

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 nuancerings 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



Mensen maken of breken kantoren

In de vastgoedsector wordt al geruime tijd gespeculeerd over welke consequenties het hybride werken uiteindelijk voor de kantorenmarkt zal hebben. Kunnen huurders toe met veel minder meters? Wat willen die jonge professionals, die werkgevers zo graag aan zich willen binden in de ‘war on talent’? Hoe moeten verhuurders daarop inspelen?



Tom Berkhout

Het ligt voor de hand om – dicht bij huis – een ‘quick fix’ te zoeken in een guitige fysieke werkomgeving: ‘van buffelkantoor naar knuffelkantoor’. Het kantoorvolk kreeg een mooie speeltuin aangeboden: ‘spontane ontmoetingsplekken’, kroelwanden, tafeltennistafels, lounge-bankjes, kekke stoeltjes, schommels, een barista, Fender-gitaren en meer van dat fraais, maar in hoeverre klopt deze aanpak?

Er is wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de fysieke inrichting van het kantoor. Het afgelopen jaar is onder de vlag van het Zadelhoff Nyenrode Instituut onderzoek verricht naar de rol van hybride werken bij het aantrekken en behouden van jonge kenniswerkers met de titel: ‘The smell of the place’, met de vraag: wat is het (relatieve) belang van een ‘empowering office’ voor de waardering van het kantoor, zelf-determinatie en bevlogenheid van werkenden?

‘Maar dat fysieke kantoor moet toch aan aardig wat basisvoorwaarden voldoen om aantrekkelijk te zijn. Het moet voor alles flexibel zijn’

De onderzoeksresultaten in deze editie maken duidelijk dat het niet gaat om een knuffelkantoor, maar om de ‘nestgeur’ van het kantoor. Die moet vertrouwd zijn. Zoiets als van een heel lange vakantie terugkomen en eindelijk weer de vertrouwde geur van je woning opsnuiven en je vrienden en familie zien: ‘Ja, eindelijk, we zijn weer thuis’. Wat nu te doen? Laten we eens beginnen met de ‘werkwaarden’ van de jongeren van generatie Y (1981–2000) en Z



(2001–2010). Belangrijke waarden voor deze jongeren zijn persoonlijke ontwikkeling, flexibiliteit en persoonlijke relaties. Ze zoeken een rolmodel in hun leiders en willen door hen gezien en begeleid worden. Dat is het allerbelangrijkste. Het gaat helemaal niet om het mooie kantoor.

Maar dat fysieke kantoor moet toch aan aardig wat basisvoorwaarden voldoen om aantrekkelijk te zijn. Het moet voor alles flexibel zijn. Aanpasbaar aan de werkzaamheden: overleggen (groot en klein, formeel en informeel), gasten ontvangen, ontmoetingen faciliteren, privacy en afzondering, concentratieplekken, rustige plekken en drukke plekken, ontspanningsruimten (alleen en samen), horeca, sporten. In dit beeld past de bijdrage in deze editie van Lizette Engelen, workplace specialist bij Ericsson. Zij doet op een ‘pracademische’ wijze onderzoek naar het welbevinden van kantoorgebruikers. Ze vertelt dat ze op gezette tijden met kantoorgebruikers in gesprek gaat om te toetsen of de ruimte en de faciliteiten nog wel voldoen aan de wensen. Ook zij benadrukt de voornaamste rol van het kantoor: een ontmoetingsplek met bevlogen leiders en collega’s die je verder helpen.

Zijn er dan veel meer meters nodig dan vroeger door al die wensen? Vroeger gingen we standaard vijf dagen per week naar kantoor. Uit het onderzoek komt naar voren dat jongeren en ouderen nu evenveel werken vanuit huis, ruim twee dagen per week. Jongeren willen méér vanuit huis werken (twee dagen) dan ouderen (1,6 dagen). Kantoorlaven die vijf dagen per week op kantoor moeten of willen zitten? Dat zal het vermoedelijk niet meer worden. Of die extra ruimtebehoefte door hybride werken dat compenseert? De tijd zal het leren. Duidelijk is dat mensen een kantoor maken of breken.

Prof. dr. T.M. Berkhout MRE MRICS is verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit



De kantoren voor de werknemers van de toekomst

Werkgevers moeten hybride werkomgevingen koesteren. Daarvoor moeten ze investeren in kantoren die 'empowerment van werknemers' ondersteunen, stelt prof. dr. Pascale Peters van Nyenrode Business Universiteit.



Pascale Peters

Peters blikt tevreden terug op het eerste seminar van het Zadelhoff Nyenrode Instituut. Zij heeft al een hele academische reis achter de rug. Als studente koos zij voor agrarische economie in Wageningen. 'Maar ik ontdekte snel dat thema's zoals de terugverdientijd van graansilo's niet mijn directe interesse hebben. Ik was meer geïnteresseerd in mensen en hun gedragingen.'

Zij verpandde in het begin van deze eeuw haar hart aan Vrijtijdswetenschappen bij de Universiteit van Tilburg, waar zij in 2000 promoveerde op de veranderende relatie tussen werk en privé. Begin jaren 80 was dit een nieuwe interdisciplinaire studie gebaseerd op inzichten uit de sociologie, psychologie en economie, met nieuwe onderzoeksgebieden, zoals de veranderende omgang met tijd en plaats, met betrekking tot arbeidsrelaties en werk en privé. Sinds die tijd kwamen 'onderwerpen zoals telewerken en Het Nieuwe Werken voorbij, gestimuleerd door goeroes als Bill

Gates, op dat moment CEO van Microsoft'.

Tot februari 2019 werkte zij als hoofddocent bij bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen om vervolgens Hoogleraar Strategisch Human Resource Management te worden aan de Nyenrode Business Universiteit. Haar specialisme is nog steeds de veranderende arbeidsrelaties en organisatieomgevingen. Het lijkt een hele stap van HRM naar de stenen, maar het onderzoek 'The Smell of the Place' toont het tegendeel.

WORSTELING VAN KANTORENSPECIALISTEN

Op de achtergrond van het onderzoek dat zij tijdens het seminar van het Zadelhoff Nyenrode Instituut ook namens haar collega's presenteerde, speelt dat veel mensen in het vastgoed worstelen met de vraag wat het thuiswerken ofwel hybride werken gaat betekenen voor de kantoren van de toekomst: zijn er meer of minder vierkante meters nodig en vooral waar moeten die vierkante meters aan voldoen? Sommigen benaderen deze problematiek vanuit de Covid-19-pandemie: een periode waarin thuiswerken een gedwongen manier van werken werd en waardoor het combineren van thuiswerken met kantoorwerk nu in veel gevallen is genormaliseerd.

Peters kijkt in haar onderzoek naar het onderwerp hybride werken vanuit het perspectief van bevolegenheid in het werk, een ideaal van werknemers en werkgevers. In het gesprek komt het woord 'Covid' niet direct ter sprake. Peters gaat terug naar de jaren tachtig uit de vorige eeuw waarin gedacht werd dat telewerken een grote vlucht zou nemen, maar die lange tijd uitbleef. Werkgevers stelden per afdeling een token beschikbaar, waarbij één werknemer het door goed te presteren verdiende om thuis te werken. Het telewerken was nog niet heel wijdverbreid. Thuiswerken werd lang gezien als een 'benefit'. Peters heeft ook onderzoek gedaan naar Het Nieuwe Werken – een begrip sinds 2005 als gevolg van het white paper van Bill Gates, getiteld, 'The new world of work'. Met HNW werd het juist mogelijk dat hele organisaties of delen daarvan gingen thuiswerken.

'Het werd in Europa een hot topic. Ondanks het feit dat we na de pandemie gewend zijn aan op afstand te werken en het ook steeds gemakkelijker kan door de technologische ontwikkelingen, komen sommige bedrijven er weer op terug. Zo kwam Elon Musk van Tesla onlangs met de uitspraak dat werknemers minimaal 40 uur op kantoor zouden moeten zijn. De werkgever die dat doet heeft volgens Peters waarschijnlijk echter wel een probleem.'

