

Kantoorinnovatie in Europa

JURIAAN VAN MEEL*

Het verhaal is bekend. Volgens velen heeft het traditionele kantoor zijn langste tijd gehad. In de 'nieuwe economie' werken mensen waar en wanneer ze maar willen en worden kantoren omgevormd tot 'club' of 'flexkantoor'. Interessant is dat de acceptatie en interpretatie van deze concepten in Europa per land verschilt. Zo blijken Italiaanse managers meer moeite met telewerken te hebben dan hun Nederlandse collegae. Uit dergelijke verschillen komt naar voren dat het fenomeen kantoorinnovatie niet alleen samenhangt met het toepassen van nieuwe technologieën. Ook factoren als cultuur, arbeidsverhoudingen, wetgeving en economie blijken van betekenis te zijn.

Alle vakbladen hebben wel een themanummer gewijd aan de virtuele, flexibele of alternatieve werkplek. De foto's zijn altijd hetzelfde: man met laptop in Grand Café, naast het zwembad of op een bankje in het park. Het verhaal is dat we met behulp van informatietechnologie onafhankelijk zijn geworden van tijd en plaats. Mensen gaan thuis werken, bij de klant of onderweg. In het kantoorgebouw worden werkplekken gedeeld en worden tussenwandjes gesloopt om het gebouw om te vormen tot 'club' of 'ontmoetingsplaats'.

In al deze verhalen spelen nieuwe technologische mogelijkheden als Internet, e-mail en mobiele telefonie de hoofdrol. De veranderingen in het kantoor lijken universeel en onafwendbaar te zijn. Overal waar Internet aanwezig is, kan het traditionele kantoor immers ter discussie gesteld worden. We lijken te leven in een 'global village' waar alles binnen 'klikbereik' is. In de praktijk blijken echter grote internationale verschillen te bestaan in de acceptatie en interpretatie van innovatieve kantoorconcepten. Zelfs binnen Europa verschilt de betekenis van kantoorinnovatie per land. Internationaal opererende managers, adviseurs en ontwerpers merken dat ze hun werkplekstrategie per land moeten aanpassen.

TELEWERKEN

De meest opvallende Europese verschillen doen zich voor bij het fenomeen telewerken. Telewerken houdt grofweg in dat werknemers worden uitgerust met (mobiele) computers en modems om vanuit thuis of elders buiten het kantoor te opereren. De achterliggende gedachte is dat werknemers productiever zijn

wanneer ze zelf bepalen waar en wanneer ze werken. Vanuit de overheid wordt telewerken gepropageerd als middel om de fileproblematiek en de bijkomende negatieve gevolgen voor het milieu terug te dringen.

Cijfers van de Europese Unie geven aan dat telewerken niet in alle landen even populair is. Het belangrijkste verschil doet zich voor tussen Noord- en Zuid-Europa (zie tabel 1). Dit verschil kan deels verklaard worden door het feit dat in Zuid-Europa minder in ICT wordt geïnvesteerd dan in Noord-Europa. Als gevolg hiervan blijken mensen ook minder bekend te zijn met nieuwe technologieën. Zo is in een land als

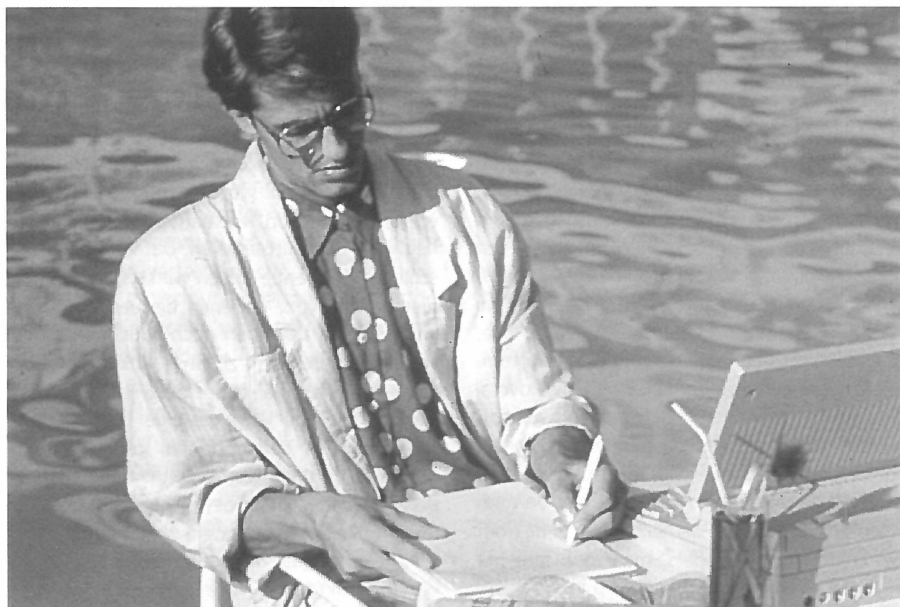
Spanje de mobiele telefoon in hoog tempo geïntroduceerd, maar heeft slechts acht procent van de bevolking een aansluiting op het Inter-

