

Het FNJW-PVE

Het Programma Van Eisen om Fluitend Naar Je Werk te gaan

Iris Bakker

Het Programma Van Eisen (PVE) staat als een formeel document aan de wieg van het gebouw, zowel bij nieuwbouw als bij een meer ingrijpende renovatie. Ondanks zorgvuldige uitwerkingen van onder andere de SBR (Stichting Bouw Research) en de Rijksgebouwendienst, is het maar de vraag of het PVE werkelijk op de essentie aanstuurt, zodat de toekomstige gebruikers in dat gebouw maximaal tot hun recht komen.

Heeft het Programma van Eisen (PVE) kinderziektes waardoor bij voorbaat de fundamenten worden gelegd voor benauwdheid, stijfheid en pijnlijke gewrichten? En wat gebeurt er als kostendeskundigen, architecten en bestekschrijvers met het PVE aan de slag gaan? Wordt de essentie wel gekoesterd? Of krijgen kostendeskundigen het door hun streven naar kostenreductie consequent voor elkaar om elke vorm van 'echte leefruimte' die tegemoet komt aan onze levenszin weg te saneren? Een soort windtunneleffect: auto's gaan op elkaar lijken; door kostenreductie doen gebouwen dat ook. Hieronder volgt een overzicht van fenomenen, aandachtspunten en praktijkvoorbeelden, die gezamenlijk een beeld geven van het pad dat we bij het opstellen van een PVE kunnen bewandelen om tot een optimale leefomgeving te komen.

Fenomeen 1:

Haast: het plannen van de blauwdenkers.

De denkwereeld van de mens is gemêleerd. De bekende psycholoog Gardner (2002) was de eerste die aangaf dat de mens over meervoudige intelligenties beschikt. Stephen Covey (2005) heeft onze intelligentie kwaliteiten modelmatig uitgewerkt. Op basis van een analyse vanuit de ziel, het hart, het lichaam en het hoofd, kwam hij op de vierdeling van het bekende IQ, het EQ (Emotioneel Quotiënt), SQ (Spiritueel Quotiënt) en FQ (Fysiek Quotiënt). Het merkwaardige in onze westerse wereld is dat we gedurende onze schooltijd, eigenlijk alleen gewaardeerd worden op

IQ, terwijl het EQ een bepalender rol speelt binnen onze carrièreperspectieven en onze prestaties (Goleman, 1996). In onderzoeken waarin het aantal creatieve invallen, het aantal keer dat we vragen stellen en het aantal keer dat we lachen, is gerelateerd aan onze leeftijd, zien we vooral een structurele niet-lineaire afname zodra we de basisschool betreden (Wegeman, 2007). In die schooltijd worden we gestuurd richting IQ, richting planmatig en analyserend denken. De Bono (1997) noemt in dit verband de drie intellectuele leeftijden:

0-5 jaar waarom
5-12 jaar waarom niet
12-75 jaar omdat

Het is interessant om juist de 'waarom' en de 'waarom niet' vragen zo veel mogelijk te bevorderen om daarmee tot meer innovatieve ideeën en oplossingen te komen.

Het opstellen van het PVE krijgt veelal standaard vooraf een bepaalde tijd toebedeeld, een tijdspanne die onderdeel uitmaakt van het totale bouwvoorbereidingstraject. Op zich is dit begrijpelijk en niet verkeerd. Wat wel verkeerd is, is dat de gebruiker naast zijn reguliere werk ook even snel nog zijn behoefte moet formuleren, waarbij hij geleid wordt door een deskundige PVE-opsteller die als een echte blauwdenker te werk gaat. Deze blauwdenkers vertalen aan de hand van checklisten en bovendien oplossingsgericht, die behoeften van de gebruikers in 'eisen'. Hier kunnen twee fundamentele dingen mis gaan: de ge-



Hotel Hundertwasser Magdeburg.