In 2005 introduceerde Bill Gates in een white paper Het Nieuwe Werken, wat enorm veel gedaan heeft voor het thuiswerken. Na de pandemie meende Elon Musk dat iedereen weer terug naar kantoor moest voor minimaal 40 uur per week

Uit het onderzoek voor het Zadelhoff Nyenrode Instituut blijkt dat thuiswerken sinds de pandemie populair is gebleven. De werknemer van de toekomst zal op afstand van het centrale kantoor willen blijven werken, op dit moment gemiddeld twee dagen per week. De uitdaging nu is om de bevolegenheid van werknemers vast te blijven houden. 'Bevolegenheid draait om de kracht en energie waardoor werknemers energie hebben voor hun werk, zich fit en sterk voelen en er's ochtends zin in hebben. Anderzijds gaat het erom dat werknemers het vermogen hebben om zich te kunnen concentreren op het werk en zich daarbij gelukkig te voelen en toegewijd, geïnspireerd en trots te zijn op het werk.'

Peters: 'Al deze elementen komen terug in waarden van werknemers, jong en oud. In onze studie maken wij een onderscheid tussen de generatie Y, geboren in de periode 1981 tot de eeuwwisseling en de generatie Z, geboren in de periode van na de eeuwwisseling tot 2010. Naast de behoefte aan geld, hebben werknemers behoefte aan betekenisvol werk, strategische impact, autonomie, flexibiliteit, persoonlijke ontwikkeling, en een goede werk-privé-balans.' Werk alleen staat voor jongeren minder centraal. Die verandering in werkwaarden vergt een andere aanpak van het management en de plek om te werken.

INSPIRATIE

Peters en collega's lieten zich in hun onderzoek inspireren door de Indiase Prof. Sumantra Ghoshal (1948-2004). Hij stelde dat de mate waarin werknemers energie ervaren in hun werk afhankelijk is van de context waarin zij werken. Het management speelt dan ook een belangrijke rol hierin. In plaats van restrictief beleid moet het management werknemers ruimte geven om proactief te zijn in het werk. In plaats van compliance te vragen moet het werk mensen stimuleren om zichzelf te managen. Vertrouwen is daarbij een belangrijke factor. En in plaats van werknemers te controleren, zouden managers hun mensen moeten coachen. Bedrijven die zo functioneren 'ruiken' anders; hebben een andere 'smell of the place'. Prof. Ghoshal vergeleek de geur van Calcutta waar hij vandaan kwam

met de geur van Fontainebleau, het bosrijke gebied onder Parijs, waar hij een tijd gewerkt had. ‘Vandaar dat ik ons onderzoek dat ik in een team doe met Jan Morsch, Martine Coun en Irene Jonkers heb uitgevoerd, vernoemd heb naar zijn woorden: ‘The Smell of the Place.’

Het uitgangspunt van het onderzoek van Peters en haar collega’s is echter niet ‘de stenen’, maar de werknemers die energiek moeten zijn, omdat van hen in toenemende mate autonome motivatie en proactief gedrag wordt verwacht. Om werknemers energiek te maken, moeten leidinggevendenden hun werknemers enerzijds autonomie in het werk geven, moet kennis met hen worden gedeeld en moeten zij enige temporele flexibiliteit krijgen en moeten leidinggevendenden ook hun leiderschapsstijl hierop aanpassen. Maar ook het kantoor speelt wel degelijk een belangrijke rol in het geven van energie aan werknemers.

BEN IK WELKOM?

‘Daarom hebben wij de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: wat is het relatieve belang van het fysieke kantoor voor de werknemers in contexten waarin hybride werken is genormaliseerd?’ Het onderzoek van Peters en collega’s laat inderdaad zien dat de bevlogenheid van werknemers versterkt kan worden door The Smell of The Place. Een kantoor moet veilig voelen, maar ook vertrouwd. Ben ik welkom? De klimaatbeheersing, de daglichttoetreding, de verlichting en de groenvoorziening; al deze factoren doen ertoe. Is het gebouw, mooi, functioneel en gezellig? ‘Uit onze pilot study (N = 136) kwamen drie aspecten als meest belangrijk naar voren: voldoende daglicht stond op de eerste plaats, maar ook voldoende overlegruimtes en voldoende groen werden door de deelnemers aan het onderzoek erg belangrijk gevonden. Daglicht en voldoende groen blijken de bevlogenheid van werknemers te kunnen versterken. Ook bleek het bieden van concentratie-ruimtes het negatieve effect van werkdruk op bevlogenheid te kunnen verminderen. Helaas ervoeren veel deelnemers aan de vragenlijst dat zij juist relatief over weinig kantoorruimte konden beschikken en dat zij ervoeren dat er relatief weinig mogelijkheden waren op kantoor om zich te kunnen concentreren of te overleggen.

AUTONOMIE IN HET WERK

Peters: ‘In een grootschalige vervolgstudie (N = 1340) hebben we de waardering voor het kantoor en de relatie met bevlogenheid van werknemers verder onderzocht.’ Peters trekt uit dit onderzoek onder andere de conclusie dat ‘the Smell of the Place’ van significant belang is voor de waardering van het kantoor, maar ook voor de mate waarin de behoefte aan autonomie in het werk en de behoefte om erbij te horen kan worden bevredigd. Dit werkt vervolgens door op de bevlogenheid die mensen in hun werk ervaren. De verwachte relatie tussen The Smell of the Place en het zich professioneel kunnen ontwikkelen kwam in deze studie echter niet naar voren. Ook de zogenoemde samenwerkingsplekken in kantoren waren in dit onderzoek opvallend genoeg niet van invloed op de bevlogenheid van werknemers. Wel bleek voor jongeren juist de aanwezigheid van concentratieplekken belangrijk te zijn voor de waardering van het kantoor. Mogelijk omdat zij thuis minder ruimte hebben om zich te concentreren dan oudere werknemers kwam dit vooral in de groep werknemers van Generatie Y en Z naar voren. Het kantoor van de toekomst lijkt dan ook niet alleen te moeten worden ingericht als een ontmoetingsplaats, maar ook als een concentratieplek.

Opvallend is dat een zogenaamde empowering managementstijl van de leidinggevende, waarbij werknemers vertrouwen en autonomie krijgen, maar ook inzicht in hoe hun taak bijdraagt aan het geheel en ondersteuning van de leidinggevende wanneer nodig, nog belangrijker is voor een positieve kantoorervaring dan het gevoel dat de kantooromgeving zelf bij werknemers oproept. Blijkbaar gaat het naast een fijn kantoor waar je ofwel met anderen of alleen kunt werken ook om de kwaliteit van de interacties tussen mensen die in dat kantoor kunnen plaatsvinden; in interactie kunnen mensen van elkaar leren, elkaar stimuleren en inspireren, wat mensen energie geeft om hun werk te blijven doen, en waarvoor zij waarschijnlijk ook vaker naar kantoor willen komen!



