

## Kennis verwerken in de virtuele agora: Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19

Dennis La Brijn  
*Center for People and Buildings, Delft*  
d.labrijn@tudelft.nl

Henk-Jan Hoekjen  
*Center for People and Buildings, Delft*  
j.h.hoekjen@tudelft.nl

Wim R. Pullen  
*Center for People and Buildings, Delft*

### Samenvatting

Als gevolg van COVID-19 gaven diverse regeringen begin 2020 het dringende advies om thuis te werken. Kenniswerk werd bijna exclusief verplaatst naar de thuiswerkplek. Deze situatie geeft aanleiding om na te denken over de periode na COVID-19: hoe kan de opgedane ervaring ons helpen bij het vaststellen van de wijze waarop we de handelingsmogelijkheden (*affordances*) van fysieke en virtuele werkvormen het best kunnen inzetten in het postcorona-kantoor? Ter beantwoording van deze vraag bewandelen wij twee paden. Allereerst analyseren we de bestaande literatuur met betrekking tot het werken op afstand binnen kantoorhoudende organisaties. Vervolgens analyseren we een aantal werkzame condities voor succesvolle 'sociale ruimtes', voortvloeiend uit historische inzichten van georganiseerde gemeenschappelijkheid. Deze condities bieden organisaties beter inzicht in de onderwerpen die van belang zijn bij het doordenken van de verhouding tussen de gemeenschappelijke fysieke en digitale ruimte. Bovendien vormen ze een aanzet tot een nieuw op te stellen onderzoeksagenda.

**Abstract**

*Knowledge work on the virtual agora: Working from home and commonality after COVID-19*

Due to COVID-19, governments around the globe urged office workers to work from home. Knowledge-related work and administrative tasks were banned from the office building, and the common physical space was changed into a common digital space. As a result, office workers had the unique opportunity to experience the advantages and disadvantages of remote working themselves. This situation naturally leads the question of how the experience of 2020 can help organizations in shaping the affordances of their future working methods. To find an answer, we take two perspectives. Firstly, we present an analysis of existing literature on remote working. Secondly, we provide an evaluation of some archetypical historical examples of 'common social spaces' (or 'agora'). This analysis is the basis for the formulation of five conditions for designing a successful social space. These conditions outline a route map for issues organizations need to take into account when looking for new ways in which to arrange their common physical and digital spaces. Moreover, these conditions inspire the formulation of an updated research agenda.

**Keywords:** affordances, COVID-19, physical office, remote working, social spaces

## 1 Inleiding

Traditioneel functioneert het fysieke kantoor als belangrijke vormgever en facilitator van verbindingen binnen kantoorhoudende organisaties. Het kantoor biedt ruimte, zowel aan repetitief (administratief) als kennisintensief werk. Kenniswerkers produceren er kennis en ideeën die gebruikt worden om complexe problemen op te lossen (Mitchell & Meacheam, 2011).

De uitbraak van COVID-19 (corona) in de eerste maanden van 2020 betekende een abrupt einde voor de historisch gegroeide gewoonte om kenniswerkers te laten samenkomen op een fysieke gemeenschappelijke locatie. In verschillende landen luidde het advies: werk thuis. Plotseling konden kantoorwerkzaamheden vrijwel alleen nog virtueel uitgevoerd worden. Collegiale contacten moesten digitaal. Kenniswerkers hebben hierdoor kunnen ervaren in hoeverre de eigen werkzaamheden buiten kantoor uitvoerbaar zijn.

Nu kenniswerkers op basis van deze ervaring zelf de voor- en nadelen van thuiswerken kunnen afwegen, is het aannemelijk dat (gedeeltelijk) thuiswerken postcorona een meer vooraanstaande plek in de ‘werkplekmix’ zal krijgen. In het publieke debat wordt veelvuldig de verwachting uitgesproken dat de toekomst van kantoorwerk ‘hybride’ zal zijn (Ockhuijsen & Jansma, 2022). De kennis die gedurende de thuiswerkperiode is opgedaan, biedt aanleiding om opnieuw na te denken over de organisatie van (kennis)werk, de waarde van de fysieke werkomgeving en de inzet van digitale middelen in het werkveld (Hodder, 2020).

Recent onderzoek suggereert dat thuiswerken tijdens COVID-19 geen directe aantoonbare negatieve effecten heeft op de arbeidsproductiviteit (Barrero et al., 2020; Tavares et al., 2021). Maar het (permanent) verplaatsen van werk naar een virtuele werkomgeving zal naar verwachting gevolgen hebben voor de organisatie van werk en de betekenis van het fysieke kantoor. Dit dwingt tot nadenken over het gedrag van de kenniswerker en het functioneren van het kantoorgebouw. Het gebouw organiseert het werk, maar draagt ook bij aan identiteitsvorming, cultuuruitingen en het gedrag van de medewerker (Ensel, 2008). De waarde van het kantoorgebouw om werk te organiseren en gedrag te regelen kan kortom niet worden onderschat. Dit roept tezelfdertijd de vraag op wat de gevolgen zijn van het (deels) verplaatsen van kantoorwerk naar de thuisomgeving voor de professionele ontwikkeling van de kenniswerker, voor de organisatie en voor het werkproces. Wat beweegt kenniswerkers ertoe om op kantoor te werken? Kan het virtuele kantoor deze functie in een postcorona-tijdperk overnemen? En welke afwegingen moeten organisaties maken om te komen tot een juiste balans tussen digitaal en fysiek?

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen gaan wij hier onder meer in op de *affordances* – ofwel handelingsmogelijkheden – van het kantoorgebouw. De term *affordances* wordt als eerste genoemd in het werk van Gibson (1983). Hij omschrijft *affordances* als “properties of things taken with reference to an observer but not properties of the experiences of the observer. (...) The object offers what it does because it is what it is.” (Gibson, 1983, zoals geciteerd in Harwood & Hafezieh, 2017). De *affordance* van een object bepaalt hoe dat object gebruikt kan worden (Conole & Dyke, 2004). Gibson (1983) beschrijft hoe levende wezens een bepaalde waarde en betekenis toekennen aan hun leefruimte. De *affordances* van de leefruimte faciliteren bepaald gedrag. Gibson behandelt de wijze waarop menselijke gemeenschappen zich gedurende duizenden jaren op een bepaalde wijze gevormd hebben binnen een gemeenschappelijke ruimte. Het begrip heeft de laatste jaren eveneens zijn bruikbaarheid bewezen bij een analyse van

de wijze waarop kenniswerkers zich gedragen in de moderne kantooromgeving (Waizenegger et al., 2020). Daarbij is onder meer aandacht voor de gedachte dat de term *affordances* te beschouwen is als een uitdrukking van de *interactie* tussen de dingen en de handelende agent.