Foto: Iris Bakker

bruiker formuleert de eisen mede door de tijdsdruk en vraagstijl op een te oppervlakkig niveau zonder de gelegenheid te ervaren in bredere zin na te kunnen denken hoe de performance van een organisatie en de eigen prestaties geoptimaliseerd kunnen worden. Het is een gebruiker overigens – die veelal andersoortig werk uitvoert – niet kwalijk te nemen om geen zicht te hebben op de kansen die huisvesting biedt. Het tweede probleem is dat de PVE-opsteller, in een 'jumping-to-conclusions-routine', bij voorbaat naar huisvestingsoplossingen kijkt, omdat deze nu eenmaal tastbaarder en daarmee meer voor de hand liggend zijn. Van belang is bijvoorbeeld te weten in dit kennistijdperk hoe een organisatie tot kennismaximalisatie, kennisverbreding en kennisverspreiding wil komen. Oplossingsgerichte vragen of gebruikers behoefte hebben aan een bibliotheek, tijdschriftenrekken of leesruimtes, worden consequent – en meer van uit de reden 'zoveel mogelijk vragen, dan houden we meer over' – met 'ja' beantwoord. Het is echter zinvoller om discussies aan te gaan over begrippen als *tacit knowledge*, kennisnetwerken en redundante informatie en op basis van deze bredere en meer integrale discussies conclusies te trekken met kennismaximalisatie en innovatievermogen als doelen.

Fenomeen 2: Stapeltjes denken

Het gebouw wordt veelal opgevat als een samenraapsel van ruimtes en een berg tafeltjes en stoeltjes. Op basis van de checklist wordt het lijstje keurig afgehan-

deld en op een stapeltje 'gereed' gelegd. Dat stapeltje heet vervolgens in de volksmond 'een gebouw'. Het gebouw is echter geenszins een verzameling losse blokjes met wat lijm, maar functioneert geheel volgens het 'als ik hier druk, doet het daar pijn-principe' een principe dat gebaseerd is op het totaliteitsdenken. De verschillende componenten versterken elkaar harmonisch. Keuzes voor type werkruimte hebben zo invloed op de wijze van communiceren en op de overlegvoorzieningen. Als de gangen in het ontwerptraject smaller worden omdat de kostendeskundige een match zoekt tussen kostprijs en investeringsbudget en de factor voor de verkeersruimte gaat verlagen, heeft dit vervolgens invloed op de logistiek, de communicatiepatronen en het gedrag van de gebruikers in het gebouw gedurende de gehele gebruiksperiode.

Fenomeen 3: Monofunctioneel denken

In de vroegere kazernebouwontwikkeling is goed te zien hoe het multifunctioneel denken overgaat in het monofunctioneel denken (Bakker, 1988). Tot de twintigste eeuw bood het legeringsgebouw ruimte aan de manschappenruimtes, de leslokalen en de keuken. De Kromhoutkazerne in Utrecht uit 1910 was de eerste kazerne met een monofunctionele opzet: aparte keukens met keukeneetzaal, aparte lesgebouwen, aparte legeringsgebouwen en zelfs een losstaand aardappelschilhuisje. Dit monofunctionele denken zien we nog steeds in onze huidige bouwwijze. Al onze handelswijzen worden opgeknipt in aparte deelproces-

sen. Terwijl onze ogen en hersenen op een fenomenale wijze informatie kunnen integreren en consequent naar totaliteit streven, gaan we in de huisvestingswereld volgens midden twintigste eeuwse tayloriaanse beheersingsprincipes werkprocessen in stukjes hakken volgens het 'Doet u dit, dan zit u hier en doet u dat, dan zit u daar' - principe. En zo worden interessante taken die een uitdaging kunnen vormen voor de geest en leiden tot geestelijke verrijking (Csikszentmihalyi, 1999), tot gespleten grauwe deeltaakjes die onderdeel gaan uitmaken van de grijze waan van de dag.

