

Creativiteit en innovatie

Nieuwe kantooropgaven

In kantorenland lijkt zich een ware revolutie te hebben voorgedaan. Vanuit het idee dat de werkplek overal kan zijn, is het kantoor geëvolueerd tot een ontmoetingsplek waarin vaste bureauplekken ontbreken. Inmiddels is dit flexibele werkplekconcept deel gaan uitmaken van de beproefde reeks aan kantoorotypen en trekken alleen de kostenvoordelen ervan nog de aandacht. Tijdgeest, techniek en economie vragen echter om een herbezinning. Kostenbesparing, creativiteit en innovatie zijn de belangrijkste opgave voor de komende jaren. **Juriaan van Meel** Foto's Jeroen Musch

De jaren negentig waren hoogtijdagen voor iedereen die zich professioneel met kantoren en werkplekken bezighield. Nieuwe technologieën en vooruitstrevende organisatietheorieën creëerden een vruchtbaar klimaat voor nieuwe kantoorconcepten. Conform de tijdgeest werden er radicale voorspellingen gedaan over het verdwijnen van het traditionele kantoor met zijn ruimhartige toedeling van privacy en vierkante meters. Voorheen onbekende termen als flexplek, hotspot en lounge-ruimte werden al snel onderdeel van het standaard managementvocabulaire. Het geheel werd gevoed door een sterke economische groei, waaraan geen einde leek te komen, en door een ongebreidelde technologische optimisme. Ondertussen zijn we tien jaar verder. Internet is gemeengoed geworden en veel organisaties hebben praktijkervaring met innovatieve concepten. Tegelijkertijd is er sprake van een totale inertie op de kantorenmarkt en een al drie jaar voortdurende economische malaise. De dotcommania is voorbij en de interesse voor werkplekexperimenten is tanende. De vraag dringt zich nu op hoe de innovatieve concepten uit de jaren negentig zich hebben ontwikkeld en hoe ze van invloed zijn geweest op het functioneren van organisaties.

Het virtuele kantoor

'De werkplek is waar je bent.' Met die gevleugelde woorden is de afgelopen jaren het traditionele kantoor veelvuldig ter discussie gesteld. In de managementliteratuur werd gesproken over de opkomst van de hypermobile kantooromade, die zelf kiest waar en wanneer hij of zij werkt. Fabrikanten van laptops en mobiele telefoons adverteren met afbeeldingen van mensen die werken op het strand, in het café of in het vliegtuig. Geen van die plekken is comfortabel of ergonomisch verantwoord, maar ze spreken wel tot de verbeelding. Ze symboliseren de ideaalwereld van de kosmopolitische

kennisswerker die niet achter een grijs bureau zit, maar bij Starbucks met een smartphone, een i-book en een café latte. Technisch gezien is deze wereld al jaren realiteit en het aantal kantooromaden groeit volgens de statistieken gestaag. Toch is er geen sprake van een grootschalige omwenteling. Het zijn vooral managers en de hoog opgeleide professionals die het kantoor met enige regelmaat inwisselen voor een werkplek elders, meestal thuis.¹ Voor de gemiddelde kantoorarbeider blijft telewerken vooralsnog een incidentele gebeurtenis die alleen met toestemming van de manager plaatsvindt. Veel mensen willen graag een of twee dagen per week thuiswerken, maar krijgen zel-

den de mogelijkheid daartoe. Deze aarzeling heeft voor een belangrijk deel te maken met een gebrek vertrouwen in het arbeidsethos van de gemiddelde kantoorarbeider. Als gevolg van de economische malaise lijken conservatisme, hiërarchie en controle weer terug van weggeweest.² Het is overigens de vraag of dit terecht is, aangezien telewerkers geneigd zijn eerder meer dan minder uren te maken.³ Een andere reden is de blijvende behoefte aan persoonlijke communicatie. Al vanaf het begin hebben sceptici geroepen dat virtuele communicatie de bestaande communicatiepatronen zal aanvullen en niet vervangen. Wellicht verandert dit voor toekomstige werknemers die opgroeien met sms, msn en on-line gaming. Maar voorlopig wordt de lijfelijke aanwezigheid op kantoor nog steeds als cruciaal gezien voor de sociale cohesie van organisaties.

Het flexibele kantoor

Het idee van het virtuele kantoor is direct gekoppeld aan de discussie over het ontwerp van het fysieke kantoorgebouw. De afgelopen jaren hebben zowel ontwerpers als adviseurs het klassieke kamerkantoor afgedaan als conventioneel en inefficiënt. Kern van de boodschap is dat het kantoor geen werkplekfabriek is, maar een ontmoetingsplek. Je komt naar kantoor om samen met anderen te werken en niet om weg te kruipen achter je beeldscherm. Transparantie en openheid moeten de kans op interactie, en daarmee idealiter op kennisuitwisseling, maximaliseren. Het spreekwoordelijke wandelgangoverleg is uitgeroepen tot het leidmotief in het ontwerp.