In dit artikel kiezen wij een historisch-filosofische benaderingswijze, waarbij we het begrip *affordances* toepassen op een aantal archetypische historische vormen van gemeenschappelijkheid. Met deze invalshoek willen we verkennen hoe werken na COVID-19 (hybride werken) invulling kan krijgen. De noodzaak om nu opnieuw na te denken over de inrichting van werk en organisatie wordt breed erkend (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Hodder, 2020; Waizenegger et al., 2020). Wij willen hieraan bijdragen door terug te gaan naar de betekenis van het kantoor en te reflecteren op georganiseerde gemeenschappelijkheid in gedeelde ruimtes en de *affordances* die deze ruimtes bieden. We hanteren de volgende onderzoeksvraag:

*In welke mate is de virtuele omgeving in staat om de handelingsmogelijkheden van het fysieke kantoor over te nemen?*

Ter beantwoording van deze vraag staan we eerst stil bij de uitgebreide hoeveelheid literatuur die over de jaren heen over telewerken is gepubliceerd (zie hierna onder 2). Analyse van deze literatuur toont aan dat het loslaten van elke vorm van fysieke gemeenschappelijkheid tot 2020 door kantoorhoudende organisaties gezien werd als een onbegaanbaar pad. Hoewel thuiswerken al sinds de jaren zeventig van de twintigste eeuw tot de mogelijkheden behoorde, bleef de opmars van thuiswerken precorona achter bij de verwachtingen (Kinsman, 1987; Martínez-Sánchez et al., 2007; Nakrošienė et al., 2019). Deze constatering geeft aanleiding tot de vraag in hoeverre het mogelijk is af te zien van fysieke gemeenschappelijkheid bij het onderhouden van een duurzaam functionerende organisatie en welke overige condities geformuleerd kunnen worden ter bestending van de ervaren gemeenschappelijkheid binnen organisaties. Welke handelingsmogelijkheden moeten aan kenniswerkers worden geboden om hun werk goed uit te kunnen blijven voeren?

Om deze vragen te beantwoorden kiezen wij een multidisciplinaire route. De noodzaak van multidisciplinariteit in het analyseren en vormgeven van de kantoorwerkomgeving wordt breed erkend (Appel-Meulenbroek & Danivska, 2021; Heymans & Van Hoye, 2005). Wij kiezen hier voor een specifiek historisch-filosofische beschouwingwijze, om een originele en waardevolle invalshoek op de verkenning van hybride werken te introduceren. Filosofische theorie en historische kennis over fysieke gemeenschappelijkheid

scherpen ons denkkader en bieden een perspectief van waaruit de waarde van de (fysieke) werkomgeving kan worden heroverwogen. We plaatsen de gerapporteerde tendensen uit de literatuur daarom in een historisch-filosofische context (zie onder 3). We bieden een thematisch overzicht van de wijze waarop vormen van gemeenschappelijkheid in het verleden georganiseerd werden en welke specifieke voorwaarden geformuleerd kunnen worden om de handelingsmogelijkheden van mensen in gemeenschappelijke ruimtes te kunnen waarborgen. In deze beschrijving, die uitgaat van de overdrachtelijke potentie van het begrip 'agora', laten we ons leiden door het gedachtegoed van onder meer Aristoteles, Max Weber, Henri Lefebvre, Jürgen Habermas en Benedict Anderson.

Bij de analyse van historische voorbeelden van gemeenschappelijkheid hanteren we de door Talcott Parsons geïnspireerde gedachte dat duurzaam functionerende sociale systemen binnen een professionele context gekenmerkt worden door een viertal interacterende betekenislagen (Parsons & Smelser, 2001). Wij onderscheiden een politieke laag (gericht op de wisselwerking tussen individu en organisatie), een economische laag (gericht op het faciliteren van rationele transacties binnen organisaties), een ideologische laag (gericht op het creëren en onderhouden van een gemeenschappelijk ideeënkader binnen organisaties) en een functionele laag (gericht op het rationaliseren van de functionaliteit van de individuele actoren binnen organisaties). De archetypische historische voorbeelden die we gekoppeld hebben aan deze lagen, betreffen de Griekse polis (als proto-politieke ruimte), de Middeleeuwse jaarmarkt (als proto-economische ruimte), de vroegmoderne publieke opinie (als proto-ideologische ruimte) en de bureaucratisch-hiërarchische organisatie (als proto-functionele ruimte). Op basis van een analyse van deze archetypische vormen van menselijke gemeenschappelijkheid en de handelingsmogelijkheden die deze ruimtes boden, komen we daarna (zie onder 4) tot een formulering van een aantal essentiële condities voor menselijke gemeenschappelijkheid in een professionele context. Zo komen we tot een alternatief perspectief op de wijze waarop de toekomstige fysieke en virtuele werkomgeving van de kenniswerker ingevuld zou kunnen worden.

## 2 Ontwikkelingen en literatuuroverzicht

De introductie van het moderne (tele)thuiswerken gaat terug tot de jaren zeventig van de vorige eeuw. Destijds hadden westerse landen te kampen met een grootschalige economische en politieke crisis, veroorzaakt door

stijgende olieprijsen. In de zogenoemde oliecrisis van 1973 werd door westerse regeringen gezocht naar oplossingen om de afhankelijkheid van energie (waaronder olie) te verminderen. Telewerken – het werken op afstand van het centrale kantoor met behulp van ICT-middelen (Sullivan, 2003) – was daarbij een optie. De oliecrisis zette op die manier aan tot creativiteit en innovatie op het gebied van de organisatie van kenniswerk (Mann & Holdsworth, 2003). Met telewerken hoopte men het werk naar de werkers te brengen, in plaats van andersom. Dit moest mobiliteit en energiegebruik laten afnemen (Allen et al., 2015). Om Amerikanen niet langer afhankelijk te laten zijn van olie, was berekend dat één op de zeven medewerkers vanuit huis moest gaan werken (Mann & Holdsworth, 2003).

In de jaren na de oliecrisis werd geëxperimenteerd met thuiswerken. Er werden testprojecten opgezet om de mogelijkheden van thuiswerken beter in kaart te brengen (Allen et al., 2015). Zo testte het Nederlandse ministerie van Verkeer en Waterstaat de functionaliteit van telewerken, door een hele afdeling voor drie dagen per week met een computer thuis te laten werken (Koene, 1989). Bedrijven in de dienstensector, zoals Rabobank, IBM en Oracle, zetten thuiswerkomgevingen op voor hun medewerkers. Medewerkers werden niet langer verplicht om dagelijks naar kantoor te komen (Peters & Wildenbeest, 2010).

Organisaties hadden verschillende redenen om te experimenteren met thuiswerken. Zo kon thuiswerken helpen om kosten te besparen op de huur van kantoorruimte (De Bruin, 2002). Verder kon het helpen bij het aantrekken van moeilijk te vinden specialisten, zoals programmeurs. Ook werd thuiswerken aangemerkt als oplossing voor tweeverdieners. Thuiswerken bood de mogelijkheid om werk te combineren met huishoudelijke verantwoordelijkheden (Allen et al., 2015).

Telewerken ontwikkelde zich verder dankzij diverse technologische verbeteringen. De kracht van computers, programmeerbare handelingen en robots maakten een andere en flexibele manier van werken mogelijk. De invloed van ICT op werk en organisatie is zo groot, dat in de literatuur gesproken wordt over een ‘derde Industriële Revolutie’ (Helfgott, 1986; Toffler, 1980). Computers werden tijdens de jaren tachtig van de twintigste eeuw steeds toegankelijker voor consumenten en kantoorpersoneel. Hoewel er nog problemen waren met de verbinding, droomden velen van de onbegrensde mogelijkheden van de zogenoemde *electronic cottage* (Toffler, 1980).

In de jaren negentig namen de beschikbaarheid en toegankelijkheid van ICT-middelen verder toe. De toekomst leek klaar voor telewerken op grote schaal (Pliskin, 1997). Dit kwam mede door de ontwikkeling van internet en e-mail, maar ook door een verdere ‘democratisering’ van computers

(Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016; Pliskin, 1997). Bij het uitvoeren van kenniswerk werd het gebruik van elektronische middelen steeds meer de norm. De afhankelijkheid van het fysieke kantoorgebouw werd sindsdien kleiner. Dankzij de digitalisering van werk kon je nu op de best mogelijke werkplek werken, terwijl je altijd verbonden was met de organisatie via het digitale netwerk (Baane, 2010; Van Meel, 2011). Er werd meer nagedacht over concepten als tijd- en plaats-onafhankelijk werken, *co-working spaces*, flexwerken en nomadisch werken (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016; Mark & Su, 2010). De structuur van organisaties zou volgens onderzoekers in de toekomst steeds afhankelijker worden van de mogelijkheden van ICT (Baroudi & Lucas, 1994).

