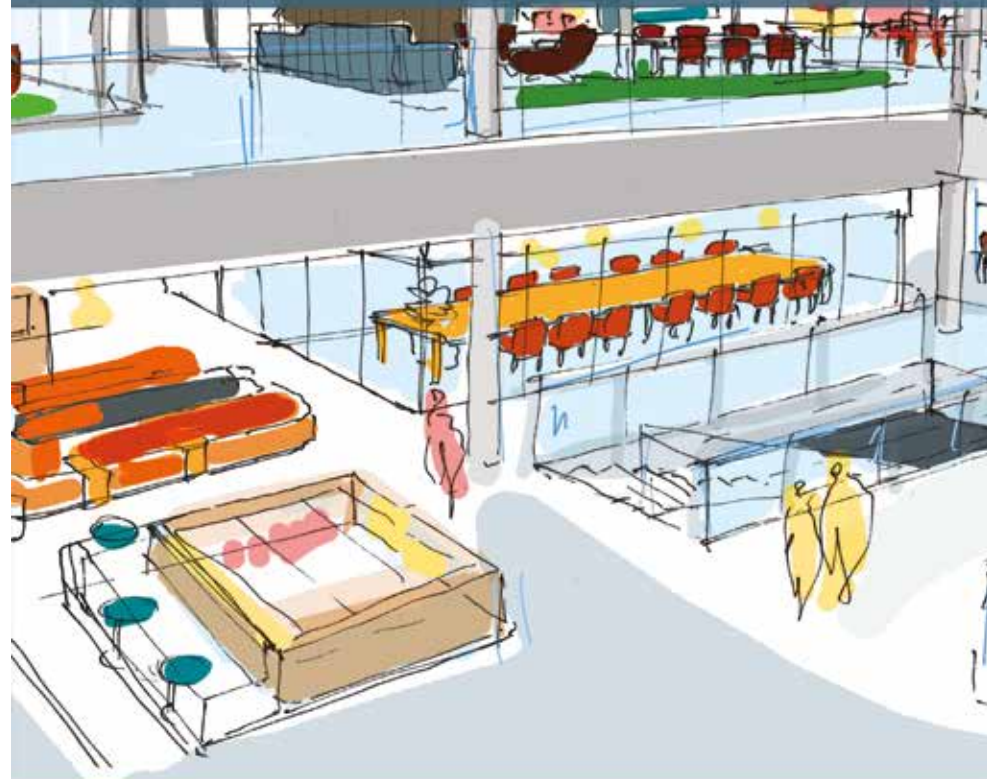


STIJN DE BLAAIJ EN ALEXANDER ZWEERING

MET EEN
VOORWOORD VAN
MENNO
LANTING

HET IDEALE KANTOOR



HET HANDBOEK VOOR EEN INNOVATIEVE, EFFICIËNTE EN WENDBARE WERKOMGEVING

INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	11
Deel 1: Waarom	17
<i>De winnaars van morgen werken in een netwerkkantoor</i>	
Hoofdstuk 1 Het industriële kantoor	19
Hoofdstuk 2 Het netwerkkantoor	39
Deel 2: Hoe	55
<i>Een kantoorconcept dat volledig faciliteert en ruimte biedt voor groei en krimp</i>	
Hoofdstuk 3 Begrijp het DNA van de organisatie	57
Hoofdstuk 4 De theorie van het kantoorconcept	65
Hoofdstuk 5 De juiste inrichting van het juiste gebouw	79
Deel 3: Wat	85
<i>De realisatie van een kantoor waar iedereen productief, trots en tevreden is</i>	
Hoofdstuk 6 Aan de slag: de realisatie van Het Ideale Kantoor	87
Hoofdstuk 7 Succesvol in een nieuwe omgeving: productief, trots en tevreden vanaf dag 1	117
Dankwoord	131
Verder lezen	133
Illustraties	135

Voorwoord

Door Menno Lanting

Al bij binnenkomst zie ik ze in de ontvangsthal rondlopen: de medewerkers van de verzekeringsmaatschappij waar ik op bezoek ben. Zonder uitzondering met een gloednieuwe opengeklapte laptop in beide handen en een wat onzekere tred in een onduidelijke richting. Bij een aantal bungelt de even nieuwe smartphone in een tasje aan de broekriem. Mijn gastvrouw vertelt met trots dat het gehele bedrijf – nou ja, behalve de directie en raad van bestuur dan, die zitten nog gewoon op hun oude kamers op de veertiende verdieping – is overgegaan op Het Nieuwe Werken. Als ik in een aantal sessies de medewerkers spreek, wordt me echter steeds meer duidelijk dat men er nog lang niet is. De overgang naar Het Nieuwe Werken roept veel weerstand op. Ja, er is nieuw meubilair gekomen en iedereen heeft nieuwe spullen gekregen, maar makkelijker is het werk er zeker niet op geworden. Ondanks mooie zinnen als: ‘We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor de nieuwe generatie’ en: ‘Door het invoeren van Het Nieuwe Werken kunnen mensen werk en privé beter combineren’, blijkt de strategische aanleiding om over te gaan tot Het Nieuwe Werken vaak de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw met een aanzienlijk lager aantal vierkante meters, dus met minder (vaste) werkplekken.

De vraag om een nieuwe strategie rond organiseren, werken en leidinggeven is wel degelijk aan de orde. Organisaties hebben vrijwel altijd een structuur opgebouwd om allerlei processen te managen. Zo’n structuur is meestal erg complex, en kostbaar bovendien. Professionals die optimaal gebruikmaken van de online mogelijkheden tot het delen

van informatie, hoeven niet – of in ieder geval veel minder – in de organisatie van processen te investeren. Ze kunnen kennis sneller laten circuleren, waardoor de opbrengst ervan hoger is, met als resultaat meer innovatie. Traditionele lineaire processen, waarbij de focus ligt op wat er aan het eind van het proces overblijft in plaats van op hoeveel initiële ideeën er gegenereerd worden, leveren veel minder op. Hoe minder hiërarchie en complexiteit, hoe meer effectiviteit en innovatie mogelijk is. In *The Starfish and the Spider* (2006) omschrijven Ori Brafman en Rod A. Beckstrom het doel van een moderne organisatie als 'het realiseren van een decentraal distributieproces van kennis en contacten'. Het ideaal is een neuraal netwerk: een open systeem, zonder centraal zenuwstelsel. Het is aan elke medewerker om het beste uit zichzelf maar ook uit anderen te halen. Er gelden geen 'regels' maar 'normen'. Het is maar de vraag of organisaties op dit moment de overstap naar een dergelijk model op de juiste manier maken. In veel gevallen wordt de introductie van Het Nieuwe Werken gezien als de oplossing. Echter, met alleen tijd-, plaats- en platform-onafhankelijk werken ben je er nog niet. Het is begrijpelijk dat bedrijven daar beginnen. Veel van hun werknemers verwachten dat ICT hen in staat stelt overal en altijd in te loggen op het bedrijfsnetwerk, en er zijn ook nog slagen te maken op dat gebied. Toch vraagt het meer van organisaties dan het faciliteren van de techniek.

Dit boek helpt je deze slag te maken. Het toont de weg naar Het Ideale Kantoor. Waar zaken die soms terzijde lijken ter zake worden. Ik raad het van harte aan!

