jaargenoten de studies begon. Na een jaar verhuisde de faculteit naar een spiksplinternieuw gebouw aan de Thijsseweg in het zuidelijk buitengebied. Het was heerlijk rustig om daar te studeren. De kleine geodetische gemeenschap had grote voordelen. Je kende iedereen en alle docenten kenden hun studenten bij naam. In de vrije tijd was ik intensief betrokken bij de christelijke studentenbeweging.

Met het afstuderen in zicht wilde ik meer en koos om in de bedrijfskunde af te studeren: kosten en planning in de fotogrammetrie. Na 7 jaar en twee maanden kon ik het ingenieursdiploma in ontvangst nemen en me opmaken voor de volgende stap. Eigenlijk stappen, het waren er twee. Want ik had Ineke leren kennen en de plannen om samen verder te gaan waren concreet. De andere betrof de vervulling van de militaire dienstplicht bij de Koninklijke Luchtmacht, als documentalist bij het Technisch Documentatie Centrum voor de Krijgsmacht, vakgebied meteorologie en klimatologie. Bij de sollicitatie voor deze ROAG baan vermoedde men dat geodeten ook iets wisten van fysische geografie, ik liet dat maar zo en kon aan de slag in Den Haag. Kwam dat even goed uit, want in december 1981 zijn we getrouwd (minstens zo koud als in de geboortemaand) en konden we wonen in een door Inekes schoolbestuur aangeboden woning in De Lier. Dagelijks op de fiets van Westland naar de Frederikkazerne.

Solliciteren en tot mijn verbazing werd ik aangenomen als hoofd van de afdeling Huisvesting en economische zaken (HEZ) van de regionale directie Gelderland en Overijssel van de Rijksgebouwendienst. We verhuisden naar Arnhem. Een mooie, drukke, niet altijd gemakkelijke, soms zelfs zware tijd brak aan. We kregen in een periode van ruim 5 jaar 3 kinderen.

Ik werd vrijgesteld om mee te gaan werken aan het eerste Rijkshuisvestingsplan, een initiatief van DG Frans Evers; ruim een half jaar (1987-88) frequent op en neer naar Den Haag. In de projectgroep zat ook Hans de Jonge, hoofd Onderzoek

van de Rgd…de rest is geschiedenis… Toch maar even kort:
1988 naar Den Haag (wonen in Zoetermeer, nu al ruim 30 jaar), leiding geven aan nieuw huisvestingonderzoek. Omdat Hans opschoof in zijn functies volgde ik hem uiteindelijk op als Directeur Onderzoek. Dat was een fantastische plek: je kwam overal binnen, had een riant onderzoeksbudget en supertoffe mensen om me heen. In november 1999 kreeg ik een burnout, het was een beetje veel geworden en ik kon circa 6 maanden thuisblijven en opknappen. In die periode kwam Hans, inmiddels hoogleraar aan de TUDelft langs met het idee om een kennisinstituut op te zetten rond het thema nieuwe vormen van huisvesting in de kantorensector. En "Jij wordt de centrale man daarin". Die stap is gezet, De naam CfPB hebben we te danken aan UK collega Adrian Leaman. De oprichting dateert van 1 mei 2001. Twintig jaar verder is het tijd om te gaan.

‘Het essentiële van de werkplek is het gebruik daarvan voor werkgerelateerde activiteiten door mensen; daarmee is de gebruiker de indirecte essentie van de werkplek’.