In Nederland werd gepioneerd met deze manier van denken onder de naam ‘Het Nieuwe Werken’ (*new ways of working*). Een sleutelmoment vormde de opening van het kantoor van verzekeraar Interpolis in Tilburg. In 1996 werd dit kantoor ingericht volgens de nieuwe manier van werken. Er waren minder werkplekken dan medewerkers en gedurende de werkdag moesten de kantoorgebruikers hun werkplek afstemmen op hun werkactiviteit. Het kantoor werd open, flexibel, virtueel en papierloos (Kingma, 2019). Een andere belangrijk – alhoewel minder mediageniek – voorbeeld was de opening van het door architect Rudy Uytenhaak ontworpen kantoorgebouw Kennemerplein in Haarlem (1997).

In navolging van deze voorbeelden werden langzamerhand meer kantoren omgebouwd naar het nieuwe kantoorconcept. Daarbij werden meerdere doelen nagestreefd: kostenreductie, stimuleren van samenwerken, maar ook het bevorderen van de balans tussen werk en privé en het vergroten van autonomie onder medewerkers (Bijl, 2009; Brunia et al., 2016; Coun et al., 2015; Kingma, 2019).

Met de komst van smartphones, nog compactere computers, de ‘Cloud’ en snel internet is de rol van telewerken in het laatste decennium verder toegenomen. Toch voldoet de toename niet aan eerder geformuleerde verwachtingen (Kinsman, 1987; Martínez-Sánchez et al., 2007; Nakrošienė et al., 2019). Positieve verwachtingen omtrent Tofflers *electronic cottage* werden niet alom waargemaakt (Forester, 1988). Hoewel adviseur Erik Veldhoen, de initiatiefnemer van het genoemde Interpolis-project, in 1995 een boek publiceerde met de titel ‘Kantoren bestaan niet meer’, werkte een groot deel van kantoorwerkend Nederland bij aanvang van de coronacrisis nog altijd overwegend vanuit het gemeenschappelijke kantoor (CBS, 2020; Van Breukelen, 2021). Blijkens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) bedroeg het percentage thuiswerkers binnen de Nederlandse beroepsbevolking (d.w.z. in alle sectoren) in 2018 37%, hetgeen weliswaar

een flinke stijging betekende ten opzichte van 2002 (toen 9% van werkend Nederland minimaal een dag thuis werkte), maar tegelijkertijd het blijvende belang van het kantoor als gemeenschappelijke fysieke ruimte onderstreepte.

In de literatuur bestaan verschillende verklaringen voor het in vergelijking met sommige voorspellingen achterblijvende succes van thuiswerken. Een grootschalige implementatie van thuiswerken zou worden gedwarsboemd door de houding van de organisatie of medewerker tegenover thuiswerken (Martínez-Sánchez et al., 2007), of door de wens van managers om een mate van controle te houden (Pyöriä, 2011).

Naast dergelijke negatieve verklaringen is er volgens Van Meel (2011) ook een belangrijke positieve uitleg. Op kantoor ontstaan professionele en informele relaties. Men wil de mogelijkheid hebben collega's te ontmoeten en op een spontane wijze kennis uitwisselen. Deze historisch gegroeide functie is herkenbaar in de inrichting van kantoren. Kantoorconcepten beogen spontane ontmoetingen tussen collega's te stimuleren (Hofkamp & Van Meel, 2013). Voorts speelt de fysieke werkomgeving een rol in de identiteitsvorming en gewoontevorming van de kenniswerker en zijn organisatie. De locatie, het ontwerp en de inrichting van het kantoor drukken de cultuur en identiteit van de organisatie uit (Hofkamp & Van Meel, 2013).

De gevolgen van thuiswerken voor het werkproces, de samenwerking tussen collega's en het individu worden veelvuldig besproken in de literatuur (Abrams, 2019; Allen et al., 2015; Gálvez et al., 2020; Maruyama & Tietze, 2012; Peters & Blomme, 2019; Van der Lippe & Lippényi, 2020; Van Yperen et al., 2014). Er wordt onder meer op gewezen dat thuiswerken de continuïteit van het werkproces kan veiligstellen bij natuurrampen en ziektes (Allen et al., 2015), het kan mensen met een handicap en mensen die afgelegen wonen aan een baan helpen (Allen et al., 2015; Gálvez et al., 2020) en het kan teams op een globaal niveau met elkaar verbinden (Abrams, 2019). Tegelijkertijd legt onderzoek ook kritische aspecten bloot (Van Breukelen, 2021). Thuiswerken kan de teamprestaties negatief beïnvloeden, de goede balans tussen werk en privé in gevaar brengen en professionele en sociale isolatie veroorzaken (De Vries et al., 2019; Halford, 2005; Peters & Wildenbeest, 2010; Van der Lippe & Lippényi, 2020). Ook kan het een negatief effect hebben op productiviteit (Van der Lippe & Lippényi, 2020). Vanuit het perspectief van organisaties kan telewerk verder een bedreiging vormen, omdat het een negatief effect heeft op de gezamenlijk uitgedragen waarden van de organisatie (Taskin & Bridoux, 2010). Virtualisering van organisaties impliceert dat de nadruk verschuift van de identiteit van organisaties – 'wie zijn we?' – naar de procedurele vraag 'wat doen we?' (Culo, 2016). Identiteitsvraagstukken delven hierbij het onderspit ten opzichte van meer procedurele aspecten



van kantoorwerk. Sommige experts betogen daarom dat er sprake is van een bepaalde minimumtijd die mensen fysiek moeten doorbrengen op kantoor, om de teamprestaties op peil te houden (Gajendran & Harrison, 2007).

Het is voorstelbaar dat in een postcorona-tijdperk het aantal telewerkers wereldwijd zal toenemen. Het roept andermaal de vraag op of het fysieke kantoor vervangbaar is. In hoeverre blijft de geformuleerde kritiek op thuiswerken in de literatuur relevant na maanden gedwongen thuiswerken, waarbij grootschalig ervaring is opgedaan met een situatie waarin geen enkele vorm van fysieke gemeenschappelijkheid bestond? Kan virtuele gemeenschappelijkheid de functie van het fysieke kantoor helemaal overnemen? Om een gedegen afweging te kunnen maken gaan we hieronder in op de handelingsmogelijkheden van gemeenschappelijke ruimtes.

### 3 Historische gemeenschappelijke sociale ruimtes

Als uitgangspunt voor de analyse hanteren wij de van oorsprong Oudgriekse term agora. Het idee van de agora als vormgever van gemeenschappelijkheid komt in de filosofie veelvuldig terug. De Franse filosoof Henri Lefebvre stelt, onder meer verwijzend naar de Griekse polis, dat “iedere maatschappij (...) zijn eigen speciale ruimte [heeft], als het ware als ‘object’ voor analyse en theoretische uitleg” (Lefebvre, 1974/1991, p. 31). Lefebvre verwijst naar deze ruimte met de term *l'espace social*. Deze ruimte faciliteert de sociale dynamiek en brengt onderlinge relaties van de gemeenschap samen. Het is dankzij de agora dat een gemeenschap kan functioneren en zichzelf kan ontwikkelen. De manier waarop interactie plaatsvindt – en daarmee de handelingsmogelijkheden die de agora biedt – wordt onder meer bepaald door aangebrachte infrastructuur, symboliek en architectuur. Verder bepaalt de inrichting van de ruimte wie toegang heeft tot de agora en wie is uitgesloten. Dit maakt de gedeelde sociale ruimte een essentieel en centraal onderdeel van iedere gemeenschap.