Menno Lanting geldt als dé expert op het gebied van de impact van digitale technologie op leiderschap, ondernemerschap en hoe wij werken. Hij is een veelgevraagd spreker en adviseur. Meer dan 60.000 mensen lazen zijn bestsellers.

Inleiding

Toen Bill Gates in november 2014 te gast was in een uitzending van *College Tour* betoogde hij dat er nu veel meer mogelijkheden voor innovatieve startups zijn dan in de tijd waarin hij Microsoft begon. Informatie is beter beschikbaar, contacten zijn sneller gelegd en met relatief weinig middelen kun je innovatieve bedrijven opzetten en snel marktaandeel veroveren.

Maar wat is er nu dan zo structureel anders dan de tijd waarin Apple, Microsoft of zelfs Google zijn ontstaan? Het antwoord is het web 2.0, de ontwikkeling waarbij het internet is veranderd van een eendimensionaal medium (waar je alleen dingen kon opzoeken) in een interactief medium (waar gebruikers interactie met elkaar hebben). In slechts tien jaar tijd leidde deze ontwikkeling tot honderden succesvolle nieuwe startups, waaronder Facebook, LinkedIn en Twitter.

De nieuwe technologie en de snelheid waarmee bedrijven markten veroveren of kwijtraken heeft voor nieuwe bedrijfsmodellen gezorgd. Er ontstond meer behoefte aan wendbaarheid en innovatie en juist de oude hiërarchische bedrijfsmodellen staan dat vaak in de weg. Bij jonge organisaties is een flexibele, platte bedrijfscultuur opgesloten in hun DNA en mede daardoor lukt het hen om zo snel te groeien.

RICARDO SEMLER EN MENNO LANTING

De afgelopen jaren verscheen er een groot aantal boeken over de successen van nieuwe bedrijfsmodellen. Een internationale bestseller is *Semco-Stijl* van Ricardo Semler, waarin hij beschrijft hoe hij door het loslaten van hiërarchie en het geven van eigen verantwoordelijkheid zijn bedrijf veel productiever heeft gekregen. In Nederland zijn het bijvoorbeeld de boeken van Menno Lanting die veel invloed hebben. In zijn meest recente boek *Olietankers en speedboten* onthult hij het geheim van wendbare organisaties. Deze speedboten, zoals hij ze noemt, zijn niet hiërarchisch, hebben een hoge mate van ondernemerszin en kunnen snel handelen.

Wie zijn wij

De afgelopen tien jaar adviseerden wij bijna tweehonderd organisaties bij het realiseren van een passende huisvestingsoplossing. De laatste jaren heeft er een ontwikkeling plaatsgevonden die in onze optiek de regels van het spel volledig heeft gewijzigd. De belangrijkste vraag voor organisaties is niet langer 'waar vinden we de ideale werkomgeving?' maar 'wat is de ideale werkomgeving?'

Door wetenschappelijk bewezen organisatiemodellen te combineren met onze eigen ervaring en gebruik te maken van de ervaring van andere experts in ons netwerk, ontwikkelden wij een methode voor de realisatie van een werkomgeving die niet alleen een organisatie volledig faciliteert, maar waar de overgrote meerderheid van de werknemers ook achter staat. Dat is in onze optiek de definitie van het ideale kantoor.

Wij signaleren namelijk dat er vaak wel een besef van urgentie is om anders te gaan werken, maar dat organisaties niet in staat zijn om te definiëren wat dat anders werken precies is. Daarnaast horen wij steeds vaker verhalen van onvrede over nieuwe werkomgevingen, zelfs dusdanig dat wordt besloten de werkomgeving niet te innoveren of zelfs innovaties terug te draaien.

Wij spreken jaarlijks tientallen organisaties en discussiëren met hen over de vraag hoe ze hun huisvesting kunnen inzetten om wendbaarder te worden. Het is een vraagstuk waar veel organisaties mee worstelen. Voor een startup is het misschien makkelijker om een omgeving te creëren waar iedereen zowel efficiënt als innovatief kan werken, voor een grote organisatie die het roer om wil gooien is dat een stuk lastiger. Bedrijfscultuur, historie, verworvenheden en routines kunnen een zware ballast vormen in een verandertraject.

Wanneer wij met de directie van zoekende organisaties in gesprek gaan is er zo veel te bespreken over dit onderwerp. Waarom is het noodzakelijk om bepaalde trends niet te negeren, hoe werkt het proces dat tot de ideale huisvesting leidt en wat moet er dan concreet gebeuren? De antwoorden op deze vragen zijn te omvangrijk om in een kort gesprek te geven. Het inspireerde ons om onze methode wetenschappelijk te toetsen en vervolgens in boekvorm op te schrijven. Het eindresultaat is een combinatie van feiten, ervaringen en onze visie op de toekomst.

HET NIEUWE WERKEN OP ZIJN RETOUR?

De afgelopen tien jaar is in Nederland op grote schaal Het Nieuwe Werken ingevoerd. Alhoewel er geen eenduidige definitie van het concept bestaat komt het vaak neer op open werken, flexplekken en thuiswerken. De eerste generatie Nieuwe Werkers zoals Interpolis en Microsoft, hadden een concept voor ogen dat hun nieuwe manier van werken perfect moest ondersteunen. Hun grote uitdaging was: meer sturing op output in plaats van op aanwezigheid. De oplossing werd gevonden in een combinatie van human resources (HR), informatie technologie (IT) en huisvesting. Zij ontdekten dat wanneer je mensen stuurt op prestaties ze ook de vrijheid moeten hebben om te werken waar en wanneer zij denken het beste resultaat te bereiken.

TWEDE GENERATIE NIEUWE WERKEN

Bewuster omgaan met de fysieke ruimte kan ertoe leiden dat de totale ruimtebehoefte sterk afneemt. Voor velen werd Het Nieuwe Werken daarom vooral geassocieerd met minder werkplekken als gevolg van thuiswerken en flexplekken. Toen in 2007 de crisis uitbrak verschoof de focus binnen de directiekamers volledig naar kostenreductie. Het Nieuwe Werken werd de heilige graal: minder werkplekken betekende minder meters en dus lagere lasten. De organisaties die na 2007 Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd met als hoofdargument kostenreductie, noemen wij de tweede generatie Nieuwe Werkers. Het is ook niet toevallig dat de negatieve geluiden over Het Nieuwe Werken vooral vanuit deze tweede generatie zijn gekomen.

De klachten zijn vrijwel altijd hetzelfde: flexplekken worden elke dag door dezelfde mensen bezet en kantoortuinen zorgen ervoor dat het lastig is om geconcentreerd te werken. Er wordt zo veel thuisgewerkt dat het onmogelijk is om met collega's aan een project te werken of er mag wel thuis worden gewerkt, maar niemand die het doet. Het is zelfs

zover gekomen dat Het Nieuwe Werken meer dan eens is aangeduid als hype die weer op zijn retour is.

Wat is Het Nieuwe Werken?