Tabel 1 Telewerk in Europa: aandeel reguliere telewerkers (minimaal een dag per week) in de beroepsbevolking

Land	Percentage werknemers
Finland	10.8
Nederland	8.3
Zweden	8.0
Groot-Brittannië	4.8
Duitsland	4.4
Italië	2.9
Spanje	2.0

net (tegenover bijvoorbeeld 55 procent in Zweden).

Een meer fundamentele, maar moeilijk aantoonbare, verklaring ligt in de bedrijfscultuur. Zuid-Europese bedrijfsculturen zijn te bestempelen als 'expressief' en 'affectief', wat inhoudt dat de interactie tussen mensen persoonlijker is dan in meer 'neutrale' culturen. Door het belang van menselijke relaties is het moeilijker om 'op afstand' van het kantoor te werken. En wellicht speelt ook de wijze van communiceren een belangrijke rol. Iedereen kent het stereotype van een druk gebarende en heftig communicerende Italiaan. Het is aanmerkelijk dat deze 'expressieve' manier van



Man met laptop naast zwembad: universeel toepasbaar concept? (Bron: auteur)



Uniforme werkplekken met een strak orthogonaal grid. (Bron: auteur)

communiceren moeilijker te vangen is in e-mail of 'video conferencing' dan onze meer 'neutrale' wijze van communiceren.

Net zo cruciaal als de behoefte aan communicatie is de mate waarin hiërarchie van belang is in een cultuur. Uit cultuuronderzoek blijkt dat bedrijfsculturen in Zuid-Europa hiërarchischer zijn ingesteld dan in Noord-Europa (zie tabel 2). Hierdoor zijn managers minder snel geneigd hun werknemers te laten werken 'waar en wanneer ze maar willen'. Ze hebben meer behoefte aan visuele controle op werknemers en persoonlijk contact. Thuiswerken wordt niet snel als 'echt werk' gezien. Uit bevindingen van France Telecom blijken Franse managers zich bijvoorbeeld zeer ongemakkelijk te voelen als ze 's ochtends niet met aktetas richting kantoor gaan maar thuis blijven.

Nederland blijkt tot de koplopers te behoren op het gebied van telewerken. Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met de 'egali-

van wettelijke obstakels voor telewerken. De Nederlandse Arbo-wetgeving is meer dan in ander landen ingesteld op werkplekken die zich buiten het kantoorgebouw bevinden.

En toch moet ook in Nederland de populariteit van telewerken niet overdreven worden. Ook in Nederland strookt het aantal telewerkers niet met de hooggespannen verwachtingen uit het begin van de jaren negentig. Onderzoek van onderzoeksbureau Stec toont aan dat telewerken nauwelijks tot geen invloed heeft op de vraag naar kantoorruimte. Het totaal aantal telewerkers blijft beperkt en in de meeste gevallen behouden telewerkers hun werkplek op kantoor. Het is dan ook niet de verwachting dat het kantoor in de toekomst zal verdwijnen.

'DEALING ROOMS'

In de verhalen over telewerken wordt veelal direct gerefereerd aan de inrichting van kantoren. Het idee is dat indien mensen gaan telewerken, het kantoorgebouw een primaire functie als ontmoetingsplaats krijgt. Om die reden moet het ook anders worden ingericht. 'Openheid', 'transparantie' en 'flexibiliteit' zijn daarbij de sleutelwoorden. Ook geldt dat de wijze waarop invulling aan deze termen wordt gegeven, per land wisselt.

