

The Smell of the Place

De rol van hybride werken
en het aantrekken van
jonge kenniswerkers

The smell of the place

Het onderzoek naar het perspectief van kantoorgebruik

Nyenrode Business Universiteit en Zadelhoff hebben in 2022 het initiatief genomen voor het Zadelhoff Nyenrode Instituut, met als doel onderzoek te doen naar maatschappelijke thema's in de vastgoedsector.



Wabe van Enk

Na een klein jaar zijn de eerste onderzoeksgegevens gepresenteerd op een seminar op de Nyenrode Business Universiteit. In deze uitgave presenteren Nyenrode, Zadelhoff en PropertyNL de eerste publicatie naar aanleiding van dit seminar. Het seminar stond onder leiding van Prof. dr. Tom Berkhout.

Dit eerste seminar stond in het teken van een onderzoek naar het hybride werken onder jonge professionals (< 35 jaar). In het kader daarvan heeft een aantal studenten van de Nyenrode Business Universiteit onder leiding van Prof. dr. Pascale Peters en dr. Irene Jonkers en dr. Jan Morsch en onderzoek gedaan naar de invloed van de werkomgeving op de beleving van bevlogenheid.

Deze eerste publicatie van het instituut in samenwerking met PropertyNL beoogt een brug te slaan tussen de wetenschappelijke onderzoeken naar het gebruik van kantoren in het perspectief van human resource management en de vastgoedpraktijk. Vastgoedpartijen – ontwikkelaars, beleggers en financiers – zullen moeten inspelen op de ontwikkelingen van gebruikers.

Na de inleiding van Prof. Berkhout nemen we de lezer mee met een interview met Prof. Pascale Peters, de keynote speaker van het seminar met haar presentatie getiteld 'The Smell of the Place'. Zij laat als hoogleraar Strategische Human Resource Management zien dat er in grote mate consensus is, zowel bij kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken, over de mate van thuiswerken nu en in de toekomst.

Uit interviews in PropertyNL blijkt dat er een grote diversiteit aan meningen is over het thuiswerken, maar uit de vijf totaal verschillende onderzoeken in deze editie blijkt juist dat de geest van het thuiswerken niet

meer terug in de fles gaat. Na de studieresultaten van Prof. Peters neemt deze editie u mee met het onderzoek van Nyenrode-expertise center Strategy, Organization & Leadership door Dr. Frank Lekanne Deprez en Dr. Jeroen van der Velden. Dit onderzoek wordt gevolgd door een onderzoek naar de gevolgen voor productiviteit, performance en welbevinden van medewerkers bij het hybride en activiteitgerichte werken van dr. Martine Coun. Daarna een casestudy naar het wereldwijde kantoorbeleid van Ericsson van drs. Lizette Engelen, community lead global workplace community & innovatie bij Ericsson. Daarbij speelt Engelen in op de rol van het kantoor als bindende factor bij het hybride werken. Dr. Ruud Gerards (TNO-Sustainable Productivity & Employability) besluit met zich te richten op de medewerkers.

Tijdens het werken aan deze publicatie viel mij op dat er een kloof gaapt tussen marktresearch over (kantoren) vastgoed en wetenschappelijk onderzoek naar de gebruikers, meestal vanuit human resource-perspectief. Op dit moment heerst er bij kantorenontwikkelaars, beleggers en financier grote onzekerheid over de toekomstige vraag naar kantoren. Die onzekerheid kan makkelijk leiden tot onjuiste beslissingen. De belegger die Elon Musk als voorbeeld neemt – ‘ik zie als het nieuwe werken minstens 40 uur op kantoor’ zal anders reageren dan op basis van de studies in deze publicatie waarbij hybride werken de norm is en blijft.

Daarbij is echter niet gezegd dat de mate van thuiswerken kan worden vertaald in minder vierkante meters kantooroppervlakte. Integendeel, uit de studies blijkt dat met name jongere werknemers meer ruimte nodig hebben. In de speurtocht naar het talent van morgen, zou juist de vastgoedprofessional daar aandacht aan moeten schenken. Het is een illustratie dat deze publicatie met al zijn nuanceringen van belang zal zijn voor de verdere ontwikkeling van de kantorenmarkt.

Wabe van Enk, hoofdredacteur PropertyNL

Voorwoord Wabe van Enk 3

Onderzoek naar het perspectief
van kantoorgebruik

Column Tom Berkhout 7

Mensen maken of breken kantoren

De kantoren voor de
werknemers van de toekomst . . . 8

interview met Pascale Peters

Het ontwerpen van hybride,
samenwerkende organisaties. . . 17

Frank Lekanne Deprez en Jeroen van der Velden

Gevolgen hybride werken
voor productiviteit. 23

Martine Coun

Het kantoor als bindende
factor bij het hybride werken. . . 29

Lizette Engelen

Uitwerking van hybride
werken op medewerkers 35

Ruud Gerards

Colofon 42

Het ontwerpen van hybride, samenwerkende organisaties

Onderzoekers dr. Frank Lekanne Deprez en dr. Jeroen van der Velden van Nyenrode Business Universiteit constateren dat hybride werken een blijvertje is. Maar naast voordelen zijn er ook nadelen op het niveau van de organisatie, waarschuwen zij.