We schijnen te mogen communiceren in het communicatiegebied, we schijnen ons te mogen concentreren in concentratiehokjes en routinewerk mogen we in de open ruimte doen, afgescheiden met wat spraakverstaanbaarheidsschotten. En dat zijn merkwaardige fenomenen. Concentreren heeft puur te maken met het richten van onze aandacht. We concentreren ons dus ook tijdens communicatieprocessen. Om goed te luisteren naar elkaar, om vast te stellen waar het werkelijk om gaat en hier op een zuivere manier op te reageren, vraagt om een hoge concentratiegraad. Zelfs routinewerk vraagt om een zekere concentratie om het aantal fouten te kunnen beheersen. Het is dus merkwaardig om aparte hokjes te maken waar je je opeens 'mag' concentreren, terwijl die 'hokjes' zodanig zijn vormgegeven dat zelfs de meest weldenkende mens hier niet kan denken. Denken doen we overigens altijd. Een mens kan niet niet denken (Weggeman, 2007). Het hele gebouw vraagt dus om denkrimte, of het een werkkamer betreft, een gang of het toilet.

Fenomeen 4: context mapping

Binnen de wereld van industrial design wordt veel aandacht besteed aan *context mapping*: bij het ontwikkelen van nieuwe concepten voor producten en diensten wordt de situatie met de omgevingsfactoren, belangen en waarden, in kaart gebracht. *Context mapping* levert interessante informatie op. Zo heeft prof Pter Vink, IND Design, TU Delft bij een onderzoek naar het comfort van vliegtuigstoelen vastgesteld dat de mate waarin mensen comfort ervaren afhankelijk is van de persoonlijke gebeurtenissen die eerder hebben plaatsgevonden. Mensen vinden een vliegtuigstoel meer comfortabel als ze bijvoorbeeld blij zijn dat ze het vliegtuig gehaald hebben. Het comfortgevoel neemt daarentegen af als passagiers eerder lang hebben moeten wachten. Het comfortgevoel hoeft dus niet alleen gerelateerd te worden aan het feitelijke comfort dat de stoel biedt (Vink, 2009).

Context mapping speelt ook bij gebouwen een essentiële rol. Vaak zien we een benauwde omgeving bij vergaderruimtes. Smalle gangen, te kleine kapstokken en nergens plek om even je tas neer te zetten en je jas uit te trekken. De vergaderruimte zelf is volgens de

norm 'maximaal' benut: kwantitatief bezien is het maximale aantal vergaderplekken gecreëerd.

Het begin van de vergadering bestaat uit onhandig gesjor met jassen, omvallende tassen en fysiek per ongeluk gebots. Bezieet men het vergaderproces in een bredere context dan zou wel eens tot een heel ander concept kunnen worden gekomen. Belangrijk is dat men elkaar even informeel ontmoet, waardoor al veel ijs kan breken en een eventuele beladen sfeer wat kan verzachten. Juist om de kwaliteit en effectiviteit van een vergadering te maximaliseren, is het belangrijk die informele sfeer te faciliteren. Dit is mogelijk door een voorruimte bij vergaderruimtes te maken waar mensen elkaar vast even de hand schudden, of de vergaderruimte zelf meer ruimte te geven.

Fenomeen 5: De appelboomgaard

Het is belangrijk om de uniciteit van een organisatie in het PVE te vertalen en het is dan ook de kunst om deze tijdens het PVE- traject te destilleren. Twee aspecten staan dit destillatieproces in de weg. Enerzijds leidt het afhandelen van de checklist niet direct tot het vinden van unieke eigenschappen. Anderzijds is de gebruiker niet alert om juist de unieke kenmerken te vertellen, omdat hij hieraan gewend is en ze dus niet als bijzonder en vermeldenswaardig ervaart. Uniciteit vindt men meestal 'tussen de regels' door. Een mooi voorbeeld is het appelmoes en appeltaart festijn bij het NIOO, een hoogwaardig kennisinstituut dat valt onder de KNAW. Biologen vertelden enthousiast over de appelboomgaard. Gedurende het jaar werd de groei van de appeltjes nauwlettend in de gaten gehouden en op het moment suprême werd een gezamenlijke plukactie georganiseerd. Vervolgens gingen groepjes in de weer om appelmoes te koken en appeltaarten te bakken. Een wezenlijk onderdeel in het PVE voor de nieuwbouw voor het NIOO was dan ook de appelboomgaard, die een bepalende rol speelt binnen de saamhorigheid en betrokkenheid van de medewerkers.