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



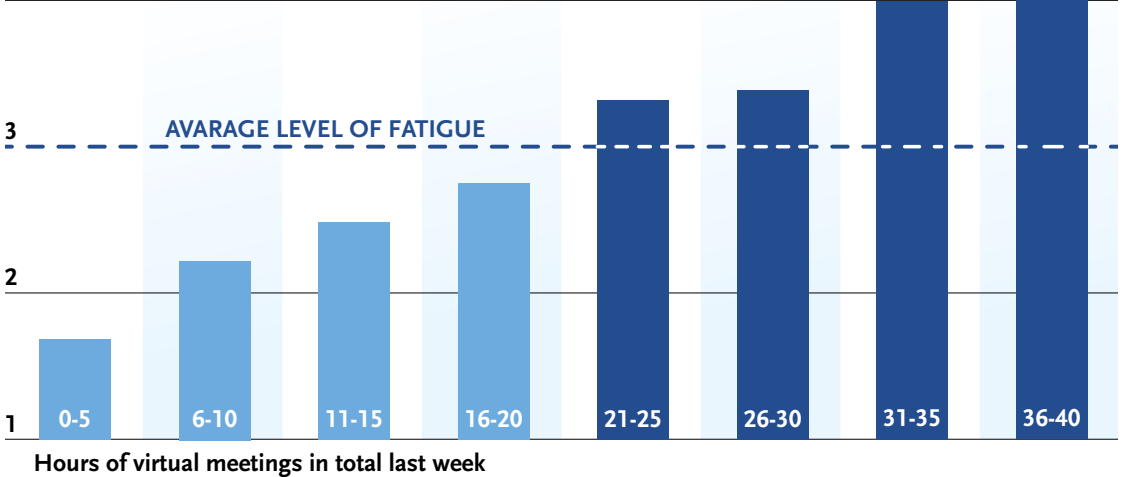
Jeroen van der Velden

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

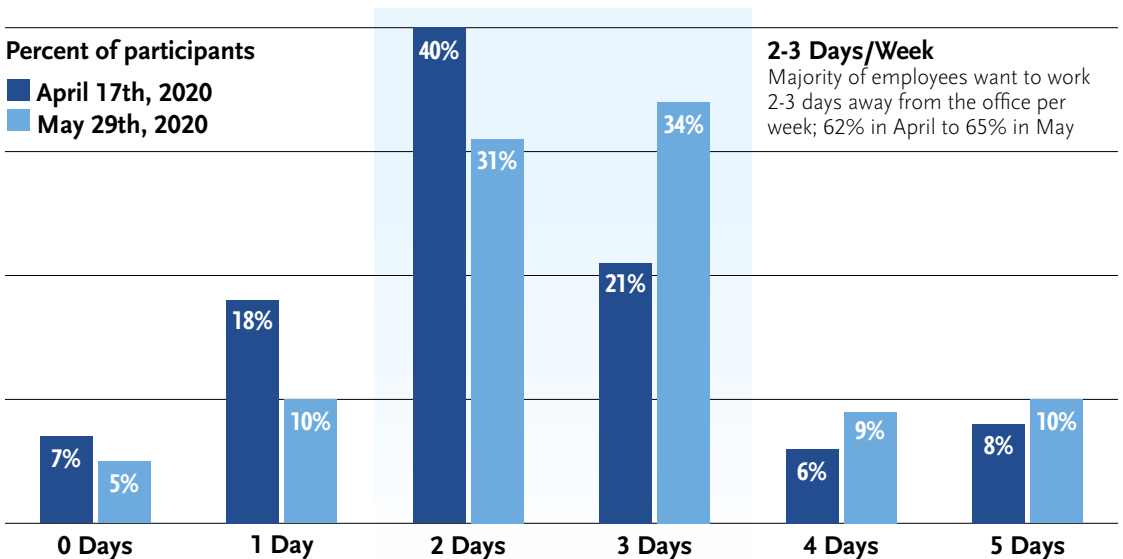
Veel Amerikaanse werkgevers vrezen dat het hybride werken zal leiden tot een verwaterde bedrijfscultuur en een verlies aan betrokkenheid onder medewerkers. Maar de Gallup-cijfers uit het Global Workplace Report 2023 tonen

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.'



Hybride en activiteitgericht werken:

gevolgen voor productiviteit, prestatie en welbevinden van medewerkers

Hybride werken is, zeker sinds de coronapandemie, de standaard werkwijze. Maar in welk soort kantoor werkt dat het best? Dr. Martine Coun van de Open Universiteit laat zien dat veel gekozen oplossingen niet altijd de beste zijn. En activiteitgericht werken kent ook valkuilen die de productiviteit niet ten goede komen.



Martine Coun

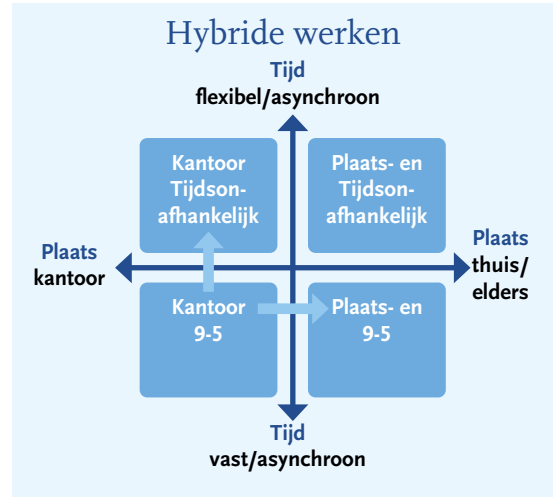
Dr. Martine Coun is universitair docent Organisatiekunde en Veranderingsmanagement aan de faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit. Zij promoveerde in 2021 op het onderwerp HRM-praktijken en leiderschap in het nieuwe werken en doet onderzoek naar telewerken, hybride werken en zelfsturing in relatie tot leiderschap en de gevolgen voor medewerkers.

Werken op kantoor heeft volgens Coun sinds 1970 enkele wisselende ontwikkelingen doorgemaakt: de trends gingen van telewerken in de jaren zeventig en tachtig en de kantoorruimte in de jaren tachtig en negentig naar Het Nieuwe Werken en Activiteitgericht Werken sinds de eeuwwisseling. In 2020 volgde het verplichte thuiswerken tijdens de coronapandemie. Sindsdien wordt er op kantoren vooral hybride en activiteitgericht gewerkt, constateert Coun.

Coun ziet voor organisaties twee belangrijke vraagstukken. Het eerste vraagstuk is hoe je komt tot een effectieve relatie tussen de fysieke en digitale werkomgeving. Zijn fysiek en digitaal werk uitwisselbaar? Welke taken lenen zich beter voor fysieke nabijheid en welke kunnen ook op afstand? En hoe stem je die af? Het tweede vraagstuk betreft de spanning tussen het kantoor als ontmoetingsplek en als plek voor geconcentreerd individueel werk. Wat

is een optimale mix van open en gesloten ruimten? Is flexibel gebruik van activiteitgerichte werkplekken een oplossing?

Het hybride werken kent twee aspecten die door elkaar lopen: plaatsafhankelijk en tijdonafhankelijk werken. Het eerste gaat over gedeeltelijk thuis of gedeeltelijk op kantoor werken. Of een combinatie van werken op een bedrijfslocatie, kantoor of bij een opdrachtgever en werken op afstand: thuis of ergens anders, bijvoorbeeld in een koffietentje. Tijdonafhankelijk werken biedt werknemers meer autonomie, maar ook meer verantwoordelijkheid. Bij beide aspecten spelen ICT-middelen en technologie een rol: medewerkers zullen digitale samenwerkingsplatformen moeten opzoeken.



SAMENWERKEN DOE JE OP KANTOOR

Voor verschillende taken zijn er optimale plaatsen en tijden. Zo ervaren veel werknemers thuis meer energie, is er buiten werktijd meer gelegenheid om ongestoord te werken, terwijl voor het coördineren van werk juist de beschikbaarheid van anderen een vereiste is. Samenwerken doe je het liefst op kantoor, bijvoorbeeld als je in een nieuw team zit of met een nieuw project aan de slag gaat. Maar er spelen ook andere aspecten als persoonlijke omstandigheden en voorkeuren bij de keuze voor een specifieke tijd of plaats, denk aan reistijd, thuissituatie of dienstverband. En projecten en werkprocessen kunnen het gebruik van technologie afdwingen. Daarnaast spelen inclusie en fairness een rol.