Frank Lekanne Deprez



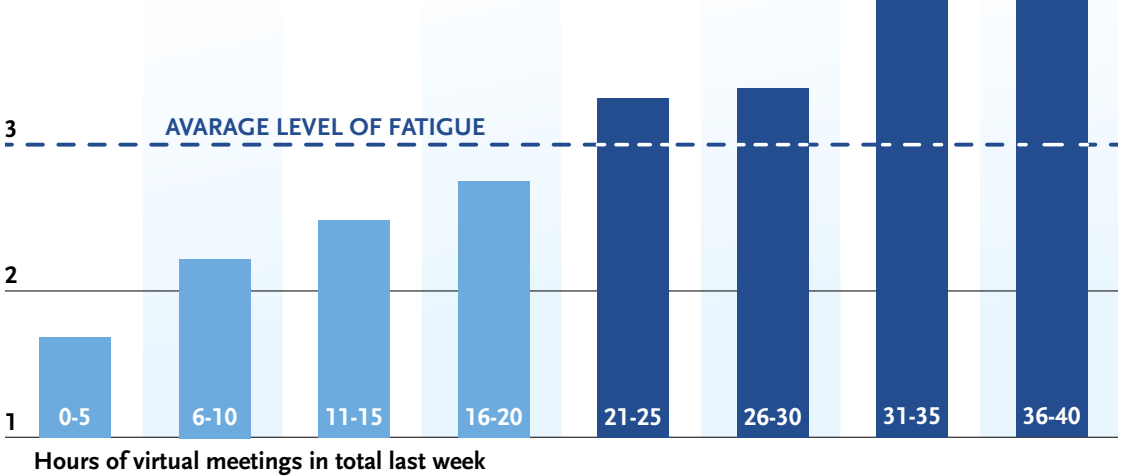
Jeroen van der Velden

Frank Lekanne Deprez ziet in het bedrijfsleven twee uitersten als ze spreken over de trend van hybride werken. ‘Aan de ene kant staan de mensen die het niets nieuws onder de zon vinden. Voor hen is thuiswerken niets anders dan een ander jasje voor de context waarin mensen en organisaties opereren. Tegenover hen staan de mensen die juist na de coronapandemie een transformatie naar hybride werken waarnemen met een onomkeerbare discontinuïteit of zelfs ontwrichting.’

Zo’n ingrijpende transformatie impliceert dat als je eenmaal bent begonnen, je niet meer terug kunt: ‘Zie de geest dan maar weer terug in de fles te stoppen, of zoals Nixons stafchef in het Witte Huis Bob Haldeman in 1976 over het Watergate-schandaal zei: de tandpasta terug in de tube te krijgen. Eén ding is duidelijk: het is maar weinig organisaties gegeven om zomaar terug te keren naar het ‘normaal’ van voor de Covid-19-crisis.’

Performance: Within boundaries online communication well appreciated

4 How fatigued did you feel using video during meetings this past week?



Recente uitkomsten uit het Global Workplace Report 2023 van het Amerikaanse managementadviesbureau Gallup over hoe we willen werken, zijn nooit eerder zo snel achterhaald gebleken als nu: ‘The data have never gotten old faster during this last three years or so, because things have changed so quickly.’ (Harter, 2023) Werk is een ‘moving target’ geworden – een voortdurend heen en weer schietende interactie tussen de manier waarop mensen willen werken en wat organisaties aan mogelijke alternatieve werkomgevingen bieden. Vóór de pandemie was in de opiniepeilingen van Gallup een flexibele werkomgeving een van de meest begeerde extraatjes voor werknemers. Tijdens de pandemie werd deze wensdroom plotseling een verplichting. En nu, na corona, wordt een flexibele – hybride – werkomgeving door de werknemers als een basiselement beschouwd binnen het arbeidsvoorwaardenpakket dat organisaties hun medewerkers bieden.

‘MBA-studenten kregen bij wijze van onderzoeksproject bij Randstad de vraag kantoorconcepten te ontwikkelen die medewerkers van Randstad effectief motiveren en stimuleren om het kantoor weer als favoriete werklocatie te kiezen’

Het is geen verrassing meer dat werknemers het hybride werken overal ter wereld massaal hebben omarmd tijdens het door corona ‘afgedwongen telewerkexperiment’. De paradox schuilt erin dat mensen verplicht werden ‘hoe dan ook, waar dan ook en wanneer dan ook’ te werken, terwijl ze tegelijkertijd hunkerden naar een persoonlijker verbinding met team- en kantoorgenoten op kantoor.