In wezen is de kantoorruimte uit de jaren zestig terug van weggeweest, maar dan in combinatie met 'uitwijkgelegenheden', variërend van teamruimtes en aanlandplekken tot brainstormkamers en lounge-ruimtes. Het idee van een vaste eigen werkplek wordt daarbij verlaten. Gezien de lage werkplekbezetting is er geen reden medewerkers te voorzien van een volledig geoutilleerde, kostbare bureauplek. Toen deze concepten begin jaren negentig voor het eerst werden toegepast, ging dat gepaard met boude beloftes. Adviseurs stelden dat flexibele concepten resulteerden in zowel kostenbesparingen als productiviteitsstijgingen. Sceptici stelden daar tegenover dat flexibiliteit botst met de territoriale en behoudende menselijke natuur. Daarbij werd

veel gerefereerd aan het werk van de Amerikaanse socioloog Richard Sennett, die stelt dat de moderne werknemer zonder vaste werkplek, werkstructuur of werkgever een stressvol leven leidt zonder stabiliteit en continuïteit.⁴ Uit praktijkervaring en wetenschappelijk onderzoek blijkt intussen dat flexibele werkplekconcepten in sommige organisaties uitermate succesvol zijn, maar in andere jammerlijk falen.⁵

De belangrijkste succesfactor is de mate waarin kantoorconcepten aansluiten op de aard van de te huisvesten organisatie. Daarbij moet worden gedacht aan variabelen als de mate van digitalisering, leeftijd en flexibiliteit van medewerkers, en de aanwezigheid op kantoor. Simpel gesteld: een jonge ict-adviseur zal zich sneller thuis voelen in een flexibel kantoor dan een bureaucraat op leeftijd.

Voor de grote middenmoot geldt dat er bij invoering veel aandacht moet worden besteed aan de implementatie en de digitalisering van werkprocessen. Wanneer dit achterwege blijft, is de kans op mislukking groot. Onderzoek toont aan dat gebruikers zeer bedreven kunnen zijn in het negeren of saboteren van kantoorconcepten.⁶ Managers koloniseren vergaderkamers als 'vaste flexplek', bureaus raken als vanouds bedolven onder papier en de zogeheten flexkoffers of trolleys staan ongebruikt in de hoek. Het 'concept' wordt op dat moment een bron van frustratie. Dit wordt nog eens sterker, als er sprake is van allerlei praktische problemen, zoals een erbarmelijke akoestiek, slecht geventileerde stilteruimtes of haperende telefoonsystemen.

Het standaard kantoor

Op dit moment worden de beschreven kantoorconcepten niet meer als een noviteit of innovatie gezien. De concepten zijn zo bekend en beproefd, dat ze een geaccepteerd en volwassen onderdeel zijn geworden van de totale staalkaart van kantoorotypen. Of daarmee ook sprake is van een kantoorrevolutie is afhankelijk van het gekozen perspectief. Werkplekadviseurs kunnen aanvoeren dat virtuele en flexibele kantoorconcepten worden toegepast door een grote diversiteit van gebruikers, variërend van ministeries en zorginstellingen tot ict-bedrijven en reclamebureaus. Critici kunnen daar tegenin brengen dat deze concepten het standaard kantoor niet hebben

ING House door Ontwerpgroep Trude Hooykaas.





1



2

verdrongen. Onderzoek van het Ruimtelijk Planbureau toont bijvoorbeeld aan dat nieuwe kantoorconcepten geen aantoonbare invloed hebben gehad op de vraag naar vierkante meters kantoorruimte.⁷

Feit is dat de gemiddelde kantoororganisatie nog steeds weinig avontuurlijk is in haar huisvestingswensen. Anno 2005 is een kantoorgebouw bovenal nog steeds een kantoorgebouw, met standaard stramienmaten, projecttapijt, verlaagde plafonds, systeemwanden en degelijk bureaumeubilair. De bereidheid om hier verandering in te brengen is beperkt. Dalende aandelenkoersen en stijgende internationale concurrentiedruk hebben een einde gemaakt aan de goedbedoelde experimenten met zitzakken, designmeubilair en de verre-gaande keuzevrijheid van de individuele werknemer. Alleen de kostenvoordelen van flexibele werkplekconcepten blijven de interesse houden van veel opdrachtgevers.