Er bestaat geen harde definitie van Het Nieuwe Werken. Het moet meer gezien worden als een conceptmatig idee dan als vastomlijnd bedrijfsmodel. Het uitgangspunt van Het Nieuwe Werken is dat mensen worden beoordeeld op basis van resultaat en dat het de taak is van de organisatie om de werknemer optimaal te faciliteren zodat hij in staat is het beste resultaat te bereiken. Deze basisgedachte kun je vervolgens op eindeloos veel manieren in de praktijk brengen en daardoor ontstaat er zo veel onduidelijkheid over wat Het Nieuwe Werken nu precies is.

VAN HET INDUSTRIËLE KANTOOR NAAR HET NETWERKKANTOOR

In het jaarlijkse SatisAction/NRC Carrière Beste Werkgevers Onderzoek wordt de top 10 steevast gevormd door organisaties waar werknemers veel vrijheid hebben om invulling aan hun werk te geven en waar bovengemiddeld veel aandacht aan het faciliteren van die vrijheid wordt besteed door de werkgever. Werknemers van deze bedrijven zijn trotser, gezonder en tevredener dan de gemiddelde werknemer. Er verschijnen ook studies waaruit blijkt dat gezonde en tevreden werknemers productiever zijn: ze zijn minder vaak ziek en bereidwilliger om harder en langer te werken.

Minstens zo interessant is de onophoudelijke stroom aan startups die door een combinatie van kennis, creativiteit en ondernemend vermogen succesvol zijn. Maar ook bij organisaties die al veel langer actief zijn worden spectaculaire stijgingen in arbeidsproductiviteit en reductie van ziekteverzuim geboekt door het invoeren van een wendbaar bedrijfsmodel.

Blijkbaar zijn vrijwel alle auteurs van managementboeken het erover eens dat onze samenleving zo dynamisch is geworden dat de klassieke organisatiemodellen het zullen afleggen tegen de flexibele, wendbare netwerkorganisaties. Wij zien in onze dagelijkse praktijk als huisvestingsadviseurs genoeg voorbeelden van organisaties die niet alleen in een wendbaar netwerkmodel werken, maar ook een bijpassend kantoorconcept hebben weten te realiseren. Als je bij zo'n kantoor binnenkomt bruiset het van de energie. Je voelt aan alles dat de werkomgeving klopt en dat alles draait om samen beter werken.

Waarom lukt het de ene organisatie wel om een bruisende werkomgeving te creëren

en de andere niet? Dat was voor ons een fascinerende vraag. Om antwoord op die vraag te krijgen, hebben wij in 2013 en 2014 samen met de Vrije Universiteit een onderzoek gedaan naar de succesfactoren bij nieuwe kantoorconcepten. In totaal interviewden wij ruim veertig bedrijven die de afgelopen jaren een vorm van Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd.

De uitkomsten van dat onderzoek en onze ervaring bij de begeleiding van meer dan honderd organisaties in strategische huisvestingsoplossingen vormen de kern van dit boek. Onze zoektocht naar het antwoord op onze vraag valt uiteen in drie delen:

1. Waarom is huisvesting zo'n belangrijke succesfactor voor wendbare organisaties?
2. Hoe creëer je Het Ideale Kantoor (HIK)?
3. Wat moet je doen om Het Ideale Kantoor te realiseren en blijvend succesvol te houden?

In het eerste deel laten wij zien waarom we geneigd zijn op een volledig achterhaalde manier naar de werkomgeving te kijken. Wat is het verschil tussen de traditionele (of zeg maar gerust industriële) organisatie en de moderne netwerkorganisatie? Waarom hebben flexplekken en grote open kantoortuinen niets met netwerkkantoren te maken? Waarom kunnen organisaties niet maximaal innovatief zijn in een industrieel kantoor en waarom is een netwerkkantoor vereist om efficiënt en effectief te kunnen werken?

In het tweede deel leggen wij uit hoe onze methode werkt. We bieden een theoretisch raamwerk om zowel de organisatie als de daarbij behorende ideale werkomgeving te begrijpen.

In het laatste deel springen we dan echt in het diepe en laten we stapsgewijs en op een praktische manier zien hoe je Het Ideale Kantoor realiseert.

Huisvesting is een ongekend krachtig sturingsmechanisme, waarvan de mogelijkheden pas de laatste jaren duidelijk beginnen te worden. Laat je inspireren en wellicht werk jij binnenkort in een wendbaar kantoor.

Kantoor of kantoor?

Het woord 'kantoor' heeft in het Nederlands meerdere betekenissen. Het kan zowel de werkvloer, het gebouw als de organisatie zijn. Om eventuele verwarring tot een minimum te beperken, gebruiken wij kantoor nooit als synoniem voor organisaties. Denk bijvoorbeeld aan de in de advocatuur gangbare vraag: 'Bij welk kantoor werk jij?' (in plaats van: 'Bij welke organisatie werk jij?'). Dan blijft er nog over: het kantoor als synoniem voor de werkvloer en als synoniem voor het gebouw waar kantoorwerk wordt verricht. In dit boek gaat het in 95 procent van de gevallen over het eerste. Wanneer we het gebouw zelf bedoelen zullen we dat specifiek benoemen.

Deel 1

WAAROM

De winnaars van morgen werken in een netwerkkantoor

HOOFDSTUK 1

Het industriële kantoor

Winston Churchill produceerde in zijn leven meer bekende oneliners dan wie dan ook in de geschiedenis. Hij had niet alleen de gave om anders naar dingen te kijken, maar ook om wat hij zag in één rake zin te vatten. Toen in 1941 het House of Commons gebouw was verwoest door een Duits bombardement kwam er een discussie op gang over de grootte van het nieuwe gebouw. Churchill vond het niet nodig dat in het nieuwe gebouw, in tegenstelling tot het oude, alle leden een eigen stoel zouden krijgen. Het grootste deel van de tijd zouden die toch leeg staan en als er echt belangrijke zaken werden besproken gaf die drukte een sterk gevoel van urgentie. Hij sprak toen de woorden: 'We shape our buildings; thereafter they shape us.' Hij had het niet beter kunnen zeggen.

Er is de laatste jaren enorm veel gepubliceerd over de kracht van wendbare, flexibele en innovatieve organisaties, waarbij een sterke nadruk ligt op het reduceren (of geheel schrappen) van managementlagen. Er bestaat nog geen consensus over een benaming voor deze nieuwe organisatievormen en dus duiken begrippen op als 'organisaties 2.0', 'speedboten' of 'netwerkorganisaties' als tegenhanger van de 'organisaties 1.0', de 'olietankers' of de 'industriële organisaties'. In onze optiek dekt die laatste benaming volledig de lading. De traditionele organisatie is geworteld in het industriële tijdperk en is vanuit die basis ontwikkeld tot de huidige vorm. In dit hoofdstuk laten wij zien hoe deze organisatievorm tot stand is gekomen en hoe de fysieke werkomgeving mee-evolueerde tot de vorm die nog altijd door het grootste deel van de bedrijven wordt toegepast. Wij geloven

sterk in het economisch darwinisme, dat stelt dat succesvolle bedrijfsmodellen breed worden overgenomen en minder succesvolle modellen daardoor verdwijnen. Vanuit die optiek moet het industriële model gedurende een lange tijd het meest succesvolle model zijn geweest. En dat klopt ook.