In Groot-Brittannië wordt de term kanoorinnovatie sterk geassocieerd met het open plan. Dit op Amerikaanse leest geschoeide concept houdt simpel gezegd in dat werknemers in grote open ruimten gehuisvest worden. Het heeft veel weg van een efficiënte 'dealing room': alle werkplekken zijn uniform en geplaatst op een strak orthogonaal grid. Zo wordt ruimte bespaard en flexibiliteit bewerkstelligt. Wat de gebruikers hiervan vinden is twijfelachtig. De nadelen van het open plan zijn het ontbreken van individuele klimaatcontrole en het gebrek aan privacy en daglicht in het overgrote deel van het kantoor. In de prak-

tijk blijken deze nadelen voor Britse bedrijven minder belangrijk te zijn dan de financiële voordelen. Een van de redenen is dat in Londen, het belangrijkste kantorencentrum, huren veel hoger liggen dan in de rest van Europa. Verder heeft de focus op efficiëntie te maken met de Britse arbeidsverhoudingen, die sterk overeen komen met die in de Verenigde Staten. In het Angelsaksisch bedrijfsmodel hebben werknemers relatief weinig invloed op organisatorische besluitvormingsprocessen en dat geldt ook voor besluitvorming over hun werkplek. Het is het financiële management, gericht op de aandeelhouderswaarde van het bedrijf, dat zijn stempel drukt op de werkomgeving. Het meest innovatieve van die werkomgeving ligt waarschijnlijk in het feit dat ook veel Britse managers zich bij hun ondergeschikten in de open ruimte voegen en daarmee hun geliefde, dure 'window offices' kwijtrafen.

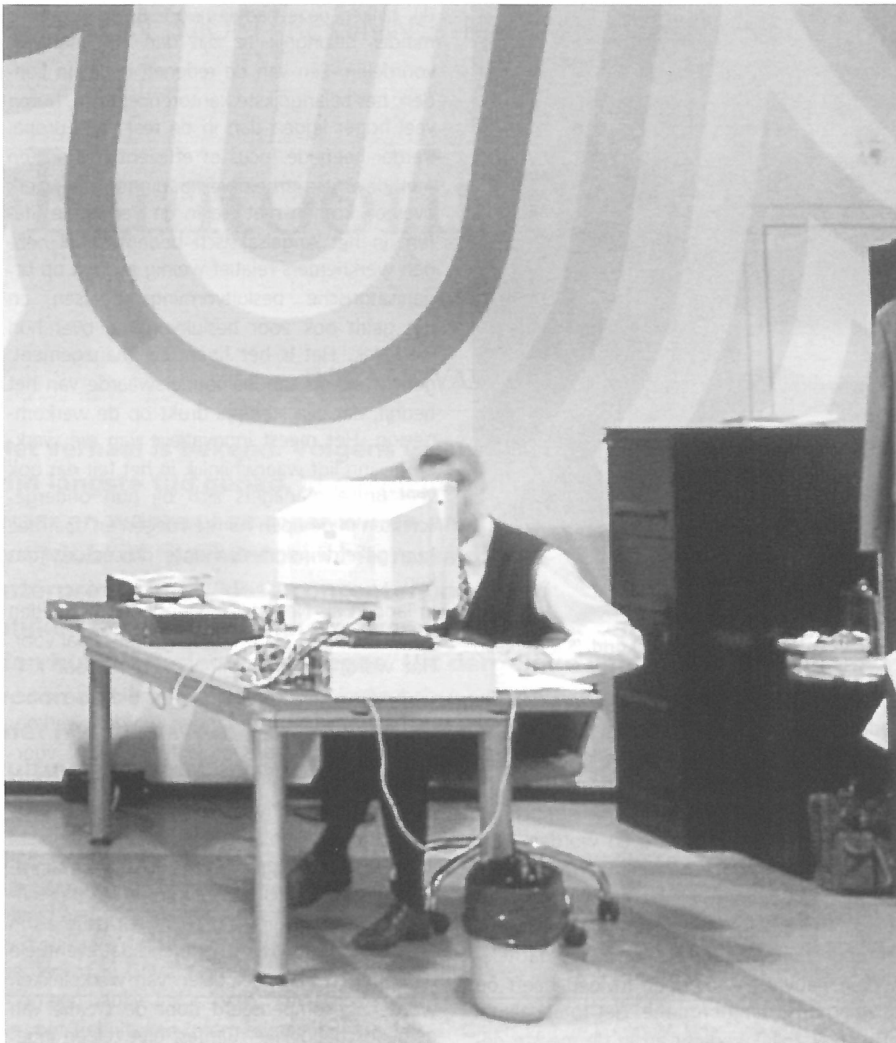
In landen als Nederland, Duitsland en Zweden komt het open plan niet op grote schaal voor. Het wordt voornamelijk toegepast door ICT-ondernemingen, vaak met Amerikaanse moederbedrijven. In deze landen worden werknemers bij innovatieve projecten meestal voorzien van een combinatie van ruimten: niet alleen open ruimten of kamers, maar ook groepsruimten en informele ontmoetingsplekken. Het achterliggende idee is dat elke activiteit zijn eigen specifieke ruimte vereist. Kostenbesparing is hierbij niet zo'n groot issue als in Groot-Brittannië. Het is typerend dat eventuele besparingen door het delen van werkplekken worden gecompenseerd door de creatie van gemeenschappelijke ruimtes, niet zelden ingericht met kostbaar meubilair. Dit heeft deels te maken met de relatief lage huren waardoor kantoorruimte simpelweg goedkoper is. Maar het heeft ook te maken met het feit dat werknemersvertegenwoordigers, zoals ondernemingsraden en vakbonden, relatief veel invloed hebben. In Zweden is het bijvoorbeeld mogelijk dat een architect aan tafel zit met vier vakbondsvertegenwoordigers. In deze context is het niet verwonderlijk dat als er werkplekken 'afgepakt' worden, daar compensatie tegenover moet staan in de vorm van designmeubilair en extra ruimte voor informeel overleg. Probleem is dat in sommige gevallen de informele ruimten slecht gebruikt worden. Daarmee is het niet veel meer dan een overgedimensioneerde, dure verkeersruimte.