AFSTAND VERHOOGT BETROKKENHEID

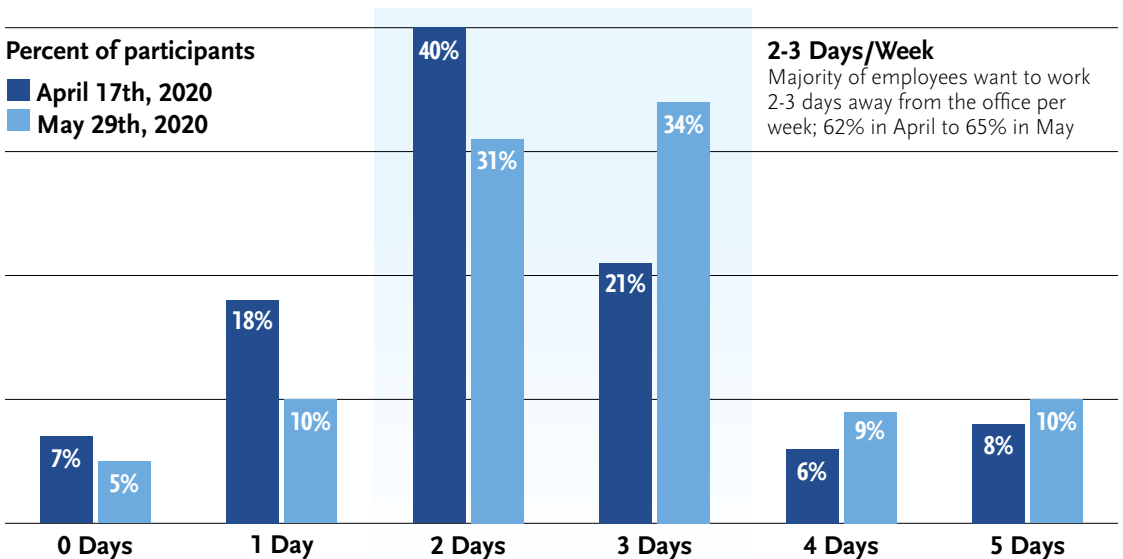
Veel Amerikaanse werkgevers vrezen dat het hybride werken zal leiden tot een verwaterde bedrijfscultuur en een verlies aan betrokkenheid onder medewerkers. Maar de Gallup-cijfers uit het Global Workplace Report 2023 tonen

juist het tegenovergestelde. Het is zelfs zo dat werknemers die uitsluitend op afstand werken (full remote) en hybride werknemers over het algemeen een aanzienlijk hogere werknemersbetrokkenheid hebben dan werknemers die uitsluitend op locatie werken. In de context van deze hybride werkparadox werden door MBA-studenten van Nyenrode twee onderzoeksprojecten uitgevoerd bij bedrijven, bij uitzendorganisatie Randstad en de Nederlandse vestiging van de internationale vastgoedadviseur Cushman & Wakefield.

De MBA-studenten kregen bij Randstad de vraag kantoorconcepten te ontwikkelen die medewerkers van Randstad effectief motiveren en stimuleren om het kantoor weer als favoriete werklocatie te kiezen. De MBA-studenten Ritu Aikara en Yuqian Chen kwamen in hun project tot vijf aanbevelingen.

1. **WELZIJN** Bevorder het welzijn door ergonomische ontworpen werkplekken, privéruimten en ‘meer groen’. Richt fitnessruimten in voorzien van alle faciliteiten.
2. **COMMUNITY BUILDING** Organiseer teambuildingsessies, sociale evenementen en professionele workshops.
3. **FLEXIBELE WERKAFSPRAKEN** Bied de mogelijkheid om de werkomgeving af te stemmen op verschillende behoeften (op kantoor, thuis of third-space-werkplek).
4. **COMMUNICATIE** Zorg voor transparante, regelmatige, persoonlijker communicatie om iedereen op de hoogte te houden van de prestaties van het bedrijf.
5. **VOORTDURENDE FEEDBACK EN OMGAAN MET SUGGESTIES VOOR VERBETERING** Moedig werknemers om zich actief met de inrichting van de werkomgeving te bemoeien. Dat leidt tot een grotere betrokkenheid en tevredenheid van werknemers.

Considering a time in the future without a pandemic threat, how many days a week would you be interested in working away from the office?