DE INDUSTRIËLE ORGANISATIE

Het meest voorkomende bedrijfsmodel is in feite een lange doorontwikkeling van de negentiende-eeuwse fabrieken. De verworvenheid van het fabrieksmatige model is dat een enorme sprong in het productievolume wordt bereikt door mechanisatie en standaardisatie. Om daar zo succesvol mogelijk in te zijn, worden aan het einde van negentiende eeuw bedrijfsmodellen ontwikkeld waarbij maximalisatie van productiviteit en garantie van een uniforme kwaliteit het uitgangspunt zijn. Om het nog preciezer te formuleren: het doel is maximaliseren van de gemiddelde productiviteit. Alle werknemers worden namelijk hetzelfde behandeld, hebben dezelfde doelen en worden op eenzelfde manier beoordeeld. Er is een strikte hiërarchie en de regels zijn duidelijk. Door deze manier van werken kan de directie van de fabriek de organisatie makkelijk naar haar hand zetten en toezien op een constante kwaliteit van producten.

Vanuit de fabrieken ontwikkelen zich later ook de grootschalige administratieve kantoren en nog later de dienstverlenende bedrijven waar nu de meerderheid van de Nederlanders werkzaam is. Om in een grote (administratie)organisatie de productiviteit te maximaliseren en de kwaliteit over de hele linie te waarborgen is een sterk hiërarchisch model zeer doeltreffend. Boven in de organisatie wordt de strategie bepaald en vervolgens wordt er via een keten van middle managers voor gezorgd dat die strategie tot in de kleinste vezel van het bedrijf wordt uitgevoerd.

Dat betekent in de praktijk wel dat hoe groter de organisatie is, hoe meer managementlagen er nodig zijn om de hiërarchie goed te laten functioneren. Meer managementlagen zijn ook handig bij het bieden van carrièreperspectief. Je klimt omhoog op de carrière ladder en hoe hoger je komt, hoe groter het aantal (sub)afdelingen waarvoor je verantwoordelijk bent. Door promotie te maken ga je een sport omhoog en krijg je verantwoordelijkheid over steeds meer mensen. Als je dat lang genoeg blijft doen sta je rond je vijftigste boven aan de ladder. Het is een heldere carrièrestructuur, maar deze structuur impliceert ook dat managen het hoogste doel is. Als inhoudelijk succesvolle werknemers promotie maken gaan ze namelijk meer managen en dat gaat ten koste van inhoudelijke diepgang.

De traditionele organisatie heeft geresulteerd in een specifieke leiderschapscultuur. Een middle manager schippert tussen enerzijds het motiveren en tevredenstellen van het

team waaraan hij leiding geeft en anderzijds het uitvoeren van het beleid dat door een hogere managementlaag is bedacht. Om zijn carrière zo soepel mogelijk te laten verlopen heeft het tevredenstellen van zijn leidinggevenden hogere prioriteit dan het tevredenstellen van zijn ondergeschikten.

In de praktijk betekent dit dat de manager de mensen aan wie hij leiding geeft kort houdt. Hij moet immers weer verantwoording afleggen voor hetgeen zij doen aan zijn leidinggevenden. Teams worden daarom in de regel duidelijk afgebakend, zodat de manager maximale grip op zijn mensen houdt. Doordat werknemers beoordeeld worden op (goed te sturen) kortetermijn werkafspraken is er weinig ruimte voor alternatieve werkwijzen of spontane innovatieve ideeën. De taken zijn helder gedefinieerd en de bewegingsruimte is beperkt.

Deze manier van werken zorgt ervoor dat de directie makkelijker een eigen stempel op een organisatie kan drukken en daarmee beter sturing aan een organisatie kan geven, maar er kleeft ook een groot aantal nadelen aan deze organisatievorm. De stringente structuur leidt ertoe dat er weinig kruisbestuiving is tussen afdelingen onderling. Mensen werken binnen hun eigen domein, onder hun eigen manager, aan hun eigen project.

Dat laatste heeft ertoe geleid dat traditionele – of eigenlijk dus industriële organisaties – moeite hebben om wendbaar te zijn. De mensen die in 'het veld' werkzaam zijn, signaleren nieuwe markten of bepaalde kansen, maar door de verkokering van de organisatie en de langgerekte besluitvormingsketen komt de organisatie niet of te laat in beweging.

De industriële organisatie is dus strak georganiseerd, hiërarchisch met een duidelijk piramidemodel. De werkzaamheden zijn misschien niet te vergelijken met de negentiende-eeuwse fabrieken, de processen zijn dat wel. Het principe is nog steeds maximalisatie van de gemiddelde productiviteit en consistentie in de kwaliteit van de (door de directie bepaalde) output.

HET INDUSTRIËLE KANTOOR

Een industriële organisatie functioneert het beste in een bijbehorend industrieel kantoor. Een industrieel kantoor klinkt misschien heel modieus door de trend waarbij vooral creatieve bedrijven ervoor kiezen om in rauwe omgevingen te werken. Zij kiezen graag voor omgebouwd industrieel erfgoed zonder systeemplafonds of vloerbedekking. Dat is niet wat wij bedoelen met het industriële kantoor, sterker nog: het heeft niets met esthetiek te maken.

Op basis van onze opdrachten schatten wij dat ongeveer tachtig procent van de organisaties in Nederland in een industrieel kantoor werkt. Geen organisatie en gebouw is

hetzelfde, maar wij doen toch een poging om een algemene schets van het kantoor te geven waar tachtig procent van de Nederlanders werkt.

Het kantoor is gelegen op een goed bereikbare locatie langs de snelweg, aan de rand van de stad of in kantorenparken van voormalige groeikernen. De gebouwen zijn efficiënt vormgegeven: de plattegrond is vrijwel altijd een langgerekte rechthoek. Het gebouw heeft drie tot zeven verdiepingen die allemaal precies hetzelfde zijn. Ook is het gebouw ontworpen in een 1,80 meter stramienstructuur. Dat wil zeggen dat er in principe elke 1,80 meter een wand haaks op de gevel kan worden geplaatst.



De industriële omgeving. Capelle aan den IJssel is een typische snelweglocatie, waar sinds de jaren tachtig op grote schaal monofunctionele kantoorgebieden zijn ontwikkeld.



Het industriële kantoor. Het typische industriële kantoor heeft vaak een anonieme uitstraling en relatief kleine vloeren die als een soort donut om de centrale stijgpunten zijn geconstrueerd.

De entree is relatief klein en formeel met een receptie waar iemand achter een balie zit, als de receptionist inmiddels niet is wegbezuinigd. Bij de receptie staan een paar stoelen en een tafeltje met daarop wat tijdschriften of reclamemateriaal van de organisatie. Pas wanneer je als bezoeker bent opgehaald door degene met wie je een afspraak hebt, kun je in de rest van het gebouw komen.

Op de begane grond is ook een kantine gecreëerd. Dit is een zeer functionele ruimte. Er ligt marmoleum op vloer, zodat het makkelijk schoon te houden is. Meerdere kleine tafels zijn tegen elkaar geschoven om één lange tafel te creëren of de kleine tafels staan

efficiënt door de ruimte verspreid. Grote organisaties hebben een gecaterde keuken, waar je met een dienblad langs de uitgestalde producten loopt. Kleine organisaties hebben meestal niets gefaciliteerd en hebben een aantal koelkasten in het keukentje staan waar mensen hun zelf meegebrachte lunch kunnen bewaren. Ook de werkvloeren zijn efficiënt ingericht. Tot diep in de jaren negentig hebben vrijwel alle organisaties een vloer die volledig bestaat uit kamers met daartussen een lange smalle gang. De kamers zijn bedoeld om werknemers in volledige concentratie te kunnen laten werken, zonder afleiding van andere collega's.