Hieronder behandelen we een viertal archetypische historische verschijningsvormen van gemeenschappelijke sociale ruimtes. Het betreft de Griekse polis, de middeleeuwse jaarmarkt, de vroegmoderne publieke opinie en de bureaucratisch-hiërarchische organisatie. De analyse van deze historische verschijningsvormen van gemeenschappelijke sociale ruimtes geeft aanleiding tot het formuleren van een aantal elementaire voorwaarden voor het creëren en onderhouden van een gemeenschappelijkheid binnen de context van kantoorhoudende organisaties.

### 3.1 De Griekse polis

De Griekse polis was een afgebakend territorium, waarvan de bewoners zichzelf als autonoom beschouwden (Naerebout & Singor, 2014). In het centrum van de polis bevond zich de agora, een centraal plein dat bewoners van de gemeenschap de mogelijkheid bood om politiek te bedrijven, informatie uit te wisselen en producten te verhandelen (Martins, 2019). De volwaardige leden van de gemeenschap konden op de Griekse agora als vrije, politieke en sociale wezens bijeenkomen. De werkzaamheid van deze ruimte was daarbij afhankelijk van een aantal elementaire condities. Allereerst kon de agora de constituerende rol binnen de gemeenschap alleen spelen bij gratie van de *fysieke gemeenschappelijkheid* en *laagdrempelige bereikbaarheid*: de Griekse agora was een fysieke plek van samenkomst met een specifieke architectuur, gesitueerd in het centrum van de polis. Een tweede essentiële conditie was dat de deelnemer aan het politieke proces als burger erkend was. Alleen leden van de mannelijke bezittende klasse werden in deze context als volwaardig *zoön politikon* (ofwel ‘politiek dier’) (Aristoteles, Politics, vert. 1999) beschouwd, die geacht werd de eigen rationaliteit daadwerkelijk te kunnen inzetten ten bate van het onderhouden van de gemeenschap. Binnen de Griekse variant van de agora was de gemeenschappelijke sociale ruimte kortom een *fysieke ruimte*, gebonden aan een Aristotelisch *mensbeeld* en *gereguleerde toegankelijkheid*. Precies op basis van deze condities bood de agora de burgers de handelingsmogelijkheden die binnen deze proto-politieke context van belang geacht werden: het bedrijven van politiek, het uitwisselen van informatie en het verhandelen van producten.

### 3.2 Middeleeuwse jaarmarkten

Wij behandelen de middeleeuwse jaarmarkt als proto-economische ruimte. De opkomst van deze jaarmarkten voltrok zich binnen de context van toenemende verstedelijking en de intensivering van interregionale handelscontacten (Blockmans & Hoppenbrouwers, 2014). Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle transactie op jaarmarkten – en dus voor de handelingsmogelijkheden die de jaarmarkt bood op met name economisch terrein – was de marktvrede die ten tijde van een jaarmarkt werd afgekondigd. Deze hield in dat gedurende de marktperiode niemand kon worden gearresteerd en vervolgd voor gepleegde misdaden. Doel van de marktvrede – die werd gesymboliseerd door het plaatsen van een ‘marktkruis’ in de gemeenschappelijke ruimte – was om deelname aan economische uitwisseling zo laagdrempelig mogelijk te maken. Daarnaast werd handelaren gegarandeerd dat ze beschermd werden op de niet zelden gevaarlijke

Middeleeuwse wegen. Ook werd gedurende de jaarmarkt tegen een laag tarief tol geheven.

Behalve de evidente economische functie als transactieruimte is in deze manifestatie van de agora een specifiek *juridisch aspect* herkenbaar. De handelingsmogelijkheid van deze specifieke gemeenschappelijke ruimte – het op een veilige wijze verhandelen van goederen – was afhankelijk van bepaalde juridische condities. Middels afspraken op juridisch terrein werd de toegankelijkheid van de sociale ruimte gewaarborgd. Verder valt met betrekking tot deze specifieke variant van historische gemeenschappelijkheid op dat deze zich over een groter gebied ging uitstrekken. De jaarmarkt was weliswaar gesitueerd op een specifieke fysieke locatie, maar de actoren die potentieel gebruik konden of wilden maken van de handelingsmogelijkheden die de jaarmarkt bood, waren afkomstig uit een groter geografisch gebied. Jaarmarkten vormden daarmee een fysiek knooppunt binnen een zich uitbreidend economisch netwerk.

### 3.3 De geboorte van de publieke opinie

In de vroegmoderne tijd werd fysieke nabijheid minder belangrijk bij het constitueren van gepercipieerde gemeenschappelijkheid. Dit wordt duidelijk aan de hand van een analyse van de opkomst van de publieke opinie in de achttiende eeuw, een proces dat uitgebreid beschreven is door de Duitse filosoof en socioloog Jürgen Habermas in *The Structural Transformation of the Public Sphere* (1962/1991). In deze toonaangevende studie legt Habermas een thematisch verband tussen de handelingsmogelijkheden van de klassieke agora en de achttiende-eeuwse ‘Republiek der Letteren’. Laatstgenoemde variant van historisch gegroeide gemeenschappelijkheid behandelen wij als proto-ideologische ruimte.

Gedurende de achttiende eeuw begonnen burgers zich in koffiehuisen en debatgemeenschappen te informeren via kranten en literaire werken. Vervolgens konden zij de gelezen artikelen bespreken met andere bezoekers. Opvallend is dat de opkomst van de publieke opinie gekenmerkt wordt door een gedeeltelijke virtualisering van de ervaren gemeenschappelijkheid. Deelnemers aan het publieke debat maakten weliswaar gebruik van fysieke knooppunten – zoals koffiehuisen – maar deze fysieke knooppunten bepaalden slechts nog een deel van de ervaren gemeenschappelijkheid. Minstens zo belangrijk was de door technologische ontwikkelingen – met name de uitvinding van de drukpers – gefaciliteerde uitwisseling van ideeën via informatiedragers. De handelingsmogelijkheden van de gemeenschappelijke fysieke ruimte werden derhalve aangevuld met de mogelijkheden die een nieuw medium bood: technologie maakte het eenvoudiger om asynchroon te

communiceren over langere afstanden. Mede dankzij kranten en pamfletten kon zo een *imagined community* (Anderson, 2006) – oftewel een *verbeelde gemeenschap* – ontstaan van de deelnemers aan het debat. De uitbreiding van de handelingsmogelijkheden van de gezamenlijke ruimte had invloed op de potentieel gepercipieerde gemeenschappelijkheid. In aanvulling op de fysieke ruimte kon een nieuwe conceptuele laag van gemeenschappelijkheid ontstaan, die gelegenheid bood ideeën uit te wisselen.

### 3.4 Bureaucratisch-hiërarchische ruimtes

Industrialisering en de daarmee gepaard gaande bureaucrativering leidde tot het ontstaan van het gemeenschappelijke kantoor als bureaucratisch-hiërarchische ruimte. Deze proto-functionele ruimte kwam op in de periode na de Industriële Revolutie, onder meer als gevolg van het toenemende belang van interne bedrijfsadministratie (Duijvendak & Van Ophem, 1984; Saval, 2014). De kleine en ambachtelijke organisatie van de pre-industriële periode groeide uit tot een bureaucratische organisatie. Deze bureaucratische organisatie werd gekenmerkt door een hiërarchische structuur. Functionarissen waren onderworpen aan het gezag van de organisatieleiding en strikte en stelselmatige controle en discipline (Van Mierlo, 1995).