Plaats- en tijdonafhankelijk werken biedt voordelen op de aspecten energie, focus, coördinatie en samenwerking. Belangrijk daarbij is wel de ondersteuning op het gebied van technologie en ICT

Er is veel onderzoek gedaan naar de balans tussen fysiek werken op kantoor en virtueel werken thuis, stelt Coun. Daaruit blijkt dat het fysiek werken op kantoor bevorderlijk is voor kennisontwikkeling en innovatie in teams met een lage taak- en proceszekerheid. En natuurlijk voor samenwerking. Maar ook voor solistisch routinewerk, kennisborging en kennisdeling, socialisatie en onboarding en trainingsgesprekken. Verder spelen persoonlijke omstandigheden en bijvoorbeeld behoefte aan structuur een rol. Virtueel werken thuis is bevorderlijk voor solistische creatieve werkzaamheden, zoals onderzoek en het schrijven van rapporten en het voorbereiden van contact met klanten en prospects. Kennisontwikkeling en innovatie kunnen uitstekend virtueel thuis worden gedaan in teams met een hoge taak- en proceszekerheid.

VIRTUEEL EN FYSIEK ZIJN UITWISSELBAAR

De conclusies voor het eerste vraagstuk luiden volgens Coun dan ook dat virtueel en fysiek aanwezig werk uitwisselbaar kunnen zijn, maar afhankelijk is van het type werk: solistisch, focus en samenwerking met een hoge taakzekerheid. Plaats- en tijdonafhankelijk werken biedt voordelen op de aspecten energie, focus, coördinatie en samenwer-

king. Belangrijk daarbij is wel de ondersteuning op het gebied van technologie en ICT. Hoe stem je dit vervolgens met je medewerkers af? 'Maak afspraken over het – gedeeltelijk – synchroniseren van plaats en tijd en zoek een balans tussen de behoeften van de organisatie, het team en het individu. Houd rekening met individuele voorkeuren, zoals de behoefte aan structuur. En realiseer je: er bestaat geen one size fits all, maatwerk is nodig', zegt Coun.

Bij het spanningsveld in de rol van het kantoor als ontmoetingsplek of werkplek gaat het onder andere over activiteitgericht werken. Dat is de werkstijl die medewerkers toelaat om het werk te doen in een omgeving die past bij de taak, zodanig dat het werk optimaal wordt ondersteund. Deze manier van werken gaat ervan uit dat de werknemer zijn werkplek kiest in functie van de activiteit.



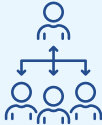

ONDERSTEUNEND LEIDERSCHAP

Dit betekent voor de inrichting van het kantoor een mix van open en gesloten werkruimtes. Die bieden werkplekken, stilteruimtes, telefoonruimtes, ontspanningsruimtes, vergaderruimtes en werkplekken voor teamactiviteiten. Dit sluit aan bij de managementfilosofie van het nieuwe werken en is gebaseerd op autonomie, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Werknemers zijn vrij om te kiezen waar, wanneer en hoe ze werken. Deze aanpak gaat uit van resultaatgerichtheid en een ondersteunende leiderschapsstijl.

De beoogde voordelen van activiteitgericht werken voor de organisatie en medewerkers zijn meer samenwerking, kennisdeling door interactie, meer creativiteit en innovatie, meer sociale samenhang en fysiek samenzijn. De voordelen voor de organisatie zijn kostenbesparing op kantoorruimte en technische ondersteuning, meer flexibiliteit in het gebruik van ruimten, duurzaamheid en een concurrentievoordeel in de war for talent.

KLEINERE HIËRARCHISCHE VERSCHILLEN

De voordelen voor medewerkers zijn een grotere autonomie bij het kiezen van de werkplek, minder maar kwalitatief betere werkplekken en variatie in werkomgeving, meer contact met collega's, kleinere hiërarchische verschillen, meer beweging tijdens het werk en dus een gezondere werkstijl. Maar er kleven ook nadelen voor werknemers aan

Perspectief functie/taak		 Energie	 Focus	 Coördinatie	 Samenwerking
Plaats	Kantoor	-			+
	Thuis	+			-
Tijd	Synchroon 9-5		-	+	
	Asynchroon		+	-	

Bron: Lynda Gratton

het activiteitgericht werken, zoals minder face-to-face-communicatie, lagere productiviteit, gebrek aan privacy, visuele en auditieve afleiding en sociale isolatie.

Wat zeggen onderzoeken over de relatie tussen activiteitgericht werken en het welbevinden en de prestaties van medewerkers? Die relatie is negatief voor opslag van spullen die je bij je werk nodig hebt, de kwaliteit van de binnenruimte (onrust, geluid), privacy en concentratie. Werknemers in kantoren met kamertjes ervaren minder stress dan bij activiteitgericht werken, maar er is geen verschil met werken in een kantoortuin. Mensen met een grote behoefte aan concentratie rapporteerden meer stress. De eenvoudiger communicatie en interactie werden wel gewaardeerd in het marketingteam, maar niet door bijvoorbeeld softwareontwikkelaars. Veel controle over of autonomie in het verplaatsen geeft positieve uitkomsten, weinig controle of autonomie juist negatieve uitkomsten. Coun concludeert daaruit dat hierin de persoonlijke behoefte, het type afdeling, de aard van het werk en de mate van controle allesbepalend zijn.

Kostenbesparing mag niet ten koste gaan van het belangrijkste doel van de kantooromgeving: mensen ondersteunen in de uitvoering van hun werk

WERKPLEKWISSEL: TWEE TOT VIJF KEER PER DAG

Kern van het activiteitgericht werken is dat medewerkers de plek kiezen die het best bij de activiteit past: geconcentreerd werken in een stilte ruimte, overleg in een vergaderkamer, sociale interactie met collega's in de huiskamer. Onderwerp van onderzoek is de frequentie en aanleiding voor het switchen van plek. Een survey- en observatieonderzoek uitgevoerd in Zwitserland en België laat zien dat het merendeel van de medewerkers tussen twee en vijf keer per dag van plek verandert.

Vaak heeft dat te maken met het beschikbaar komen van een betere plek (40%). In de meeste gevallen is de aanleiding fysiek: de huidige plek is te onrustig of te warm of koud, of het ontbreekt aan privacy (75%). Een andere veelvoorkomende reden is een te grote afstand tot directe collega's (60%). Of er is een gebrek in technologische ondersteuning. Redenen om niet te switchen zijn zaken als binding met de werkplek ('territorium'), nabijheid van collega's, tijdverlies door verhuizen en installeren, productiviteitsverlies en concentratie voor het werk.