De industriële entree. Ondanks het gebruik van hoogwaardige materialen is de entree monofunctioneel en laat het niets zien van de organisatie(s) die in het gebouw zit(ten).



Het verkamerde kantoor. Tot diep in de jaren negentig worden vrijwel alle kantoren ingedeeld met lange gangen met dichte wanden en één- of tweepersoonskamers aan weerszijden.

Sinds het jaar 2000 zien wij echter dat vrijwel alle industriële organisaties ervoor kiezen op grote open vloeren te gaan werken. Mensen hebben geen recht meer op een eigen kamer en de verschillende teams of afdelingen zitten netjes gegroepeerd op de verdieping. Deze trend is door de financiële crisis versterkt doordat open werken minder vierkante meters vereist dan een kamerstructuur. Wel bestaat er nog steeds een duidelijke hiërarchie bij de indeling van de vloer. Managers hebben een eigen kamer en hoe hoger de functie hoe groter de kamer wordt. Bij grote organisaties is er zelfs een directieverdieping. Deze is hoogwaardiger afgewerkt dan de rest van het gebouw.

In het gebouw is een duidelijke scheiding van functies en dubbel gebruik komt zelden

voor. De kantine wordt alleen tussen twaalf en twee uur gebruikt, overleggen doe je in de (interne) vergaderruimtes en met klanten spreek je af in de externe (vaak net iets mooiere) vergaderruimtes. In principe heeft iedereen een vaste plek, tenzij mensen zo weinig op kantoor zijn dat het loont om flexplekken te maken (en dus vierkante meters te besparen). Zowel in als om het gebouw is er weinig aandacht voor groen en beweging. Af en toe staat er een verdoofd plantje op een bureau, maar op centrale plekken staan geen grote planten. Ook is er geen buitenruimte, zoals een eigen (dak)terras. Wanneer mensen van de ene naar de andere verdieping gaan, gebeurt dat vrijwel altijd met de lift. Het gebouw daagt niet uit om de trap te nemen, meer te bewegen of minder te zitten.

Het is niet vreemd dat het grootste deel van de kantoren in Nederland er zo uitziet. Voor het efficiënt uitvoeren van duidelijk gestelde taken in een goed gedefinieerd productieproces is dit de meest efficiënte werkomgeving. Het is ook absoluut niet onze intentie om de indruk te wekken dat het zijn van een industriële organisatie iets is waar je voor moet te schamen. Wel constateren wij een trend dat kennisintensieve organisaties en dan met name organisaties waar innovatie een belangrijke pijler onder het bedrijfsmodel is, tot de conclusie komen dat een industriële manier van werken niet tot de beste resultaten leidt. Met de wetenschap dat tachtig procent van de Nederlanders bij een industriële organisatie in een industrieel kantoor werkt, zou je tot de conclusie kunnen komen dat beide blijkbaar de beste invulling geven aan de uitdagingen van het moderne bedrijfsleven. Wanneer je echter een stap terugzet en onze meest voorkomende manier van werken in een historisch perspectief plaatst dan kom je tot een heel andere conclusie.

DE DRIE REVOLUTIES IN HET KANTOOR

Hoe onze werkomgeving eruitziet en hoe het wordt gebruikt is het resultaat van meerdere factoren: het werk dat moet worden uitgevoerd, de beschikbare (communicatie)technologie en de manier waarop de organisatie wordt geleid. Wat je misschien minder snel zou verwachten is dat het kantoor ook onderhevig is aan externe factoren zoals trends en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan de kortstondige kantoor-tuin hype in de jaren zeventig. Technologie, managementopvattingen, trends en sociaal-maatschappelijke opvattingen veranderen door de jaren heen. Die veranderingen gaan geleidelijk en het kantoor verandert geleidelijk mee. In de afgelopen 150 jaar identificeren wij echter drie periodes waarin bovenstaande veranderingen zo snel gingen dat er een revolutie in het kantoorgebruik werd ontktend. Het opvallende is dat die revoluties niet direct op de veranderingen volgden, maar tien tot vijftien jaar nodig hadden om voor een brede en permanente verandering te zorgen.

Het is niet zo dat het standaardkantoor telkens opnieuw wordt uitgevonden, een aantal onderdelen verandert radicaal, maar tegelijkertijd blijft een groot aantal kenmerken ook behouden. Zo kan het dat het industriële kantoor zoals we dat nu zo goed kennen vol zit met overblijfselen uit reeds vervlogen tijden.



Ontwikkeling van het kantoor. Deze tijdlijn laat goed zien dat met een vertraging van 10 tot 15 jaar op grote maatschappelijke ontwikkelingen het standaardkantoor een sterke verandering doormaakt. Door de huidige informatierevolutie zal het netwerkkantoor de nieuwe standaard worden.

1910-1930: industriële revolutie

De industriële revolutie begint natuurlijk veel eerder dan 1910. In Engeland begint deze al in de achttiende eeuw, in Nederland iets later, halverwege de negentiende eeuw. Het industrialiseringsproces blijft echter niet beperkt tot de fabrieken, maar vindt haar weg in de samenleving op vrijwel iedere denkbare manier. Zo industrialiseert aan het begin van de twintigste eeuw ook het kantoorwerk en ontstaan op grote schaal de gestandaardiseerde administratieve werkomgevingen. Dat zijn wat ons betreft de eerste versies van het industriële kantoor.

Een mijlpaal in dat proces is de theorie van de Amerikaanse werktuigbouwkundig ingenieur Frederick Taylor. Hij ontwikkelt rond 1900 een model waarbij standaardisering en efficiencyverhoging van de bedrijfsvoering de uitgangspunten zijn. Hij wil het productieproces volledig uiteenrafelen en standaardiseren om op die manier de maximale productiviteit te bewerkstelligen. In de fabrieken vindt zijn gedachtegoed navolging door de introductie van de lopende band, waarmee assemblagetijden in sommige gevallen met wel driekwart afnemen. Ook wordt het administratieproces in kleine partjes opgeknipt, waarbij iedere werknemer een eigen specialisme binnen de keten van informatieverwerking krijgt. Op deze manier wordt het kantoor in feite precies hetzelfde georganiseerd als de productieheden.

In de jaren twintig maken de kantoren een spectaculaire groei door. Er ontstaan meerdere managementlagen om de grote organisaties aan te sturen en de managers krijgen

eigen kamers om hun plek in de hiërarchie te benadrukken. Een dergelijke nadruk op hiërarchie is een ontwikkeling die wij nu nog veel zien in Aziatische landen waar een snelle verschuiving van productie- naar kantoorwerk plaatsvindt.