Collaboration 3.0: The hybrid organisation

	Team	Organisation
Performance	↑ ↓	↑ ↓
Involvement	≈	↓
Innovation	≈	↓

WERKVOORKEUR JONGE MEDEWERKERS

Bij Cushman & Wakefield troffen de MBA-studenten Evgenii Korobko en Ziwei Wang werknemers die tijdens corona gedwongen waren geweest op afstand te werken. Jonge werknemers met vijf jaar werkervaring kwamen tijdens de pandemie in dienst en werkten aanvankelijk alleen op afstand, om na corona naar kantoor te komen in een hybride werkmodus. Ze spitsten hun onderzoek toe op de werkvoorkeuren van deze nieuwe, vooral jonge werknemers. Welke elementen houden deze groep medewerkers tegen, of zetten juist aan, om het kantoor van Cushman & Wakefield te kiezen als hun belangrijkste 'place to be and work'?

De studenten Korobko en Wang kwamen met drie aanbevelingen. Als eerste adviseren zij het cultiveren van de bedrijfscultuur. De huidige werkplekken moeten worden verbeterd, zorg voor een naadloze technologische integratie. Creëer samenwerkingsruimten en stiltezones. Het tweede advies betreft de keuze voor een strategische locatie van vestigingen: zorg voor een uitstekende toegankelijkheid met OV en auto, wees flexibel in het thuiswerkbeleid. Het derde advies is een boeiende en gezonde kantooromgeving. Met name de frequente aanwezigheid van collega's en het management en het creëren van een goede sfeer stimuleert de aanwezigheid op het kantoor.

MEDEWERKERS KIEZEN FLEXIBILITEIT

Dr. Jeroen van der Velden van Nyenrode constateert op basis van het Global Workplace Report 2023 dat het hybride werken niet meer weggaat. Van alle ondervraagde Amerikaanse werknemers wil zestig procent hybride op afstand kunnen werken. Nog eens 16 procent van de werknemers geeft aan zelfs volledig op afstand te willen werken. Daarmee heb je ruim driekwart van de Amerikaanse 'remote – capable' beroepsbevolking die kiest voor de flexibiliteit van thuiswerken. Dat roept vragen op: wat is het effect van de coronaperiode geweest op de prestaties? Wat betekende dit voor de betrokkenheid? En wat doet thuiswerken met de innovatiekracht van bedrijven?

‘Van alle ondervraagde Amerikaanse werknemers wil zestig procent hybride op afstand kunnen werken. Nog eens 16 procent van de werknemers geeft aan zelfs volledig op afstand te willen werken’

Wat betreft de prestaties blijkt er een limiet te zijn aan het aantal uren dat werknemers in online sessies productief kunnen zijn. Online communicatie wordt door hen – binnen zekere grenzen – zeer gewaardeerd. Onderzoekers vroegen medewerkers naar hun ervaringen in de voorgaande week. Zij stelden de vragen: 'Hoe moe voelde je je toen je de afgelopen week video gebruikte tijdens vergaderingen?' en 'Hoeveel uur heb je in totaal ongeveer virtueel vergaderd in de afgelopen week?' De resultaten tonen aan dat vanaf ongeveer een halve werkweek achter het videoscherm werknemers bovengemiddeld vermoeid raken.

2 À 3 DAGEN ELDERS

Een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers zoomde in op de vraag hoeveel dagen per week een medewerker het liefst buiten kantoor zou willen werken? De meerderheid van de 'remote – capable' werknemers blijkt twee tot drie dagen per week buiten kantoor te willen werken. In april 2020 – een maand na de eerste Covid-19-maatregelen in de VS – was dat 62%, een maand later was dat 65%.

Een duidelijk negatief effect van thuiswerken is het wegvallen van toevallige contacten op de werkvloer. Dat heeft gevolgen voor de innovativiteit van organisaties, stelt Van der Velden. Het wereldwijde aantal octrooiaanvragen van Nederlandse bedrijven en uitvinders in 2020 is gestagneerd. Zo heeft Philips in dat jaar minder octrooien aangevraagd (8%). 'Fysieke ontmoetingen zijn belangrijk in creatieve functies', concludeerde ceo Frans van Houten van Philips. 'Het innovatieproces is niet gebaat bij thuiswerken', constateerde ook Peter Bailliere, bij ASML in Veldhoven verantwoordelijk voor human resources.

PRESTATIES NEMEN TOE

Van der Velden ziet aanwijzingen dat prestaties van een team en organisatie door het werken op afstand kunnen toenemen, maar dat er ook geluiden zijn dat deze dalen. Voor de betrokkenheid en innovatiekracht binnen teams zijn er geen sterke aanwijzingen dat deze teruglopen. Maar wordt er naar het niveau van de organisatie gekeken, dan is dat effect wel duidelijk. Volgens Van der Velden zullen hybride werkende organisaties leren van andere organisatorische ontwerpopties: 'Maar uiteindelijk moeten ze hun eigen 'gemengde' organisatievorm opnieuw uitvinden of verbeelden.'