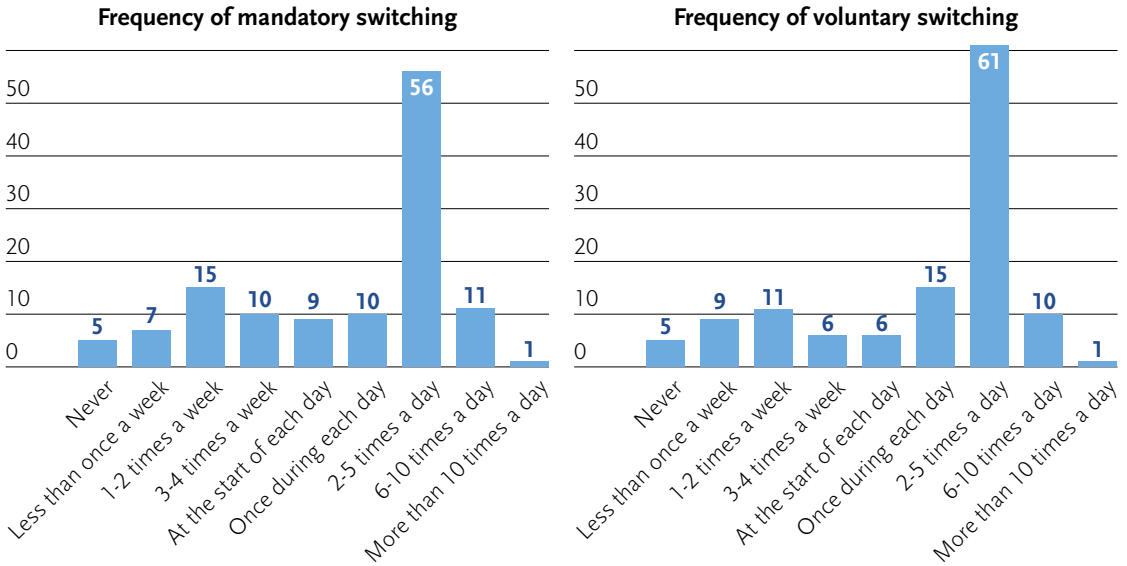
DRIE HARDNEKKIGE MISVATTINGEN

Volgens Coun zijn er drie hardnekkige misvattingen rondom activiteitgericht werken, blijkt uit een studie van onderzoeker ir. Jan Gerard Hoendervanger van de Hanzehogeschool Groningen. De eerste laat zich samenvatten in het adagium: place follows activity. Kenniswerk is namelijk meer dan een optelling van afzonderlijke activiteiten, denk bijvoorbeeld aan de manier waarop je tussen activiteiten wisselt. Daarnaast gaat activiteitgericht werken voorbij aan de behoeften van de medewerker, zoals de behoefte aan structuur, privacy en verbondenheid. Niet de activiteiten, maar die behoeften zouden leidend moeten zijn.

REN-JE-ROT-PRINCIPE

Een tweede misvatting is de keuze voor de kantoortuin als het uitgangspunt. De kantoortuin staat voor transparantie, openheid, communicatie en interactie. Maar de meeste tijd wordt er besteed aan geconcentreerd bureauwerk. Een derde misverstand is dat schaarste leidt tot een optimale bezetting van werkplekken, volgens het ren-je-rot-principe. Dat heeft niets te maken met de juiste plek gebruiken op het juiste moment. Het leidt tot antisociaal gedrag.

AGW en 'Switching' gedrag



Bron: Häne & Windlinger (2022)

Kostenbesparing mag niet ten koste gaan van het belangrijkste doel van de kantooromgeving: mensen ondersteunen in de uitvoering van hun werk.

Daarmee komt Coun aan de beantwoording van het tweede vraagstuk: de spanning tussen het kantoor als ontmoetingsplek en als plek voor geconcentreerd individueel werk. De optimale mix van open en gesloten ruimtes is volgens haar afhankelijk van het type werk, de afdeling en de persoonlijke kenmerken van medewerkers. Zij adviseert het zoeken van een balans tussen visuele en fysieke openheid van werkplekken versus de behoefte aan privacy en verbondenheid. Kan flexibel gebruik van activiteitgerichte werkplekken daarbij een oplossing bieden? Ja, mits daarbij het kostenvoordeel niet ten koste gaat van het primaire doel van de werkomgeving. Het helpt om medewerkers te betrekken en met hen te overleggen over de inrichting van de werkplekken. Inventariseer de verschillende behoeften van afdelingen en functietypen. En houd rekening met factoren die ontevredenheid veroorzaken zoals geluid, gebrek aan privacy, schakelkosten, techniek, maar ook catering. Zorg ook voor voldoende ruimten voor persoonlijke conversaties en hybride meetings.



Het kantoor als bindende factor bij het hybride werken

Het ontwikkelen van werkomgevingen is een voortdurend proces van experimenteren, evalueren en doorontwikkelen. Lizette Engelen is zelfstandig onderzoeker en praktijkdeskundige en werkt als community lead Global Workplace Community & Innovation bij het Zweedse technologieconcern Ericsson. ‘Het ontwikkelen van een werkomgeving is een reis.’



Lizette Engelen

Werkplekdeskundige Lizette Engelen heeft haar wortels in de zorg, waarin ze al bijna vijftientig jaar werkt aan werkomgevingen en bijna vijftien jaar actief is met onderzoek. De centrale vraag daarin is hoe je ervoor zorgt dat werknemers de nieuwe werkplek adopteren. Haar onderzoek spitst zich toe op hoe je nieuwe werkomgevingen vormgeeft en welke processen daarbij van belang zijn.

Engelen verhuisde in 2015 tijdelijk naar Stockholm, om te werken bij het academisch ziekenhuis Karolinska. Daar was juist een nieuw gebouw in gebruikgenomen, waarin de patiënt centraal staat in alles wat er gebeurt. Zij begeleidde met haar team de vorming van een werkplekstrategie die aansluit bij deze aanpak van ‘valuebased health-care’. Die ervaring nam ze vervolgens mee naar het technologieconcern Ericsson. De Zweedse leverancier van communicatietechnologie heeft 105.500 medewerkers in

180 landen, een jaarmzet van 24 miljard euro en een onderzoeksbudget van ruim vier miljard.

Bij Ericsson werkt Engelen permanent aan een visie op het kantoor van de toekomst volgens het principe van experimenteren, leren en doorontwikkelen. De experimenten leveren harde data die ze analyseert en ze evalueert initiatieven om een breder beeld te krijgen van hoe de toekomst van werken bij Ericsson eruit gaat zien. De experimenten zijn een iteratief en innovatief proces naar de beste kantoorervaring voor medewerkers.

KRACHT VAN DE OMGEVING

‘Ik geloof in de kracht van de omgeving, de katalyserende werking, wat je ermee kunt bereiken en wat het voor je kan doen. Een puzzelstukje, maar zonder dat stukje is de puzzel niet af. Ik ontwikkel en onderzoek werkplekstrate-

gieën. Door mijn nieuwsgierigheid en behoefte om te ontwikkelen ben ik in de academische wereld beland. Onderzoek en praktijk vormen voor mij een ideale combinatie’, vertelt Engelen.

De kantoorbeleving bij Ericsson kent vier pijlers. Allereerst is dat productiviteit: medewerkers moeten het gevoel hebben productief en efficiënt te kunnen werken. Taken worden goed ondersteund door de juiste ruimtes en hulpmiddelen. De tweede pijler is interactie: medewerkers komen makkelijk in contact met collega’s en klanten en er zijn voldoende ruimten om samen te werken en contact te maken zonder anderen te storen. De derde pijler is energie: medewerkers voelen zich gemotiveerd en geïnspireerd om goed werk te leveren en merken dat de omgeving hen helpt om de hele dag door energie op te doen. De laatste pijler is het thuisgevoel: medewerkers voelen zich verbonden met Ericsson en net hun collega’s. De sfeer geeft hen het gevoel deel uit te maken van iets groters.