Deze situatie wordt versterkt door het ingebakken conservatisme van de aanbodkant. Beleggers en projectontwikkelaars zijn niet geïnteresseerd in risicovolle experimenten, zeker niet binnen de huidige marktomstandigheden. Zij luisteren simpelweg naar de klant. En volgens marktonderzoek laat die zich nog steeds leiden door bereikbaarheid, parkeergelegenheid en prijs.⁸ Aantrekkelijke architectuur of innovatieve concepten zijn van secundair belang.

Kantoor van de toekomst

In retrospectief is het gemakkelijk de wilde voorspellingen uit de jaren negentig af te doen als naïef en simplistisch. Dit doet echter afbreuk aan de hoognodige discussie over het kantoorontwerp. Kantoorgebouwen zijn altijd een reflectie van de tijdgeest, de stand der techniek en de economische omstandigheden. Al deze factoren zijn in flux en vragen om een fysiek antwoord.

Veel experts stellen dat de digitale revolutie eigenlijk nog moet beginnen. Er is nog veel verwarring over wat de concrete gevolgen zullen zijn. Meest zichtbaar is de verplaatsing van kantoorwerk naar andere locaties: niet naar cyberspace, maar naar Azië. Aanvankelijk ging het alleen om laagwaardig kantoorwerk, zoals data-entry en callcenter activiteiten, maar nu verhuizen ook productontwikkeling en onderzoek richting het oosten. In steden met exotische namen als Hyderabad (IND) of Chennai (IND) is de laatste jaren meer, sneller en goedkoper gebouwd dan hier. De kwaliteit en de typologie van deze kantoren komen overeen met die van de hightech campussen in Silicon Valley (USA) of andere ict-centra in de wereld. Geen spectaculaire concepten, maar efficiënte en aantrekkelijke campussen met groene gazons, high-tech-panden en aanvullende voorzieningen als restaurants en fitnessruimtes.

Deze concurrentie dwingt westerse bedrijven tot herbezinning. Om te blijven concurreren is er behoefte aan zowel kostenreductie als innovatie.

Nieuwe kantoren moeten hun bescheiden aandeel leveren aan de realisatie van deze ambitie. Enerzijds zullen werkplekken verder omlaag moeten: nog verder indikken, standaardiseren en flexibiliseren. Anderzijds moeten kantoren uitnodigen tot de ontwikkeling van nieuwe ideeën, producten en diensten. Volgens creativiteitsgoeroe Richard Florida moeten kantoren de vorm aannemen van laboratoria, universiteiten of ateliers.⁹

Interessante experimenten op dit gebied spelen zich af aan de onderkant van de reguliere kantorenmarkt. Een goed voorbeeld is het hoofdkantoor van de easyGroup, het bedrijf achter merken als easyJet, easyHotel, en easyInternet. Het is gevestigd in een oude pianofabriek in een weinig florissante straat in Noord Londen (GB). Aan dit project is geen architect of adviseur te pas gekomen. Het interieur ziet eruit als dat van een beginnend bedrijf met geldtekort: één grote zaal, voorzien van vaal tapijt en goedkoop meubilair. Muren zijn bekleed met krantenknipsels en reclameposters. Bureaus liggen vol met tijdschriften en prints. Deze werkomgeving is niet mooi, ergonomisch of aantrekkelijk en zal niet snel in de

management- of architectuurbladen terecht komen als een geslaagd voorbeeld. Maar het kantoor werkt wel. Op onconventionele wijze zijn kostenbesparingen gekoppeld aan creativiteit en innovatie. Die combinatie is de belangrijkste opgave voor de komende jaren.

- 1 CBS (2005), *De digitale economie 2004*, Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen.
- 2 *The Economist* (2002), *The World in 2003*, Economist Intelligence Unit, Londen.
- 3 K. Kraan en S. Dhondt (2001), *Telewerk in de praktijk: Grenzen aan tijd en vrijheid*, TNO Arbeid, Hoofddorp.
- 4 R.Sennett, (1998) *The Corrosion of Character. The personal consequences of work in the new capitalism*, Norton, New York.
- 5 D.J.M. van der Voordt, (2003), *Kosten en baten van Werkplekinnovatie*, Center for People and Buildings, Delft.
- 6 The Work Foundation (2002), *The State of the Office - The Politics and Geography of Working Space*, The Work Foundation, Londen.
- 7 F. van Oort, O. Raspe en D. Snellen (2003), *De ruimtelijke effecten van ict*, NAI Uitgevers/ Ruimtelijk Planbureau, Rotterdam/ Den Haag.
- 8 M. Roso, (2004), 'Huurders willen flexibiliteit', in: *PropertyNL*, Jaargang 4, Nr. 1, pp.12-15.
- 9 Richard Florida, (2004), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.

- 1 Interpolis door NL Architects.
- 2 Reclamebureau Office door George Witteveen.
- 3 Reclamebureau Ogilvy door Witteveen Visch Architecten.



3