In discussies over kantoorinnovatie blijft Zuid-Europa praktisch altijd buiten beschouwing. Vooral voor Italië is dit opvallend omdat Italië traditioneel bekend staat om zijn 'design'. De Italiaanse ontwerpinnovaties blijven echter veelal steken op het niveau van kantoormeubilair. Op gebied van kantoorinrichting en het gebruik van ICT gebeurt er relatief weinig. Als er sprake is van een innovatief project, betreft het meestal internationale bedrijven zoals IBM en Arthur Andersen. Een van de oorzaken is het gebrek aan expertise en bewustzijn op de markt. Het is pas sinds kort dat kantoor-disciplines als facilititeit- en vastgoedmanage-

Tabel 2 De 'machtafstand' tussen managers en hun ondergeschikten in Europa

Land	Machtafstand
Frankrijk	68
Spanje	57
Italië	50
Nederland	38
Duitsland	35
Groot-Brittannië	35
Zweden	31

taire' bedrijfscultuur in Nederlandse bedrijven die een sterk wederzijds vertrouwen met zich meebrengt. Dit vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor de acceptatie van telewerken omdat beide partijen letterlijk geen zicht meer op elkaar hebben. Een andere verklaring voor de relatief grote populariteit van telewerken ligt in de voortvarendheid in het wegnemen



(Bron: auteur)

ment van de grond komen. Verder spelen ook de economische omstandigheden een grote rol. Vooral in Zuid-Italië heeft het investeren in nieuwe werkplekconcepten niet de hoogste prioriteit. Er zijn eenvoudig te weinig middelen om te investeren in nieuwe oplossingen en de bijbehorende technologische gimmicks. Dit in tegenstelling tot Noord-Europa waar het economisch succes ertoe leidt dat organisaties sneller overgaan tot vernieuwing. Vanuit die optiek is kantoorinnovatie te zien als een soort luxeartikel.

TOEKOMST

Deze schets van internationale verschillen op het gebied van kantoorinnovatie maakt duidelijk dat er ondanks een gemeenschappelijke Europese markt niet één Europees kantoorconcept is, net zo min als er één Europese cultuur, regelgeving of economie is. Het is dus niet mogelijk om een werkplekconcept te ontwerpen en dat zonder meer 'uit te rollen' over Europa. Een praktisch probleem heeft te maken met verschillen in wetgeving. Ondanks de Europese wens om de Arbo-wetgeving te harmoniseren, verschillen ruimtenormen nog steeds van land tot land. Zoals een Amerikaanse bank merkte is het niet mogelijk om een Amerikaanse innova-

tief concept met werkplekken van zes vierkante meter toe toepassen in Nederland of Duitsland. In deze landen moet een werkplek minimaal zeven respectievelijk acht vierkante meter groot zijn. Dit terwijl in Italië of Groot-Brittannië dergelijke wetgeving compleet afwezig is.