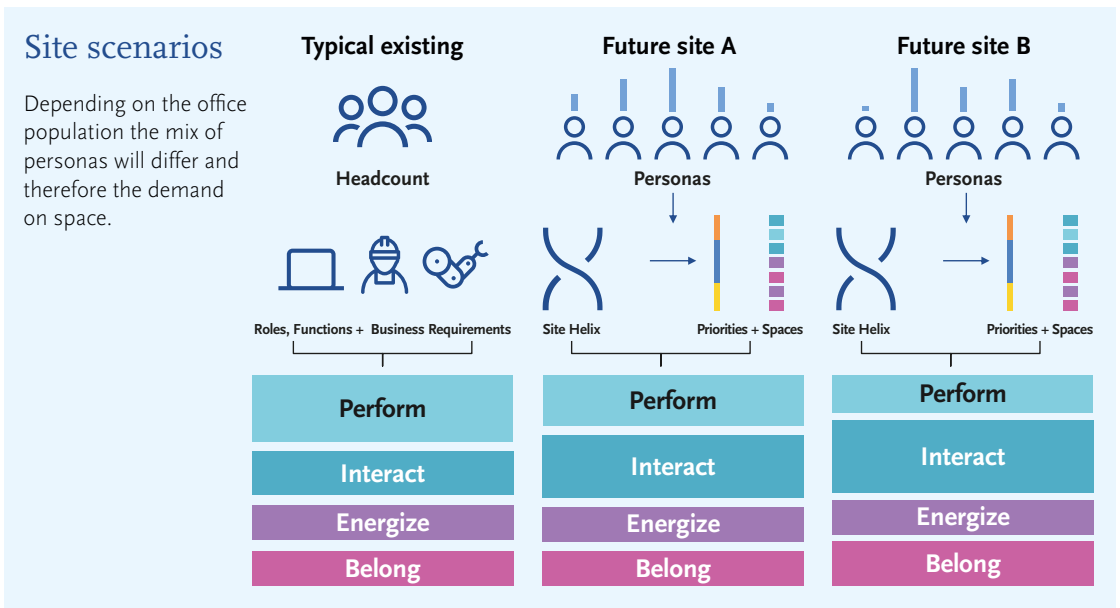
RUIMTE VOOR FOUTEN

De ervaringen tijdens de coronapandemie tonen volgens Engelen dat een werkplekstrategie meer moet zijn dan medewerkers de gelegenheid geven ook thuis te werken. Het gaat om het creëren van een efficiënte en waardevolle werkplek. Design thinking biedt daarin ruimte voor fouten, empathie en het ontwikkelen van verschillende ideeën, waardoor de kloof tussen design en gebruikerservaring wordt overbrugd.

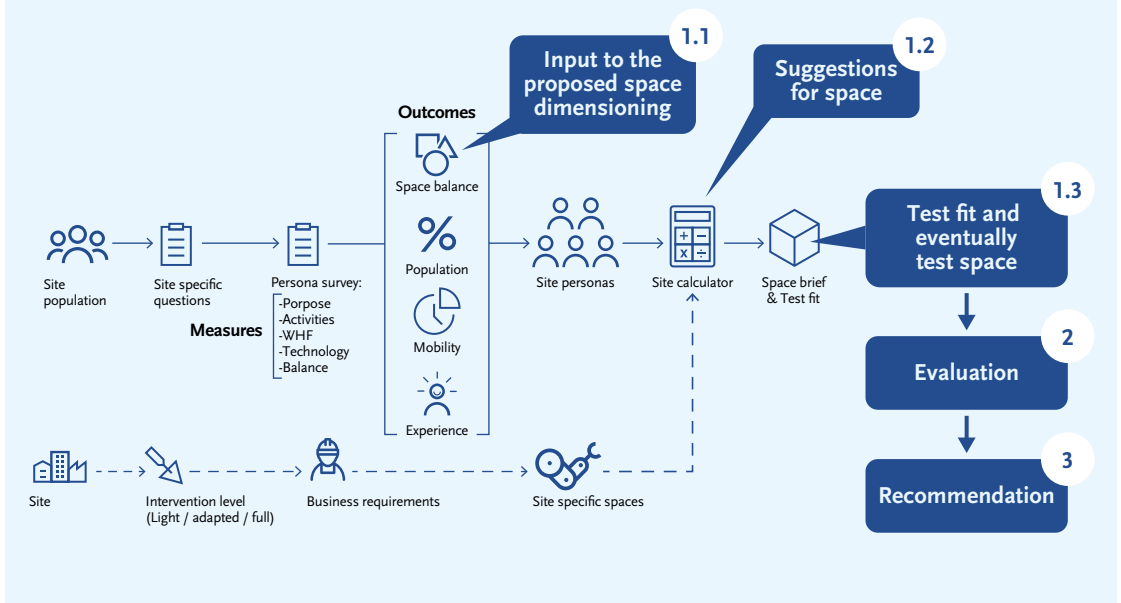
Het welzijn en de tevredenheid van werknemers zijn cruciaal om goed voor klanten te zorgen en hun tevredenheid te garanderen. Het creëren van een waardengedreven werkomgeving is een efficiënte manier om na te denken over wat belangrijk is voor de organisatie, de werknemers en het management. ‘Het gaat daarbij niet altijd om geld. Je kunt vaak prima toe met bestaande middelen en veel doen met het bestaande gebouw.’

NIET ALLES KAN VIRTUEEL

Het onderzoek Werkplek van de Toekomst 2019/2020 leidde tot een aantal heldere uitkomsten. Zo willen de meeste werknemers een paar dagen per week op afstand kunnen werken, hoewel het werk van sommigen dat niet toelaat. Hoewel de productiviteit over de hele linie is toegenomen, zijn bepaalde activiteiten lastiger in een virtuele vorm te



Learnings from the Workplace of the Future 2019/20:



gieten – het belangrijkste motief om te blijven investeren in het toekomstige kantoor. ‘We hebben een flexibel model nodig dat tegemoetkomt aan de verschillende behoeften en voorkeuren van onze verschillende teams en bedrijven. Onze grote zorg is innovatie. Om als organisatie te innoveren heb je kantoren nodig’, concludeert Engelen.

Bij het plannen van toekomstige vestigingen wordt meer gekeken naar de mix van persona’s, waarna op basis van het specifieke DNA van de vestiging prioriteiten en ruimten worden ingevuld

Het ontwerp van een werkplekomgeving kent twee verschillende stromen. De ene heeft als vertrekpunt de samenstelling van de groep gebruikers en specifieke vraagstukken voor de vestiging. Via een enquête wordt informatie opgehaald over doel, activiteiten, thuiswerken, technologie en de balans tussen individu en organisatie. Dit leidt tot een aantal uitkomsten op basis waarvan persona’s worden opgesteld. De tweede stroom vertrekt vanuit het gebouw, via eventuele aanpassingen en zakelijke vereisten naar specifieke ruimten voor de vestiging. Hier komen de twee stromen samen en worden berekeningen gemaakt, die leiden tot een testopstelling. Die wordt vervolgens geëvalueerd, waarna aanbevelingen worden gedaan.

MINDER NADRUK OP PRODUCTIVITEIT

In de voorbereiding van plannen voor nieuwe vestigingen werkt Engelen met verschillende zogeheten ‘site scenario’s’. Afhankelijk van de kantoorpopulatie zal de mix van persona’s verschillen en dus de vraag naar ruimte. Bij

bestaande kantoren is vooral gekeken naar het aantal medewerkers, de verschillende rollen, functies en zakelijke vereisten. De nadruk in de kantoorbeleving ligt meestal op de pijler productiviteit, met een bescheidener rol voor interactie, energie en thuisgevoel. Bij het plannen van toekomstige vestigingen wordt meer gekeken naar de mix van persona's, waarna op basis van het specifieke DNA van de vestiging prioriteiten en ruimten worden ingevuld. Dat leidt tot een andere verhouding tussen de pijlers: minder gericht op productiviteit en juist meer op interactie of thuisgevoel.

Door het gebruik van sensoren kan het functioneren van een kantooromgeving eenvoudig in kaart worden gebracht. Zo is de vraag of er voldoende werkplekken zijn eenvoudig in kaart te brengen