Vanaf 1930: het efficiënte kantoor

In navolging op ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden tussen 1910 en 1930 maakt ook het kantoor vanaf 1930 een grote ontwikkeling door. De kantoorvloer begint namelijk steeds meer op een fabriek te lijken, waarbij de indeling volledig gericht is op het vergroten van efficiëntie. Met name in de Verenigde Staten worden kantoren volledig voor deze manier van werken ontworpen. De uitvinding van de gloeilamp maakt het mogelijk diepe kantoren te maken, doordat daglicht niet langer is vereist. De uitvinding van de lift maakt het mogelijk om deze efficiënte vloeren vervolgens tot grote hoogte op elkaar te stapelen. Er is nog nauwelijks aandacht voor het welzijn van de werknemers die net als hun collega's in de fabrieken als productiefactoren worden beschouwd. Kantines zien er niet veel anders uit dan de schaftruimtes in de fabriek en er is geen aandacht voor een goede werkomgeving en zaken als ergonomie, daglicht of de aanwezigheid van planten. Het kantoor is geworden tot een fabriek.

De ontwikkeling van deze grootschalige kantoorfabrieken komt in Nederland langzamer op gang. De Nederlandse economie is minder progressief en de vastgoedbranche is minder professioneel. In het begin van de twintigste eeuw worden kantoren in de Verenigde Staten voor een groot deel gerealiseerd door vastgoedontwikkelaars, waardoor de gebouwen veel meer aan uniforme standaarden moeten voldoen. Als de ene organisatie vertrekt moet het gebouw natuurlijk ook geschikt zijn voor een nieuwe huurder. In Nederland, maar ook in de rest van Europa, wordt er voornamelijk door de gebruiker zelf gebouwd. Bovendien zijn de grote Nederlandse bedrijven in die tijd voornamelijk familiebedrijven. Het leidt ertoe dat de extreme bouwvarianten, ontstaan uit het Taylorisme, hier slechts in afgezwakte vorm worden gebouwd. Dat wil niet zeggen dat de Tayloriaanse werkwijze hier geen voet aan de grond krijgt. Vanaf de jaren twintig wordt het gestandaardiseerde kantoorproces in Nederland steeds meer geïmplementeerd en worden nieuwe kantoren speciaal voor die manier van werken ontworpen.

In deze periode ligt ook de oorsprong van de (grote) efficiënte vloeren, de hiërarchische indeling waarbij managers een eigen kamer hebben, de praktische kantines en de geringe aandacht voor een vitale werkomgeving.



Het efficiënte kantoor. In de jaren dertig wordt het kantoor op eenzelfde manier georganiseerd als de productiehale: open en gestandaardiseerd. Ideaal voor repeterend administratief werk.

1965-1975: naoorlogse sociaaleconomische revolutie

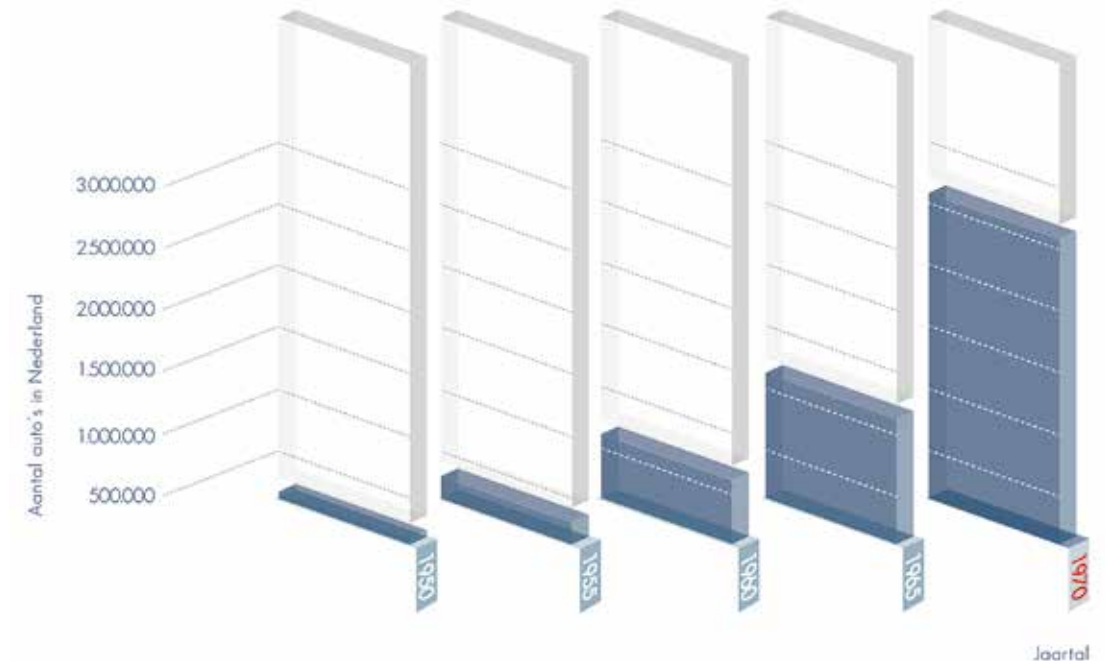
De eerste jaren na de oorlog staan in heel Europa in het teken van de wederopbouw, maar in die jaren worden wel de zaadjes geplant voor een aantal doorbraken die de samenleving en dus ook de manier van werken sterk gaat beïnvloeden. Belangrijke ontwikkelingen zijn de geboortepiek eind jaren veertig, het snelle economische herstel door de Marshallhulp, de introductie van nieuwe technologie en de opkomst van de auto. In 1950 kan niemand de invloed daarvan nog bevroeden, maar in de periode 1965-1975 komt alles samen.

Laten we beginnen met de introductie van een baanbrekende technologie: de computer. Voor de oorlog zijn de enorme rekenmachines alleen beschikbaar voor militaire en wetenschappelijke doeleinden, vanaf de jaren zeventig worden computers in kantoren steeds gebruikelijker en in de jaren tachtig verschijnt een personal computer op vrijwel

ieder bureau. Dat zorgt ervoor dat grote hoeveelheden informatie kunnen worden verwerkt, opgeslagen en weer aangepast.

Voor het eerst sinds het ontstaan van het moderne kantoor worden kantoorwerkzaamheden gecompliceerder in plaats van simpeler omwille van standaardisering. Het opleidingsniveau van de nieuwe werknemers stijgt navenant. Deze processen moeten ook worden gemanaged en zo ontstaan op grote schaal tussenlagen van leidinggevenden die hun afdeling aansturen en op hun beurt weer door de directie worden aangestuurd. De fabrieksmatige platte organisatie evolueert naar een complex gelaagde organisatie met een grote diversiteit aan functies. Werknemers krijgen op deze manier meer promotiemogelijkheden en de inhoud van het werk sluit beter aan bij het opleidingsniveau.

In de jaren zestig en zeventig doet zich een ander naoorlogs westers fenomeen voor: suburbanisatie. De snelle groei van de Nederlandse bevolking heeft ook gezorgd voor een sterke vraag naar huisvesting. In de jaren dertig is er een aantal ambitieuze uitbreidingsplannen voor de grote steden gemaakt en deze worden in de jaren vijftig grotendeels uitgevoerd. Dan gebeurt er iets opvallends. Begin jaren zestig bereiken grote steden hun piek wat betreft inwoneraantallen, maar vanaf dat moment daalt het aantal inwoners in een steeds sneller tempo. De auto komt voor een grote groep mensen beschikbaar en er worden op grote schaal snelwegen aangelegd. De opkomst van de auto gaat zo snel dat vaak gesproken wordt over een mobiliteitsexplosie. De gevolgen voor de geografie van Nederland zijn groot. Zo verliest een stad als Amsterdam in nog geen twintig jaar tijd bijna een kwart van haar inwoneraantal, terwijl de bevolking van Nederland als geheel in die periode met twintig procent stijgt. In eerste instantie trekken mensen naar nabijgelegen groeisteden zoals Zoetermeer, Purmerend of Nieuwegein. In de jaren zeventig zet deze ontwikkeling zich in hoog tempo voort met een sterke groei van gebieden die nog verder buiten de oude stedelijke gebieden liggen.



