In gesprek met ***Jan Gerard Hoendervanger***

Over nieuwsgierigheid, werkplekken en de toekomst van werkomgevingen

Als er één constante is in de levensloop van Jan Gerard Hoendervanger, dan is het wel zijn nieuwsgierigheid. Die drang om te begrijpen, te ontrafelen en te verbeteren loopt als een rode draad door zijn (professionele) leven – van het uit elkaar halen van een oude brommer als tiener tot zijn voor iedereen in ons vakgebied relevante promotieonderzoek naar de wisselwerking tussen mens, werk en werkomgeving. We spreken Jan Gerard over wat hem drijft, wat hem bezighoudt, en waar volgens hem de toekomst van werkomgevingen ligt.

Van experimenterende puber tot onderzoekend professional

De fascinatie voor hoe dingen werken begon al jong. “Als kind speelde ik uren met Lego,” vertelt Jan-Gerard. “Maar niet volgens het boekje – ik wilde juist iets nieuws creëren. Die creativiteit, het bouwen, het zien ontstaan van iets tast-baars, dat vond ik prachtig.” Zelf iets maken waar nog geen kaders zijn en kijken wat er alle-maal mogelijk is met hetgeen je toegereikt krijgt.

Een illustratief voorbeeld uit zijn jeugd: een oude, kapotte brommer van de oma van een vriend die hij voor vijf gulden op de kop tikte. Zonder technische kennis, laat staan internet of instructievideo’s, haalde hij het vehikel uit elkaar. “Puur experimenteren. Schoonmaken, nieuwe onderdelen erin, kijken wat werkt. En uiteindelijk startte dat ding gewoon weer. Dat gevoel – van zelf ontdekken en het laten werken – dat ben ik nooit kwijtgeraakt.”

Ook op latere leeftijd bleef die interesse in systemen en processen hem drijven. Een vakantiebaantje in de nachtdienst van een slachterij liet niet alleen diepe indruk achter, maar gaf hem ook een eerste blik op de rauwe werkelijkheid van productieprocessen en organisatiecultuur. “Ik vond het oprecht fascinerend hoe zo’n fabriek werkt. Natuurlijk was het confronterend hoe ruw er met dieren werd omgegaan, maar ik keek ook naar hoe alles georganiseerd was, hoe mensen zich gedroegen. Daar is denk ik mijn belangstelling voor organisaties en gedrag ontstaan. Ik leerde er ook dat niet iedereen zomaar zit te wachten op nieuwsgierige buitenstaanders die met ongevraagd advies komen.”

Het samen laten komen van de techniek én de menskant

Na de middelbare school koos Jan Gerard voor een technische studie: Bedrijfskunde

“Juist die wisselwerking tussen psychologie en technologie, tussen organisatie en omgeving – dát maakt het vak voor mij zo boeiend.”



Jan Gerard Hoendervanger is al zijn leven lang bezig met het opnieuw uitvinden van de werkomgeving. Als kleine jongen bouwde hij werkomgevingen met lego zonder handleiding. Inmiddels jaren later is hij gepromoveerd op ‘de psychologie van activiteitgerelateerd werken’ en mede auteur van onder andere het boek ‘Huisvestingsmanagement’. Ook schreef hij mee aan het stuk ‘De Toekomst van het (samen) werken’ voor het College van Rijksadviseurs. Schrijft Jan Gerard nu zelf een handleiding voor de werkomgeving? Hij vindt zelf van niet: er is geen handleiding voor de werkomgeving. Geen vaste route naar succes. We moeten onderzoeken, observeren, in gesprek met de gebruiker en niet bang zijn om fouten te maken. Zo leren we het meest en blijven we vooruitgang boeken – mits we meer aandacht gaan besteden aan evaluatie, reflectie en kennisdeling. “We onderzoeken te weinig, kopiëren te snel elkaars ‘leuke ideeën’ en gaan na oplevering weer door naar een volgend project. Tijd om daar eerlijker en kritischer naar te kijken. Anders blijven we dezelfde fouten herhalen.”

aan de Universiteit Twente. “Niet puur technisch, maar wel met veel wiskunde en een ontwerpgerichte benadering.” Juist de mix van disciplines trok hem aan. “Wat ik mooi vond – en nog steeds waardeer – is de combinatie van harde en zachte kanten: techniek, financiën én psychologie, ethiek, sociologie. Alles komt samen in bedrijfskunde en het leert je dat mensen uit verschillende vakdisciplines moeten samenwerken om tot iets goeds of nieuws te komen.”

In projectgroepen was hij vaak degene die schreef. Niet degene die zich profileerde met presentaties, maar de stille kracht achter het verhaal. “Pas later, in mijn werk, ben ik me gaan ontwikkelen in het geven van workshops, lesgeven, zelfs spreken voor groepen. Dat had ik als student nooit gedacht.”

Ook onderzoek zat niet per se in zijn systeem. “Na mijn studie wilde ik vooral aan de slag in de praktijk. Promoveren? Geen haar op mijn hoofd die eraan dacht. Tot ik jaren later tóch dat pad koos. Blijkbaar moet bij mij eerst de interesse echt vonken voordat ik in beweging kom.”