WALHALLA VOOR WERKPLEKDESKUNDIGEN

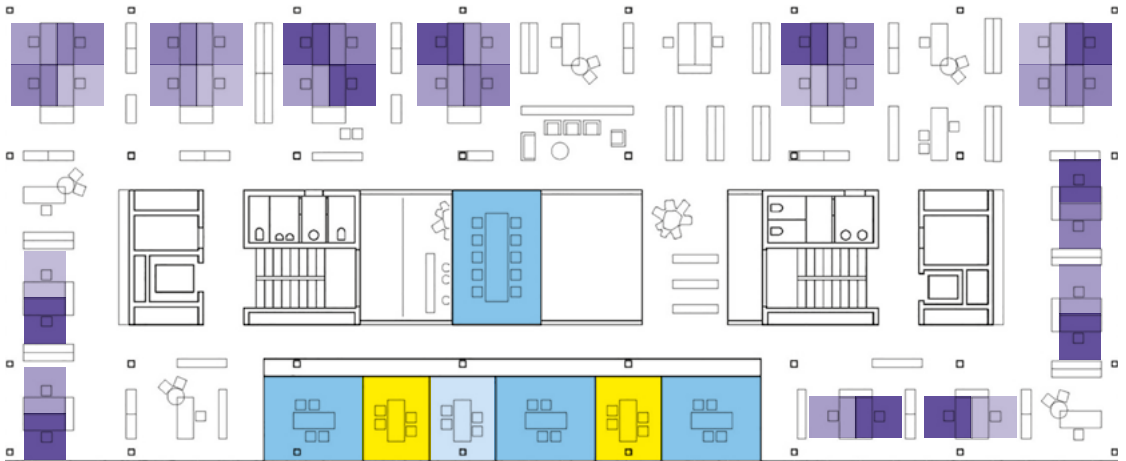
Het Silicon Valley van Zweden heet Kista, spreek uit: Sjiesta. Een metrospoor deelt deze wijk in westelijk Stockholm in tweeën, met rechts een woonwijk, links een uitgestrekt kantorenpark. Daar ligt onder andere het wereldwijde hoofdkantoor van Ericsson en het regiokantoor van IBM, met aan de overkant van de straat het kantoor van telecommaschappij Tele2, om de hoek van technologieleverancier Robert Bosch en satellietexploitant SES Astra. Ook het hoogste gebouw van Stockholm, de Kista Science Tower, staat hier langs het spoor. Volgens de gedachte van de drievoudige helix wordt hier samengewerkt door bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en de overheid. De laatste jaren hebben zich daar start-ups, non-profitorganisaties en sociale instellingen bijgevoegd om zelfs een viervoudige helix te vormen. De gemeenschap van technologiebedrijven is daardoor een ideaal onderzoeksterrein voor werkplekdeskundigen.

Werkplekexperimenten in Kista hebben volgens Engelen vijf belangrijke inzichten opgeleverd.

- 1. DESIGN:** medewerkers vinden het ontwerp van hun omgeving belangrijk. Een nieuw designconcept moet zijn afgestemd op welzijn, productiviteit en samenwerking. Daarin spelen akoestiek, kleuren, design, meubilair, planten, licht en branding een rol.
- 2. VERANDERING IS EEN REIS,** begeleiding en coaching is nodig. Medewerkers hebben op de werkvloer proactieve ondersteuning nodig van superusers, ambassadeurs en hosts.
- 3. EEN INTERDISCIPLINAIRE AANPAK IS NODIG** om te komen tot de werkplek van de toekomst: co-creatie tussen functies is essentieel en creëert efficiëntie en win-win. Benut het potentieel van medewerkers, inclusief projectteams en gebruikers.
- 4. DE DUURZAME KANTOORERVARING:** Flexibiliteit in concept en ontwerp zorgen voor efficiëntie, welzijn en productiviteit. Doel is een inclusieve werkplek die keuze biedt en hoog wordt gewaardeerd.
- 5. DE WERKPLEKSTRATEGIE IS EEN GEBALANCEERDE AANPAK,** iteratief proces en in beweging: experimenteer, vraag, verzamel data, luister, analyseer, leer en ontwikkel. Maak contact, communiceer het waarom, leg keuzes uit, breng persoonlijke en organisatorische behoeften in balans.

Are there enough desks?

Are there enough meeting rooms?



Desk Usage

➔ At peak use



● Used
● Available



26 of 38 desks were used.

🕒 Duration of use

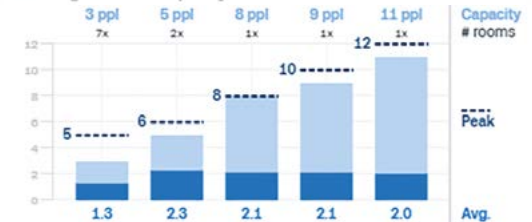


● Heavy
● Medium
● Light
● Not Used



6 of 38 desks had heavy use.
(used more than 4h 30m daily)

Meeting Room Occupancy



Meeting Room Usage

👤 Meeting size

● 1 person
● 2 ppl
● 3 ppl
● 4+ ppl



49% of meeting room use was by 1 person.

VERGADERING VAN ÉÉN

Door het gebruik van sensoren kan het functioneren van een kantooromgeving eenvoudig in kaart worden gebracht. Zo is de vraag of er voldoende werkplekken zijn eenvoudig in kaart te brengen. Niet alleen pieken in de bezetting zijn goed te meten, ook de bezetting van individuele plekken over langere perioden is bekend. Hetzelfde kan even gemakkelijk worden gedaan voor de vraag of er voldoende vergaderruimten voor teamoverleg zijn. Daarbij is ook de omvang van de vergaderteams vast te stellen. Uit een analyse van de meetgegevens blijkt overigens dat er in de helft van alle gevallen werd vergaderd door één persoon.

Dat laatste cijfer geeft aan dat gebruikers zich niet altijd houden aan het idee waarmee ontwerpers een werkomgeving hebben vormgegeven. Zoals er in de openbare ruimte ook vaak olifantenpaadjes ontstaan waar ontwerpers geen rekening mee hebben gehouden. Flexibiliteit is hier volgens Engelen het sleutelwoord. Daarbij gaat het niet alleen om het gebouw, maar ook om het proces en de mindset. Het antwoord op de vraag hoe we het kantoor van de toekomst ontwerpen luidt in de bewoordingen van Engelen dan ook: ‘Samen, interdisciplinair, flexibel en met een duidelijke werkplekstrategie.’



De uitwerking van hybride werken op medewerkers

Het hybride werken heeft over het algemeen een gunstige uitwerking op de bevlogenheid en het welzijn van medewerkers, constateert onderzoeker dr. Ruud Gerards, gelieerd aan de Universiteit Maastricht. Maar wat betekent het precies voor burn-outklachten, informeel leren, ondernemend gedrag en de vertrekintentie van medewerkers?



Ruud Gerards

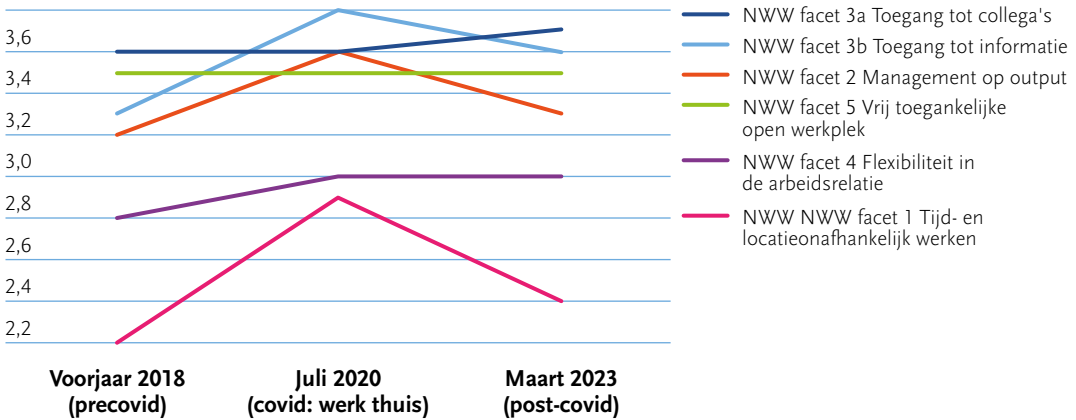
Hybride werken behelst veel meer dan alleen vanuit huis werken, stelt Ruud Gerards. De nieuwe manier van werken omvat naast tijd- en plaatsafhankelijk werken ook management op output, wat de medewerker de vrijheid geeft zelf de manier van werken te kiezen. Daarvoor is toegang nodig tot informatie. Die moet bereikbaar zijn via computer, tablet of telefoon. Ook is het van belang om collega's binnen het team en leidinggevenden snel te kunnen bereiken.