Mobiliteitsexplosie in Nederland. Het autobezit in Nederland verzesvoudigt tussen 1955 en 1970. Deze ontwikkeling heeft een enorme impact op de ruimtelijke ordening en is de belangrijkste oorzaak van suburbanisatie en de opkomst van kantoren op snelweglocaties.

Vanaf 1975: het verkamerde kantoor

De verschillen in kantoorgebruik tussen de Angelsaksische landen en de continentale landen worden groter. In Amerika is de industrialisering van de kantoortvloer veel eerder en veel extremer ingezet dan in Europa en in de jaren zestig en zeventig gaat deze ontwikkeling juist in Amerika gestaag door. Kantoortvloeren worden groter en werkplekken kleiner. Wel komt er voor het eerst meer aandacht voor het welzijn van de werknemer. Diverse onderzoeken wijzen uit dat een gelukkige werknemer minder vaak ziek is en dus productiever voor de organisatie. Bovendien worden de werkzaamheden steeds complexer en de grote open ruimtes maken het lastig deze geconcentreerd uit te voeren. Zowel in Europa als in Amerika leidt dit tot initiatieven om werknemers meer rust en privacy te geven. De invulling is echter volstrekt verschillend. Vanaf eind jaren zestig worden de kantoortvloeren in de Verenigde Staten gevuld met zogenaamde cubicles. Deze bureaus met halfhoge scheidingswanden moeten de werknemer een gevoel van geborgenheid geven, zonder dat dit ten koste gaat van een efficiënte vloerindeling.

In Europa krijgt de cubicle geen voet aan de grond. Door de opkomst van de ondernemingsraad (OR) en strenge wetgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden (in Nederland de Arbo) wordt de oplossing hier gevonden in eigen kamers. Deze ontwikkeling leidt tot de nu zo kenmerkende kantooropzet waarbij aan weerszijden van een lange gang één- of tweepersoonskamers worden gecreëerd. Het optimale kantoorgebouw is 12,60 meter breed. Kantoorontwikkelaars gaan werken met standaardmaten van 1,80. Zo kan er dus een gang van 1,80 meter breed en aan weerszijden een kamer van 5,40 meter diep worden gemaakt. Een standaardkamer is dan 3,60 meter breed en 5,40 meter diep (dus ruim 19 vierkante meter groot), een stuk royaler dan de gemiddelde cubicle van 4 vierkante meter groot.



De Amerikaanse cubicle. In Nederland leidt de behoefte aan betere concentratie en meer privacy op de werkvloer tot het verkamerde kantoor. In Amerika ontstaat de ruimtelijk efficiënte vorm hiervan: de cubicle.



De Nederlandse kamers. In de jaren zeventig krijgen de meeste werknemers een eigen kamer. Dit leidt ertoe dat de ruimtebehoefte niet alleen sterk stijgt door de groeiende dienstensector, maar ook door een rianter ruimtegebruik per werknemer.

In deze periode doen ook de vergaderruimtes hun intrede als gevolg van de toegenomen overlegcultuur. In de meeste kantoren wordt alleen of hooguit met zijn tweeën op een kamer gewerkt. Voor een intern overleg zijn er eenvoudig uitgevoerde vergaderruimtes en voor extern overleg zijn er de wat luxer uitgevoerde spreekkamers.

Niet alleen de opzet, maar ook de locatie van de kantoren verandert in de tweede helft van de twintigste eeuw. In deze tijd professionaliseert ook de Nederlandse vastgoedmarkt door toetreding van institutionele beleggers. Het op grote schaal inspelen op de nieuwe omstandigheden gebeurt met een vertraging van ruim tienjaar. Vanaf omstreeks 1980 worden kantoren in Nederland door ontwikkelaars op een uniforme wijze gebouwd, zodat ze voor meerdere organisaties geschikt zijn. De grote trek naar het platteland en de groei van

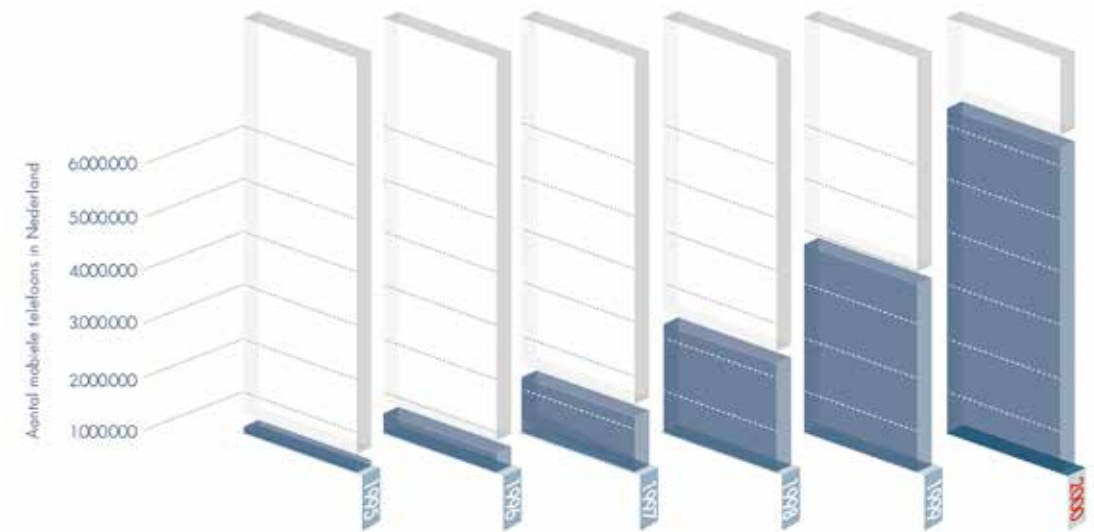
het snelwegennetwerk zorgen ervoor dat de meest logische plek voor nieuwe kantoren niet de oude binnenstad is, maar een locatie langs de snelweg. Daar komt bij dat de overheid eind jaren tachtig een ABC-beleid formuleert, waarbij de parkeernorm voor stedelijke bedrijventerreinen sterk wordt aangescherpt. In de zogenaamde C-gebieden geldt geen maximum aan parkeerplaatsen. Deze locaties liggen buiten de steden, dicht bij de snelwegen. Het zijn vooral de C-locaties waar vanaf dat moment de meeste kantoren worden ontwikkeld.

De kantoren uit deze periode hebben vrijwel allemaal langgerekte vloeren, waarbij veel werkplekken aan de gevel kunnen worden gecreëerd. Ze zijn ideaal voor het realiseren van de typische kamerstructuur uit de tweede helft van de twintigste eeuw. Ook de strikte scheiding van verschillende functies (werken, overleggen, lunchen) vindt in deze periode zijn oorsprong.