Het ontstaan van deze variant van een agora was wenselijk gezien de hoeveelheid aan administratieve handelingen die uitgevoerd moesten worden en de hulp die gespecialiseerde apparaten – zoals telefoons en typemachines – hierin konden bieden (Duijvendak & Van Ophem, 1984). Het kantoor kreeg een steeds centralere rol in de werkzaamheden van kenniswerkers. Het bood hiërarchisch en rationeel ingerichte organisaties een aantal specifieke handelingsmogelijkheden. Werknemers konden in het gemeenschappelijke fysieke kantoor in toenemende mate worden blootgesteld aan verregaande opdeling, supervisie en controle (Hafermalz, 2016). De handelingsmogelijkheden van de gebruikers van het kantoor werden daarbij beperkt met het oog op een specifiek doel: specialisme ten bate van de efficiëntie van het gehele bedrijfsproces.

In het traditioneel bureaucratisch-hiërarchische kantoor wordt gemeenschappelijkheid vormgegeven door twee elementen: fysieke nabijheid en hiërarchie. De gemeenschappelijkheid van de organisatie wordt gewaarborgd door de fysieke nabijheid die het kantoorgebouw faciliteert en de strikte hiërarchie die gebiedt dat de deelnemers in de organisatie hun specifieke en zoveel mogelijk nauw gedefinieerde werkzaamheden uitvoeren ten bate van het geheel. De gemeenschappelijkheid is in het meest extreme geval van de proto-functionele ruimte niet tot nauwelijks gerelateerd aan individuele opvattingen en gevoelens van medewerkers. In

de woorden van Weber: “Bureaucratie ontwikkelt zich perfecter wanneer het meer gedehumaniseerd is, wanneer het er compleet in slaagt om (...) alle puur persoonlijke, irrationele, en emotionele elementen die ontsnappen aan de mogelijkheid van berekening te elimineren” (Weber, 1924/2003, p. 22). In zijn uiterste consequentie toont deze variant van de eigentijdse functionele ruimte hoe hiërarchisch geordende componenten binnen een afgebakende fysieke ruimte rationeel georganiseerd kunnen worden. Het bureaucratisch-hiërarchische kantoor limiteert de handelingsmogelijkheden van de individuele medewerker ten gunste van de handelingsmogelijkheid van de organisatie als geheel, die erop gericht is het werkproces volstrekt te rationaliseren tot opdeelbare en controleerbare productie-units, waarbij de menselijkheid van het *human capital* – volgens Weber – uiteindelijk achter de horizon verdwijnt.

#### 4 Vijf condities voor gemeenschappelijkheid

In het voorgaande hebben we gezien dat het invoeren van decentrale werkarangementen – waaronder thuiswerken – volgens de beschikbare literatuur wisselende resultaten oplevert. In de geraadpleegde literatuur treffen we zowel utopische verwachtingen als empirisch gefundeerde positieve én negatieve evaluaties van thuiswerken aan. Het succesvol invoeren van thuiswerken is klaarblijkelijk geen sinecure. Succes is afhankelijk van diverse factoren. In de periode voorafgaand aan de ‘thuiswerkrevolutie’ van 2020 en 2021 lieten deze factoren zich niet eenduidig vertalen in een werkzame blauwdruk. Waar thuiswerken volgens velen sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw een grote belofte inhield, zien we dat bij aanvang van 2020 thuiswerken niet breed geïmplementeerd was binnen kantoorhoudende organisaties. Op basis van de zowel in de wetenschap als in de publieke opinie naar voren gebrachte veronderstelling dat hybride werkarrangementen in de toekomst een groter aandeel zullen krijgen in de ‘werkmix’ van kantoorhoudende organisaties, hebben wij een aantal historische varianten van gemeenschappelijkheid geanalyseerd. Geïnspireerd door Talcott Parsons’ gedachte dat duurzaam functionerende sociale systemen – waaronder we ook kantoorhoudende organisaties kunnen scharen – gekenmerkt worden door een viertal interacterende betekenislagen (Parsons & Smelser, 2001), onderscheidde we hierboven een archetypische *politieke* gemeenschap, een *economische* gemeenschap, een *ideologische* gemeenschap en een *functionele* gemeenschap. Daarbij zagen we dat elk van deze archetypische gemeenschappen een eigen ruimte creëerde met specifieke

handelingsmogelijkheden, die gewenst gedrag, toegang, kennisdeling, economische uitwisseling en beleving faciliteren. De analyse toonde voorts aan dat de ervaren gemeenschappelijkheid, en daarmee de gemeenschappelijke handelingsmogelijkheden, afhankelijk zijn van een aantal condities. We onderscheiden er vijf.

#### 4.1 Fysieke gemeenschappelijkheid

In onze historische analyse kwamen we voorbeelden van gepercipieerde gemeenschappelijkheid op het spoor die niet exclusief te reduceren waren tot de handelingsmogelijkheden van de gemeenschappelijke fysieke ruimte. Maar tegelijkertijd was er in alle voorbeelden sprake van een fysieke component. We zagen dat gemeenschappelijkheid in de behandelde historische varianten telkens in zekere mate afhankelijk is van het bestaan van een *gemeenschappelijke fysieke ruimte*. Zelfs in de archetypische ideologische ruimte – de vroegmoderne publieke opinie – speelde de fysieke basis voor uitwisseling een belangrijke rol. De handelingsmogelijkheden die het gemeenschappelijke koffiehuis bood – als plek van debat, als plek waar publicaties geraadpleegd konden worden – vormden een noodzakelijke voorwaarde voor het ontstaan van een moderne publieke opinie. Opvallend is voorts dat in de proto-functionele ruimte van het bureaucratisch-hiërarchische kantoor de fysieke gemeenschappelijkheid een essentiële rol speelde.

Ook in de eigentijdse kantooromgeving – als rechtstreekse erfgenaam van de bureaucratisch-hiërarchische ruimte – lijkt dit fysieke element van belang te blijven. Een deel van de in de literatuur gerapporteerde nadelen van telewerken is gerelateerd aan dit specifieke aspect. Zo hebben we gezien dat het ontbreken van fysieke gemeenschappelijkheid bedreigend kan zijn voor de organisatie-identiteit (omdat de nadruk in exclusief virtuele gemeenschappen meer ligt op de vraag ‘Wat doen we?’ dan ‘Wie zijn we?’). Het bij sommige verwachtingen achtergebleven succes van telewerken ondersteunt het vermoeden dat succesvol kantoorwerk in de toekomst een fysieke component zal moeten blijven hebben. De fysieke kantooromgeving biedt handelingsmogelijkheden waarvan we op basis van de nu beschikbare analyses moeten vaststellen dat deze niet volledig overgenomen kunnen worden door exclusief virtuele gemeenschappelijkheid.

#### 4.2 Verbeelde gemeenschap

Het tweede aspect dat we isoleerden, is het belang van het onderhouden en bestendigen van een verbeelde gemeenschap. Dit is een aspect dat aan belang toeneemt bij voortschrijdende virtualisering van de gemeenschappelijkheid,

zoals te verwachten is in het postcorona-kantoor. We zagen in een aantal historische voorbeelden dat de perceptie van gemeenschappelijkheid niet alleen gebonden was aan strikt fysieke maar ook aan meer symbolische aspecten. De architectuur van de klassieke agora en het marktkruis op de middeleeuwse jaarmarkt zijn voorbeelden van symbolische manifestaties die enerzijds een fysieke component hebben, maar anderzijds een beroep doen op gedeelde beleving van de actoren in de gemeenschappelijke ruimte. Deze symbolen zijn mede-constitutief voor de verbeelde gemeenschappelijkheid. Overigens zagen we dat strikt fysieke gemeenschappelijkheid geen voldoende voorwaarde is voor verbeelde gemeenschappelijkheid. In het voorbeeld van het achttiende-eeuwse koffiehuis kwam aan het licht dat verbeelde gemeenschappelijkheid mede-geconstitueerd kan worden op basis van communicatiemedia. Het versterken van de verbeelde gemeenschap binnen de organisatie is extra van belang wanneer de communicatie voornamelijk virtueel is.