De werkomgeving als rode draad

Die ‘vonk’ kwam er, toen hij zich steeds meer ging verdiepen in de rol van de werkomgeving. “Ik was vanaf het begin geïntrigeerd door de opkomst van nieuwe kantoorconcepten in de jaren negentig, zoals bij Interpolis en de Rijksgebouwendienst. Hoe fysieke ruimte bijdraagt aan gedrag, cultuur en prestaties. Wat doet een werkomgeving met mensen? En andersom: wat vragen organisaties van hun werkplek?”

“Experimenteer gewoon, probeer maar wat, kijk waar je op stuit – soms lukt het niet, maar je ontdekt altijd iets.”



Als er één rode draad is in het gesprek met Jan Gerard dan is het wel dat hij bevlogen is op vele onderwerpen – en als hij eenmaal bevlogen is voor een onderwerp gaat hij er volledig voor!

Als professionals hebben we nog veel te leren. Als we naar de basale behoeften van kantoorgebruikers kijken doen we het eigenlijk helemaal niet zo goed. Denk bijvoorbeeld aan natuur, akoestiek en luchtkwaliteit. Het is tenenkrommend dat we dit vaker niet – dan wel goed voor elkaar hebben.

Bij de hogeschool waar hij werkte, ontstond ruimte voor praktijkgericht onderzoek. Er kwam een cultuur waarin promoveren werd gestimuleerd. “Een lector vroeg me op een gegeven moment: stel dat je helemaal vrij zou zijn in onderwerpkeuze – wat zou je dan willen onderzoeken? En toen wist ik het: de wisselwerking tussen mens, werk en omgeving.”

Het werd de basis voor zijn promotieonderzoek, waarin hij onder andere keek naar het activity-based werken (ABW) en hoe dat past bij verschillende werktypes en persoonlijkheden. “Het gaat me niet om het hype-gedreven ontwerpen van kantoren. Ik wil weten: wat werkt echt? En voor wie? Daarin valt nog zoveel te ontdekken.”

In gesprek met de gebruiker

Volgens Jan Gerard is er in de discussie over hybride werken en het nieuwe kantoorleven één ding dat we niet mogen vergeten: werk is geen puur functionele bezigheid. “Mensen halen betekenis, zingeving en sociale verbinding uit werk. Het gaat om meer dan output.” Juist nu veel organisaties zoekende zijn, pleit hij voor maatwerk en bewustzijn. “We moeten af van one-size-fits-all. De werkomgeving moet een strategisch middel zijn, niet een kostenpost of esthetisch speeltje. Er is meer nodig dan mooie meubels en open ruimtes.”

Hij ziet kansen in het beter benutten van data, gedragsinzichten en co-creatie met gebruikers. “Hoe meer je weet over hoe mensen werkelijk werken, wat ze nodig hebben en wat hen motiveert, hoe beter je die omgeving kunt vormgeven. En dan heb ik het niet alleen over de fysieke ruimte, maar ook over rituelen, cultuur, technologie.Het is voor mij de kunst om, ondanks de tijdsdruk en politieke dynamiek van een project, ruimte te creëren voor een échte open dialoog over de vertaling van visies en behoeften naar oplossingen.” We moeten nog leren om goed onderscheid te maken tussen behoeften (goed luisteren en snappen) en oplossingen (daar moeten we juist het gesprek over voeren, inspiratie voor bieden en over adviseren). Het is geen ‘u vraagt – wij draaien’. Er lijkt nog een wereld te winnen!

De autonome kantoorwerken

De afgelopen jaren hebben we flinke stappen gezet in het professionaliseren van hoe we naar werk kijken. Toch blijven we hardnekkig vasthouden aan het romantische idee van de autonome kenniswerker die alles zelf wel regelt. Dat klinkt mooi, maar is niet realistisch. Werk moet georganiseerd worden – niet om mensen te beperken, maar juist om autonomie mogelijk te maken. Zonder structuur raakt iedereen verstrikt in chaos. Het punt is: die structuur moet je samen maken. Niet vanuit vaste thuiswerkdagen of rigide regels, maar met oog voor flexibiliteit en individuele verschillen. Dat vraagt geven én nemen, van beide kanten.

Blik op de toekomst

Wat hem betreft, is de toekomst van werkomgevingen hybride, adaptief en mensgericht. “We moeten uitzoomen en het grotere plaatje blijven zien. Niet alleen nadenken over de vraag: hoeveel bureaus hebben we nodig? Maar: hoe ondersteunen we werk als betekenisvolle activiteit? Hoe creëren we een omgeving waarin mensen kunnen floreren – cognitief, sociaal én emotioneel?”

Hij ziet dat steeds meer organisaties die stap durven zetten. “Er ontstaat ruimte om te experimenteren, te leren, aan te passen. Dat vraagt lef, maar ook visie. En misschien wel het belangrijkste: nieuwsgierigheid.”

Precies dat, die nieuwsgierigheid, is wat Jan Gerard altijd heeft gedreven. Of het nu ging om een brommer op zolder of de toekomst van het werk – hij wil snappen hoe iets werkt. En vooral: hoe het beter kan.

YNNO
Hét adviesbureau voor nieuwe manieren van werken



Nick Lettink is directeur bij YNNO, hét adviesbureau voor nieuwe manieren van werken. Hij heeft een scherpe focus op het verbeteren en toekomstbestendig organiseren van werk en werkomgevingen. Hij probeert het vakgebied verder te brengen door nieuwe ideeën realiseerbaar te maken en partijen aan elkaar te verbinden van onderzoeker tot projectontwikkelaar.

www.ynno.com