1990-2000: communicatierevolutie

Een nieuwe bouwhausse vindt plaats rond de eeuwwisseling. Aan deze bouwwoede ligt een aantal oorzaken ten grondslag. Ten eerste ontstaat er eind jaren negentig een serieuze krapte op de kantorenmarkt. In de tien jaar daarvoor heeft er een sterke groei van de dienstensector plaatsgevonden waardoor er grote behoefte aan extra kantoorruimte is ontstaan. Een tweede belangrijke oorzaak is de snelle opkomst van bedrijven uit de informatie- en communicatietechnologie, kortweg ICT, die als paddenstoelen uit de grond schieten. Zoals bij eerdere grote veranderingen ligt ook hier een technologische innovatie aan ten grondslag. De jaren negentig kunnen worden gezien als het geboortedecennium van zowel het internet als de mobiele telefonie. Uiteraard is er in de decennia daarvoor al geëxperimenteerd met de voorlopers van mobiel bellen en digitaal berichten versturen, maar in de periode 1995-2000 worden beide technologieën voor het grote publiek beschikbaar.

Vaak wordt dit moment ten onrechte aangewezen als het begin van de huidige informatierevolutie. Het moderne werken, waar wij in het volgende hoofdstuk verder op in zullen gaan, is nog niet mogelijk met de eerste versies van beide technologieën. Het internet 1.0 is een eendimensionaal medium. Je kunt vooral makkelijker dingen opzoeken, zoals adressen, telefoonnummers en bedrijfsinformatie. Zo staat op de eerste webpagina van de Bijenkorf niet veel meer dan de openingstijden en een telefoonnummer. Het internet zorgt ook voor de opkomst van e-mail, wat eveneens een eendimensionaal communicatiemiddel is. Hetzelfde geldt voor de mobiele telefonie. De enige vooruitgang is in feite dat je overal en altijd kunt bellen. De combinatie van beide technologieën (het volwaardig draadloos internetten) zou nog tien jaar op zich laten wachten.



Een mobiele telefoon voor iedereen. In 1990 heeft nauwelijks nog iemand een mobiele telefoon, in 2000 hebben meer dan 6 miljoen Nederlanders er een. De toegenomen bereikbaarheid is een grote drijver achter de communicatierevolutie in de jaren negentig.

De nieuwe technologieën hebben een efficiëncyslag in het informatieverwerkingsproces tot gevolg. Voortaan ben je overal bereikbaar en heb je overal toegang tot informatie. Het betekent ook dat je op veel meer plaatsen je werk kunt doen. Je hebt geen vaste werkplek nodig en je kunt zelfs vanuit huis gaan werken. Het frappante is dat de iconen van Het Nieuwe Werken – het thuiswerken en de flexplekken – eigenlijk de kenmerken van de communicatiedoorbraak in de jaren negentig zijn. Het zijn niet de eerste signalen van een revolutie volgend op de informatierevolutie, maar het is de laatste stap in de vervolmaking van het industriële kantoor.

Flexplekken

Flexibele werkplekken, vaak afgekort tot flexplekken, is een vorm van kantoorgebruik waarbij (een deel van de) mensen geen vaste werkplek heeft en waarbij in meer of mindere mate is nagedacht over hoe de beschikbare plekken dienen te worden gebruikt.

Het belangrijkste voordeel van flexplekken is dat je je organisatie flexibeler kunt maken, zowel in het dagelijks gebruik als bij het omgaan met groei of krimp. Het oorspronkelijke idee achter flexplekken is dat het vrijwel nooit voorkomt dat alle werkplekken bezet zijn. Door werkplekken te delen, kun je daarom met minder werkplekken uit de voeten en wordt het ruimtegebruik verkleind. De hoeveelheid werkplekken per werknemer druk je uit in een flexfactor. Bij een factor van honderd procent is er voor iedere werknemer één werkplek. Bij vijftig procent is er voor iedere twee werknemers één werkplek.

De afgelopen twintig jaar is het inzicht ontstaan dat wanneer er niet met vaste plekken wordt gewerkt, mensen die vrijheid ook kunnen gebruiken om een plek te kiezen die op dat moment bij hun werkzaamheden past in plaats van te gaan zitten achter het eerste beschikbare bureau. Het puur en alleen inzetten van flexplekken om efficiënt met ruimte om te gaan heeft niets met Het Ideale Kantoor te maken, daar zit niet de gedachte achter om mensen effectiever te maken. Bij het wisselen van werkplek op basis van het type werk is dat duidelijk wel het geval.



Het open kantoor. *De communicatierevolutie leidt tot nieuwe mogelijkheden voor het kantoorgebruik. Het werk wordt locatieafhankelijker en het kantoor moet daardoor flexibeler worden gebruikt. De vaste kamers worden op grote schaal ingeruild voor een open kantoorruimte.*

DE VIERDE REVOLUTIE EN HET EINDE VAN HET INDUSTRIËLE KANTOOR

De geschiedenis heeft uitgewezen dat telkens na een grote verandering als gevolg van een technologische of sociaaleconomische doorbraak er met een vertraging van tien tot vijftien jaar een revolutie plaatsvindt in het kantoorgebruik. Het is de afgelopen 150 jaar niet één keer gebeurd, maar drie keer. De revoluties betekenen aan de ene kant een grote verandering door de introductie van nieuwe manieren van werken, aan de andere kant blijft een groot aantal kenmerken juist behouden. Per saldo zijn de revoluties, hoe ingrijpend ze op dat moment ook zijn, vooral een versnelde vervolmaking van het industriële kantoor geweest.

Vanaf 2000: het open kantoor

De opkomst van internet en mobiele telefonie vormen in feite de laatste stap in de optimalisatie van het industriële kantoor. Nieuwe technologieën maken het mogelijk dat werkplekken op een goede en systematische manier gedeeld kunnen worden. Hierdoor hoeven werkplekken niet langer leeg te staan en is er dus een kleiner kantoor nodig.

In deze periode worden de kantoren waar vrijwel iedereen op een eigen kamer werkt ingeruild voor de grote open werkvloeren. De open vloeren hebben als groot voordeel dat ze zeer efficiënt kunnen worden ingedeeld en dat ze beter geschikt zijn om werkplekken te delen. Dat laatste gebeurt in deze periode nog vooral bij organisaties met veel parttimers of met veel mensen die vaak buiten kantoor werken. Het gevolg is dat het gemiddelde vierkante meter gebruik in een aantal jaar spectaculair daalt van ruim 24 vierkante meter per werknemer in 2000 tot nog geen 19 vierkante meter in 2010.

HET IDEALE KANTOOR

We zijn dit hoofdstuk begonnen met de constatering dat de industriële organisatie een uitdager heeft gekregen. De olietankers worden uitgedaagd door speedboten, de organisaties 1.0 door de organisaties 2.0 en de industriële organisatie door de netwerkorganisatie. We zitten midden in een informatierevolutie die de weg vrij heeft gemaakt voor nieuwe innovatieve bedrijfsmodellen. Zoals de geschiedenis ons heeft geleerd zal deze informatierevolutie leiden tot grote veranderingen in het kantoor. We staan aan de vooravond van de vierde kantoorrevolutie die misschien wel het einde betekent van het industriële kantoor.