#### 4.3 Gereguleerde toegankelijkheid

Uit de historische analyse destilleerden we voorts de notie van *gereguleerde toegankelijkheid*. Dit aspect beantwoordt de vraag: 'Wie behoort tot de gemeenschap en wie niet?' Elk sociaal systeem functioneert slechts bij het afbakenen van het eigen systeem ten opzichte van een externe context waarmee het systeem relaties aangaat (Parsons & Smelser, 2001, p. 17). Gereguleerde toegankelijkheid is daarmee medebepalend voor de gepercipieerde organisatie-identiteit van kantoorhoudende organisaties. Een organisatie bestaat slechts als zodanig, voor zover zij helder afgebakend is ten opzichte van de context. De gemeenschappelijkheid biedt slechts optimale handelingsmogelijkheden wanneer het voor leden van de gemeenschap helder is wie tot de gemeenschap behoort en wie niet.

Binnen een situatie van toenemend thuiswerken is dit aspect niet alleen afhankelijk van de gereguleerde toegankelijkheid tot de fysieke ruimte alsook het geformaliseerde lidmaatschap van de organisatie zoals uitgedrukt in arbeidscontracten (zie hieronder), maar bijvoorbeeld ook van de wijze waarop de beveiliging van de digitale communicatiekanalen geregeld is. Uit de literatuur blijkt dat digitale middelen een belangrijke rol spelen bij het succesvol faciliteren van werken op afstand (Perry & Brodie, 2006; Van Breukelen et al., 2014). Voor een duurzaam succes is het noodzakelijk dat de communicatiekanalen zodanig beveiligd zijn, dat onbevoegden geen toegang kunnen krijgen tot interne informatie. Ongeoorloofde digitale toegang tot systemen kan de handelingsmogelijkheden van een organisatie (en haar leden) in ernstige mate fnuiken (Digitale Overheid, 2020).

#### 4.4 Mensbeeld

Bij het analyseren van de handelingsmogelijkheden die gemeenschappelijke sociale ruimtes bieden, is het eveneens van belang om oog te hebben voor de actor die gebruik kan maken van de handelingsmogelijkheden die een gemeenschappelijke agora biedt. Daarom is het *gehanteerde mensbeeld* relevant. De impliciete veronderstelling die ten grondslag ligt aan het merendeel van de geanalyseerde varianten van gemeenschappelijkheid, is de opvatting dat de mens een sociaal wezen is. De mens kan zich slechts ten volle ontplooiën in de context van een gemeenschappelijke sociale ruimte. Alleen in de uiterste consequentie van de archetypische functionele ruimte – de bureaucratisch-hiërarchische organisatie – is deze opvatting losgelaten. Bij een volledige rationalisering van de kantoorwerker als inwisselbare component kan een zekere ‘dehumanisering’ plaatsvinden. In het extreemste geval wordt ook de term *affordances* zinledig, omdat binnen een volstrekt gerationaliseerde organisatieopvatting medewerkers nog slechts fungeren als *human capital* en de *agency* van de handelende actor niet meer wordt erkend; de mogelijkheid van de actor om intentionele handelingen te verrichten (Anscombe, 1957) wordt in dat geval gedwarsboomd.

In het in hoge mate door technologie bemiddelde postcorona-kantoor speelt de vraag naar de verhouding tussen mens als sociaal wezen en de mens als rationeel inzetbaar menselijk kapitaal een belangrijke rol. Wie wil afwegen in hoeverre de persoonlijke belangen van de medewerker opwegen tegen de rationele belangen van de organisatie (waaronder meetbare productieverbetering), maakt een impliciete keuze voor de mate waarin medewerkers hun gedrag binnen de context van de professionele organisatie kunnen baseren op een Aristotelisch mensbeeld. Hiermee wordt ook bepaald in hoeverre medewerkers op basis van ‘agency’ gebruik mogen maken van de handelingsmogelijkheden die de gekozen variant van gemeenschappelijkheid biedt. In die zin sluit dit perspectief aan op de gedachte dat ‘psychological empowerment’ een belangrijke rol kan spelen in het stimuleren van de proactiviteit van kenniswerkers (Coun, 2019).

#### 4.5 Juridische inkadering

Een vijfde aspect dat een rol speelt bij het organiseren van een gemeenschappelijke sociale ruimte is het *juridische kader*. We zagen in de historische analyse dat de handelingsmogelijkheden van een gemeenschappelijke ruimte ook bepaald worden door de juridische context. Bij eigentijdse kantoren gaat het, behalve om de contractuele overeenkomst tussen medewerker en organisatie (die eveneens een rol speelt in het kader van de geregelende toegankelijkheid – zie hierboven), om flankerend juridisch beleid,



bijvoorbeeld op het gebied van arboregels. Deze regels zijn bindend voor alle betrokken partijen op alle onderdelen van de gemeenschappelijke sociale ruimte, op het fysieke kantoor en in de thuissituatie. Een andere belangrijke vorm zou gevonden kunnen worden in het versterken van gremia als de medezeggenschapsorganen. Juist in een periode van toenemend ‘gevaar’ – een dreigende fragmentarisering van de organisatie als gevolg van het eventueel verminderd belang van de fysieke onderlegger (het kantoor) – kan het van belang zijn het juridische bindmiddel sterker te maken. Op die manier kan de ‘marktvrede’ binnen organisaties worden geborgd.

## 5 Conclusie

We beogen in dit artikel een antwoord te vinden op de vraag: in welke mate is de virtuele omgeving in staat om de handelingsmogelijkheden van het fysieke kantoor over te nemen? Analyse van literatuur over telewerken en behandeling van een aantal archetypische historische voorbeelden van gemeenschappelijkheid leren dat op deze vraag een genuanceerd antwoord moet worden gegeven.

Uit onze analyse kunnen we enerzijds concluderen dat gepercipieerde gemeenschappelijkheid niet strikt gebonden is aan fysieke gemeenschappelijkheid. Kenniswerk kan in de postcorona-toekomst deels uitgevoerd blijven worden in de virtuele ruimte. Nu de koudwatervrees afgenomen is, zou een deel van de beloftes die in de literatuur uit het precorona-tijdperk (Toffler, 1980) geformuleerd werden, daadwerkelijk waarheid worden. Anderzijds spreken we op basis van onze historische analyse de verwachting uit dat kenniswerk in kantoorhoudende organisaties niet exclusief digitaal kan plaatsvinden. Een analyse van archetypische historische voorbeelden van gemeenschappelijkheid suggereert dat een zekere mate van fysieke gemeenschappelijkheid een noodzakelijke voorwaarde blijft voor een duurzame perceptie van verbondenheid binnen organisaties. Tegelijkertijd hebben we gezien dat een virtuele omgeving wel degelijk kan functioneren en dus kan bestaan naast de fysieke tegenhanger.