Fenomeen 6: De vergeten zintuigen

Ons oog is een zeer bepalend zintuig. Om de levendigheid in een gebouw te vergroten en daarmee aan de gebruikers een zekere wakkerheid te vragen, is het interessant om de capaciteiten van ook onze andere zintuigen – die veelal wat in de vergetelheid zijn geraakt – te benutten (Schneider, 1997). Zo kunnen verschillen in temperatuur tussen verdiepingen en stijgpunten informatie geven aan onze warmtezin. Zicht op groen buiten heeft – mede door de beweging en lichteffecten – invloed op onze levenszin. Bij de keuze van materialen en inrichting is tactiliteit en daarmee de invloed van onze tastzin van belang. In wezen zouden al onze twaalf zintuigen (Soesman, 1998) aangesproken moeten worden, zodat zij ons vervolgens informatie kunnen geven over ruimte en tijd. Dit versterkt ons veiligheidsgevoel.



Kantoor Whitehorses Nieuwegein, WAS architecten, Walter van Meij

Fenomeen 7: de vergeten levendigheid

Niet alleen in het bouwproces, maar ook in de gebruiksfase worden kansen gemist om gebouwen levendig te maken. Gangen worden saai en doods gemaakt en afgeschreven als oninteressant. Trappen worden tot afgetrapte omgevingen en zijtes worden door gebrek aan aandacht ongewenste opslagplekken. Gangen kunnen juist uiterst interessant zijn en door een spel van versmalling en verbreding, daglicht en juist geen daglicht, kunnen deze functioneren als de levensaderen van een gebouw. Het is op basis van tal van wetenschappelijke onderzoeken (Tove Fjeld, 1996; Ulrich, 1984; Kaplan & Kaplan, 1989) evident dat met name zicht op groen buiten consequent een positief effect heeft op het welzijn van de mens.

Fenomeen 8:

Het spel van waarheid en onwaarheid

Binnen de huisvesting speelt een merkwaardig fenomeen een rol, namelijk dat van de waarheid en de onwaarheid. Een van de meest populaire onwaarheden is de fictieve relatie tussen het transparante gebouw en de transparante organisatie. Op een of andere manier gaat men er in de huisvestingswereld van uit dat er een correlatie is tussen een transparant gebouw en een transparante organisatie. Veel glas in een gebouw brengt voordelen, zoals daglicht toetreding, maar ook nadelen, zoals gevoel van onveiligheid, gebrek aan privacy en onrust, maar heeft in ieder geval niets te maken met een werkelijk transparante organisatie. Deze vermeende correlatie is gebaseerd op uiterlijke schijn. Er zijn legio voorbeelden van dit schijneffect: een portret van Einstein in de gang, betekent niet dat een organisatie innovatief is. Verdieperder is om te doorgronden wat een organisatie uniek maakt en zich op die gronden als zodanig te profileren.

Verbreding

Het is eenvoudig gesteld dat het opstellen van het PVE om een verbreding vraagt. De huisvestingswereld, maar ook communicatiepatronen binnen organisaties, een vaak onvoorspelbare en ingewikkelde context, spelen alle een rol binnen het proces. Praktisch is dit proces te geleiden met zowel 'blauwe hulpmiddelen' als plannings- en besluitvormingsdocumenten en 'rode hulpmiddelen' als bijvoorbeeld 'de gelukszoeker', een instrument om gebruikers te helpen breder te denken om vervolgens in te zoomen op de essentie. Geen sinecure, maar een waardevolle kans om de fysieke omgeving te verbeteren en de mens fluitend naar zijn werk te laten gaan.

> ir Iris Bakker (www.levenswerken.eu), huisvestingsadviseur, promovendus bij prof Peter Vink, Industrial Design/TU Delft en TNO, en dr Theo van der Voordt, Real Estate & Housing/Faculteit Bouwkunde TU Delft en Center for People and Buildings.