Meer fundamentele verschillen hebben te maken met het verwachtingspatroon van werknemers. Het oordeel van werknemers over een innovatief concept wordt sterk bepaald door wat ze gewend zijn. Zeker in continentaal Europa kan het toepassen van buitenlandse concepten op bezwaren stuiten, omdat medewerkers relatief veel ruimte gewend zijn. Innovaties betekenen vaak een achteruitgang in vierkante meters en privacy. Dit kan een probleem zijn omdat, zoals eerder gezegd, werknemers relatief veel invloed hebben op de besluitvorming. De vraag is in hoeverre de internationale verschillen zullen blijven bestaan in dit tijdperk van globalisering. Het is duidelijk dat het bedrijfsleven internationaliseert door de ontwikkelingen in ICT en steeds weer verbeterende transportverbindingen. Dit zal ook zijn weerslag hebben op de werkwijze van mensen en hun werkplek. Zo lijkt er een bepaalde groep werknemers te ontstaan die internationaal opereren, meestal werkend in de ICT, consultancy of reclamewe-

reld. Voor deze groep internationale, meestal hoog opgeleide 'urban professionals' zal het kantoor er over heel de wereld steeds meer hetzelfde uitzien. Voor hen bestaat het kantoor uit de vliegtuigen waarmee ze reizen, de hotels waar ze verblijven en de kantoren van de klanten waarvoor ze werken. En wellicht huren ze werkplekken op dag- of uurbasis in zogenaamde hotelkantoren op vluchthavens en stations.

Het kantoor en de lifestyle van de gemiddelde werknemer zijn echter minder innovatief en internationaal van aard. Zelfs in een zogenaamd 'progressief land' als Nederland is een meerderheid van de kantoren nog steeds traditioneel ingericht. Nieuwe technologieën en visionaire managementfilosofieën hebben hier nog weinig aan veranderd. Zelfs de komst van internationale bedrijven brengt weinig verandering met zich mee. In de meeste gevallen maken ze gebruik van lokale experts als makelaars, huisvestingsadviseurs en projectontwikkelaars. Deze partijen bouwen volgens de maatstaven van de lokale markt, die historisch zijn gegroeid en gevormd door de lokale sociale, culturele en economische omstandigheden. Ze gebruiken ontwerp oplossingen die algemeen geaccepteerd zijn en geïnstitutionaliseerd in programma's van eisen, ontwerp handleidingen en zelfs regelgeving. Deze oplossingen zijn niet noodzakelijkerwijs de juiste, maar in de loop der tijd zijn ze onderdeel geworden van een nationale kantoorcultuur die zeer moeilijk te veranderen is.

Ook voor gebruikers geldt dat hun kantoorcultuur moeilijk te veranderen is. Organisaties en werknemers hebben diepgewortelde normen en waarden ontwikkeld over werkplekarakteristieken als ruimte, privacy en status, gevormd door wat mensen gewend zijn en om zich heen zien. Werkplekinnovaties kunnen deze ideeën niet ineens veranderen. Mensen zijn minder dynamisch dan technologieën en managementfilosofieën. Dit betekent echter niet dat kantoren niet zullen veranderen. ICT heeft op termijn wel degelijk een fundamentele invloed op het gedrag van mensen en organisaties, en daarmee uiteindelijk op hun huisvesting. Het is zeer waarschijnlijk dat de jongste generatie 'whizz kids' hun werkomgeving anders zal ervaren dan de werknemers van vandaag. Voor de huidige generatie die opgroeit met Internet en e-mail zullen werkpatronen meer flexibel worden. De snelheid waarmee deze veranderingen zich voordoen, zullen echter per land verschillen. Een even zo cruciale observatie is dat de nieuwe werkplekken eerder een aanvulling dan een vervanging van het traditionele kantoor zullen zijn.

* Juraan van Meel is universitair docent Vastgoedbeheer bij de Technische Universiteit Delft en zelfstandig adviseur bij ICOP. Dit artikel is gebaseerd op zijn onlangs verschenen dissertatie 'The European office: office design and national context'.