Dit roept de vraag op in hoeverre we de ideale verhouding tussen virtuele en fysieke gemeenschappelijkheid – die expliciet gethematiseerd wordt in onze onderzoeksvraag – kunnen vaststellen. Ook met betrekking tot dit aspect moeten we genuanceerd zijn. Op basis van de kennis die naar voren kwam binnen de twee pijlers van deze studie, is er geen blauwdruk te geven voor een precieze drempelwaarde voor fysieke gemeenschappelijkheid. Wel bleek het mogelijk een serie elementaire condities voor

succesvolle gemeenschappelijkheid te formuleren, waaronder de mate waarin de verbeelde gemeenschap van de organisatie onderhouden wordt, de mate waarin de toegankelijkheid tot de gemeenschappelijke ruimtes gereguleerd is, het binnen de kantoorhoudende organisatie gehuldigde mensbeeld en de juridisch inbedding van virtuele gemeenschappelijkheid in de organisatie. Organisaties die zoeken naar een antwoord op de vraag hoe zij thuiswerken in de toekomst structureel kunnen inbedden in de werkplekmix, zullen aan deze aspecten aandacht moeten besteden. Een samenhangende afweging van deze aspecten kan organisaties dichter brengen bij het vaststellen van een werkzame verhouding tussen virtuele en fysieke gemeenschappelijkheid.

## 6 Discussie

In de literatuur wordt breed opgeroepen om interdisciplinair na te denken over de herinrichting van werk en de werkplek na COVID-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Hodder, 2020; Malhotra, 2021). Maar is het voor het interdisciplinair 'heruitvinden' van kenniswerken (De Lucas Ancillo et al., 2021) voldoende om stil te staan bij de meest recente ervaringen met thuiswerken en deze te vertalen naar het huidige denkkader van kantoor? Naar onze mening vraagt een daadwerkelijke omslag in het denken over kenniswerken om een bredere analyse van vormen van sociale gemeenschappelijkheid. In dit artikel hebben we gekozen voor een historisch-filosofische invalshoek. Dit stelt ons in staat de ontwikkelingen op het gebied van kenniswerk te plaatsen in een langere traditie van de organisatie van gemeenschappelijkheid. Het introduceren van handelingsmogelijkheden en de vijf gevonden condities dragen bij aan het opmaken van de balans tussen fysieke en virtuele gemeenschappelijkheid.

Biedt het gebruikte historisch-filosofische perspectief een voldoende solide basis voor praktische invulling aangaande de herinrichting van werk en werkplek van kenniswerkers? In hoeverre is het mogelijk om lessen te trekken uit historische ontwikkelingen op het gebied van gemeenschappelijkheid? De aard van historische en filosofische wetenschap is niet om te *voorspellen*. Hierin ligt een beperking van dit betoog: we bieden geen definitieve antwoorden op vraagstukken waarmee kantoorhoudende organisaties gedurende de coronapandemie en de periode erna geconfronteerd worden. Maar onze analyse biedt wel een overzicht van de mogelijke punten waarnaar in het vervolg over een langere termijn onderzoek gedaan moet worden. Dit vormt de meerwaarde van het hier gehanteerde perspectief: we

proberen het kantoor als gemeenschappelijke ruimte te *begrijpen* en dragen hiermee bij aan de gedachtevorming rondom het postcorona-kantoor.

Hoewel wij geen concrete antwoorden bieden voor de problematiek waar veel organisaties nu mee zitten, roepen wij iedereen die met deze vraagstukken zit op om eerst terug te keren naar een analyse van de handelingsmogelijkheden van het kantoor en de organisatie van gemeenschappelijkheid. Dat helpt uiteindelijk bij het bepalen van de meerwaarde van thuiswerken voor medewerker, team en organisatie. Tegelijkertijd is het belangrijk dat andere disciplines de hier geschetste lijnen verder uitwerken. We denken daarbij onder meer aan sociologie, antropologie en psychologie. Is er vanuit deze disciplines aanvullende kennis beschikbaar omtrent de menselijke behoefte om fysiek met anderen te verkeren (zie bijv. Baumeister & Leary, 1995)? Blijven de gevonden historische condities van gemeenschappelijkheid overeind wanneer deze vanuit andere perspectieven worden getoetst? Komen vanuit andere disciplines handelingsmogelijkheden van gemeenschappelijke ruimtes aan het licht die bij een historisch-filosofische blik verborgen blijven? En hoe zit het bijvoorbeeld met *negatieve* handelingsmogelijkheden? Een nadeel van thuiswerken zou kunnen zijn dat allerlei niet-werkgerelateerde handelingsmogelijkheden van de thuisomgeving tijdens de thuiswerkuren in stand blijven, waardoor in de literatuur naar voren gebrachte potentiële voordelen van thuiswerken – waaronder bijvoorbeeld de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken – (deels) teniet worden gedaan. Meer inzicht in dergelijke potentiële effecten is gewenst, zeker als we echt op zoek willen naar de meerwaarde en potentie van de herinrichting van kenniswerk na COVID-19.

### Praktijkbox

Wat betekent onze reflectie voor de praktijk?

- Om te bepalen in hoeverre en in welke mate samenkomen op een gemeenschappelijk kantoor essentieel is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering, moet de organisatie actief nadenken over de gewenste mate van fysieke gemeenschappelijkheid. Hoe belangrijk is het fysieke samenkomen voor diverse bedrijfsprocessen?
- Om het ‘wij-gevoel’ binnen de organisatie in stand te houden, moet er actief worden nagedacht over het onderhouden van en het gestalte geven aan de ‘verbeelde gemeenschap’. Organisaties moeten actief beleid ontwikkelen om het gevoel van gemeenschappelijkheid te waarborgen.
- Zorg dat de (digitale) toegankelijkheid voor leden van de eigen organisatie optimaal is en buitenstaanders geen ongeoorloofde toegang kunnen krijgen tot de gemeenschappelijke sociale ruimte. Zowel het fysieke kantoor als

de virtuele gemeenschappelijke ruimte mogen geen toegang bieden aan onbevoegden.

- Zorg als organisatie voor een zorgvuldige juridische inkadering van verschillende werkmethoden. Bied transparante rechtszekerheid voor organisatie en medewerker.
- Overweeg welk mensbeeld de organisatie wil hanteren (en stem dat mensbeeld af op de gewenste organisatie-identiteit). Zijn medewerkers slechts ‘producerende units’ of hebben zij ook in hun rol als medewerker een intrinsieke waarde die de status van producerende unit ontstijgt? Beantwoording van deze vraag geeft de handelingsperspectieven van organisatie en medewerker een normatief ethisch kader.

## Noot

1. Voor deze suggestie danken wij de anonieme referent van *Gedrag & Organisatie*.

## Literatuur

- Abrams, Z. (October, 2019). The future of remote work: When it’s done right, telework can improve employee productivity, creativity and morale, psychologists’ research finds. *Monitor on Psychology*, 50(9). <http://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, B. (2006). *Imagined Communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. Verso Books.
- Anscombe, G. E. M. (1957). *Intention*. Basil Blackwell.
- Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2021). *A handbook of theories on designing alignment between people and the office environment*. Routledge.
- Aristoteles (1999). *Politics* (trans. B. Jowett). Batoche Books. (Oorspr. *Politiká*)
- Baane, R. H. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior*. Koninklijke Van Gorcum.
- Baroudi, J., & Lucas, H. C., Jr. (1994). The role of information technology in organization design. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 9-23. <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518018>

- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). Why working from home will stick. *Working Paper Series*, 28731.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Par CC.
- Blockmans, W. P., & Hoppenbrouwers, P. C. M. (2014). *Introduction to Medieval Europe*, 300-1500. Routledge.
- Brunia, S., De Been, I., & Van der Voordt, T. J. M. (2016). Accommodating new ways of working: Lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020, 6 april). *Bijna 4 op de 10 werkenden werkten vorig jaar thuis*. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/15/bijna-4-op-de-10-werkenden-werkten-vorig-jaar-thuis>
- Conole, G., & Dyke, M. (2004). What are the affordances of information and communication technologies? *ALT-J: Research in Learning Technology*, 12(2), 113-124. <https://doi.org/10.1080/0968776042000216183>
- Coun, M. J. H. (2019). Enhancing proactive workplace behavior through psychological empowerment: The role of HR practices and leadership. *Abstract from 11th Biennial International Conference of the Dutch HRM network*. Tilburg.
- Coun, M. J. H., Gelderman, K. J., & Pérez-Arendsen, J. (2015). Gedeeld leiderschap en proactiviteit in Het Nieuwe Werken. *Gedrag & Organisatie*, 28(4), 356-379. <https://doi.org/10.5553/GenO/092150772015028004004>
- Culo, K. (2016). Virtual organization – the future has already begun. *Media, Culture and Public Relations*, 7(1), 35-42.
- De Bruin, K. (2002). *Telewerken in de praktijk: Voor- en nadelen op een rij*. Kosmos-Z&K.
- De Lucas Ancillo, A., Del Val Núñez, M. T., & Gavriła Gavriła, S. (2021). Workplace change withing the COVID-19 context: A grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2297-2316. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Digitale Overheid. (2020, 16 juni). *Inspectie: Universiteit Maastricht was niet goed voorbereid op ransomware-aanval*. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://www.digitaleoverheid.nl/nieuws/inspectie-universiteit-maastricht-was-niet-goed-voorbereid-op-ransomware-aanval/>

- Duijvendak, M. G. J., & Van Ophem, M. E. B. (1984). Mechanisatie op kantoren tussen 1870 en 1930. In *Jaarboek voor de geschiedenis van bedrijven techniek*, 1 (pp. 276-287). Stichting JbGBT.
- Ensel, R. (2008). *Alleen tijdens kantooruren: Kleine cultuurgeschiedenis van het kantoorleven*. Vantilt.
- Forester, T. (1988). The myth of the electronic cottage. *Futures*, 20(3), 227-240. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(88\)90079-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(88)90079-1)
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). "Oh! Teleworking!" Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>
- Gibson, J. J. (1983). *The senses considered as perceptual systems*. Greenwood.
- Habermas, J. (1991). *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press. (Origineel werk gepubliceerd in 1962)
- Hafermalz, E. W. (2016). *The performative office: A multi-case problematization of remote working* [Doctoral dissertation, University of Sydney]. Sydney Business School.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Harwood, S., & Hafezieh, N. (April, 2017). 'Affordance' – what does this mean? Presentation at the 22ste UKAIS Annual Conference. Oxford.
- Helfgott, R. B. (1986). America's third Industrial Revolution. *Challenge*, 29(5), 41-46. <https://doi.org/10.1080/05775132.1986.11471116>
- Heymans, M., & Van Hoyer, G. (2005). Telewerk en organisatieattractiviteit: Een persoon-organisatiefitbenadering. *Gedrag & Organisatie*, 18(4), 199-209. <https://doi.org/10.5117/2005.018.004.001>
- Hodder, A. (2020). New technology, work and employment in the era of COVID-19: Reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262-275. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12173>
- Hofkamp, G., & Van Meel, J. (2013). *De WerkplekWijzer*. Center for People and Buildings.
- Kingma, S. F. (2019). New Ways of Working (NWW): Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>
- Kinsman, F. (1987). *The telecommuters*. Wiley.

- Koene, P. (1989, 5 augustus). Experiment in het kader van aanpak files... Ambtenaar mag thuis werken. *De Telegraaf*. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <http://resolver.kb.nl/resolve?urn=ddd:010645515:mpeg21:p003>
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2016). The new office: How coworking changes the work concept. *Journal of Business Strategy*, 37(6), 3-9. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2015-0105>
- Lefebvre, H. (1991). *The production of space*. Blackwell. (Origineel werk gepubliceerd in 1974)
- Malhotra, A. (2021). The postpandemic future of work. *Journal of Management*, 47(5), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mark, G., & Su, N. M. (2010). Making infrastructure visible for nomadic work. *Pervasive and Mobile Computing*, 6(3), 312-323. <https://doi.org/10.1016/j.pmcj.2009.12.004>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
- Martins, A. R. (2019). The Zoön Politikon. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 75(3), 1539-1574. [https://doi.org/10.17990/RPF/2019\\_75\\_3\\_1539](https://doi.org/10.17990/RPF/2019_75_3_1539)
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Mitchell, R., & Meacham, D. (2011). Knowledge worker control: Understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization*, 18(2), 149-160. <https://doi.org/10.1108/09696471111103740>
- Naerebout, F. G., & Singor, H. (2014). *De Oudheid: Grieken en Romeinen in de context van de wereldgeschiedenis*. Ambo.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Ockhuijsen, R., & Jansma, J. (2022, 31 maart). SER: 'Geef werknemers meer zeggenschap over thuiswerken'. NOS Nieuws. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2423400-ser-geef-werknemers-meer-zeggenschap-over-thuiswerken>
- Parsons, T., & Smelser, N. J. (2001). *Economy and society: A study in the integration of economic and social theory*. Routledge.
- Perry, M., & Brodie, J. (2006). Virtually connected, practically mobile. In J. Andriessen & M. Vartiainen (Eds.), *Mobile virtual work* (pp. 97-127). Springer.

- Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Forget about 'the ideal worker': A theoretical contribution to the debate on flexible workplace designs, work/life conflict, and opportunities for gender equality. *Business Horizons*, 62(5), 603-613. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.04.003>
- Peters, P., & Wildenbeest, M. (2010). Telewerken als hulpbron? 'Flow' en uitputting onder twee telewerkcategorieën vergeleken. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 97-117. <https://doi.org/10.5117/2010.023.002.001>
- Pliskin, N. (1997). The telecommuting paradox. *Information Technology & People*, 10(2), 164-172. <https://doi.org/10.1108/09593849710175002>
- Pyyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <https://doi.org/10.1108/0140917111117843>
- Saval, N. (2014). *Cubed: A secret history of the workplace*. Doubleday.
- Sullivan, C. (2003). What's in the name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- Tavares, F. O., Santos, E., Diogo, A. P., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. Bantam Books.
- Van Breukelen, W. (2021). Telewerken en thuiswerken: De stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 34(4), 425-459. <https://doi.org/10.5117/GO2021.4.002.BREU>
- Van Breukelen, W., Makkenze, S., & Waterreus, R. (2014). Kernaspecten van Het Nieuwe Werken en een checklist om deze in kaart te brengen. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 157-187. <https://doi.org/10.5117/2014.027.002.157>
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. <https://doi.org/10.1108/02632771111146297>
- Van Mierlo, J. G. A. (1995). *Bureaucratie en bureaucratisering: Een theoretische en praktische verkenning van recente ontwikkelingen in de publieke sector en de particuliere sector*. METEOR Research Memorandum No. 016. METEOR, Maastricht University School of Business and Economics. <https://doi.org/10.26481/umamet.1995016>



- Van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., & De Jonge, K. M. M. (2014). Blended working: For whom it may (not) work. *PLoS ONE*, 9(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102921>
- Veldhoen, E. (1995). *Kantoren bestaan niet meer: de digitale werkplek in een vitale organisatie*. 010 Publishers.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Weber, M. C. E. (2003). Bureaucracy and legitimate authority. In M. J. Handel (Ed.), *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings* (pp. 5-23). Sage. (Origineel werk gepubliceerd in 1924)

## Correspondentieadres

Dennis La Brijn, Center for People and Buildings, Van der Burghweg 1, 2628 CS Delft. [d.labrijn@tudelft.nl](mailto:d.labrijn@tudelft.nl)