Onderdeel van het hybride werken is ook de flexibiliteit in arbeidsrelaties: de mogelijkheid om je werkschema aan te passen aan je levensfase, zoals het brengen en halen van kinderen. Of je werk te plooiën rond je ambities, bijvoorbeeld door meer tijd te nemen voor het leren van vaardigheden die passen bij de functie die je in de toekomst wil vervullen. Het vijfde aspect is dat van de vrij toegankelijke open werplek. Het gebouw is zo ingericht dat collega's en het management makkelijk bereikbaar zijn.

GEEST UIT FLES

Onderzoek door Gerards voor, tijdens en na de coronapandemie laat zien dat de beleving van drie van deze aspecten een piek bereikt tijdens de pandemie. Het gaat specifiek om tijd- en plaatsafhankelijk werken, management op output en toegang tot informatie. De flexibiliteit in de arbeidsrelatie blijft na de pandemie even groot, terwijl de toegang tot collega's zelfs iets verder toeneemt. De scores op alle hierboven genoemde aspecten liggen na de pandemie hoger dan ervoor, terwijl de score voor het kantoor voor en na de pandemie onveranderd is. Gerards constateert: 'De geest is uit de fles.'

Beleving van NWW facetten voor, tijdens en na Covid pandemie



Vóór de pandemie deed Gerards al onderzoek naar het effect van hybride werken op de bevoegenheid van medewerkers (Gerards et al., 2018). Daaruit blijkt dat alleen het aspect management van output een rechtstreekse relatie heeft met de bevoegenheid van medewerkers. Toegang tot informatie en de werkplek hebben dat ook, maar hebben ook een relatie met de sociale interactie en transformationeel leiderschap. De relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en bevoegenheid loopt zelfs volledig via transformationeel leiderschap. Met flexibiliteit in werkrelaties is er in het geheel geen verband. ‘Sociale interactie en transformationeel leiderschap zijn mediators: een deel van het effect van het hybride werken op bevoegenheid komt door het bevorderen van deze twee zaken’, zegt Gerards.

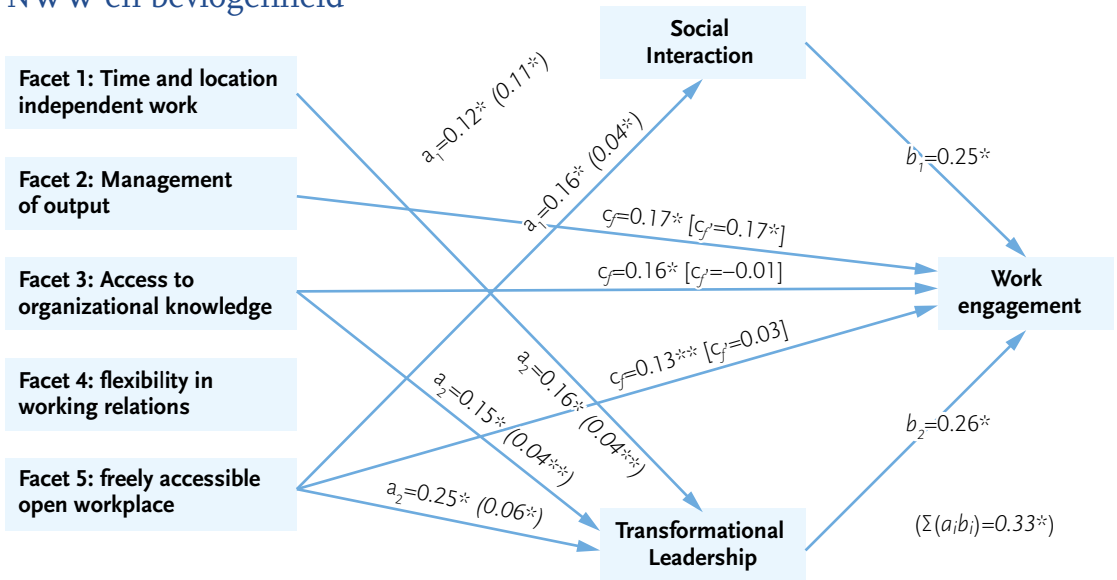
‘Meer thuiswerken leidt tot meer autonomie, maar ook tot een hogere werkdruk. Autonomie verlaagt de burn-outklachten en werkdruk verhoogt die juist’

HYBRIDE WERKEN EN BURN-OUT

In een recent gepubliceerde studie onderzoekt Gerards het verband tussen thuiswerken en burn-outklachten (Peijen en Gerards, 2023). ‘Meer thuiswerken leidt tot meer autonomie, maar ook tot een hogere werkdruk. Autonomie verlaagt de burn-outklachten en werkdruk verhoogt die juist’, vertelt Gerards, die aangeeft dat steun van de leidinggevende werkt als een buffer bij deze klachten. ‘Er ligt hier duidelijk een rol voor het leiderschap.’ Het netto-effect van thuiswerken op burn-outklachten is vrijwel nul. Zijn onderzoek bevestigt de belangrijke rol van autonomie als hulpbron voor werknemers: het helpt om met taakeisen als werkdruk om te gaan.

Voor het informeel leren heeft het thuiswerken wel duidelijk gevolgen. Het aspect management op output heeft hier een rechtstreeks verband (Gerards et al., 2021a). ‘Meer autonomie in het werk, leidt direct tot minder leren van elkaar’, stelt Gerards. Het goed ontsluiten van informatie die nodig is voor het werk heeft hier zowel een rechtstreeks als een indirect verband en leidt juist tot méér leren van elkaar. De aspecten flexibeler arbeidsrelaties en een opener kantoor hebben ook een positieve uitwerking, doordat het leidt tot meer feedback voor werknemers. ‘Per saldo heeft het hybride werken een positief effect op informeel leren binnen de organisatie.’

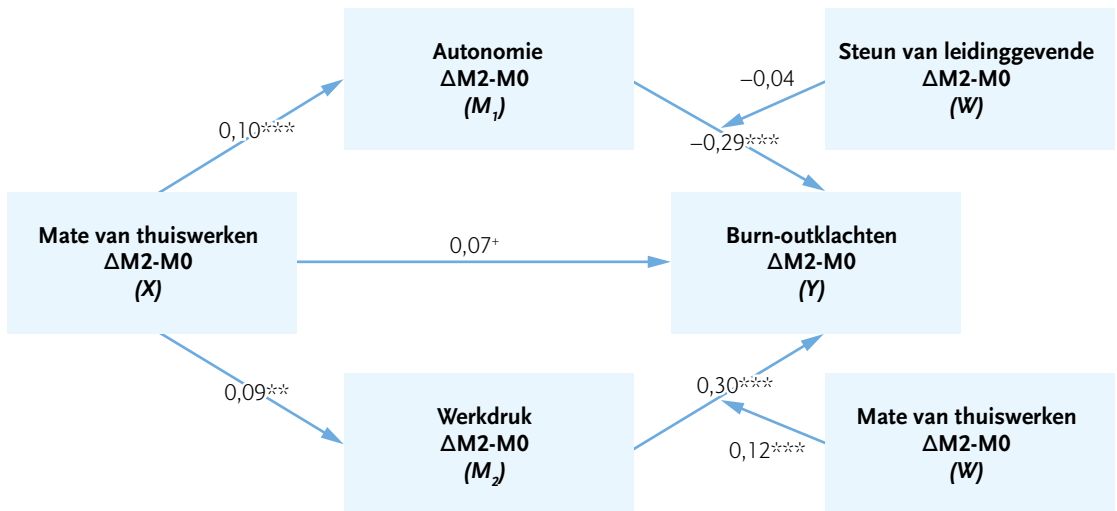
NWW en bevlogenheid



BRON Dit is figuur 3 op pagina 525 uit: Gerards, R., De Grip, A. and Baudewijns, C. (2018). Do New Ways of Working increase work engagement? Personnel Review. Vol. 47 Issue 2, pp. 517-534.

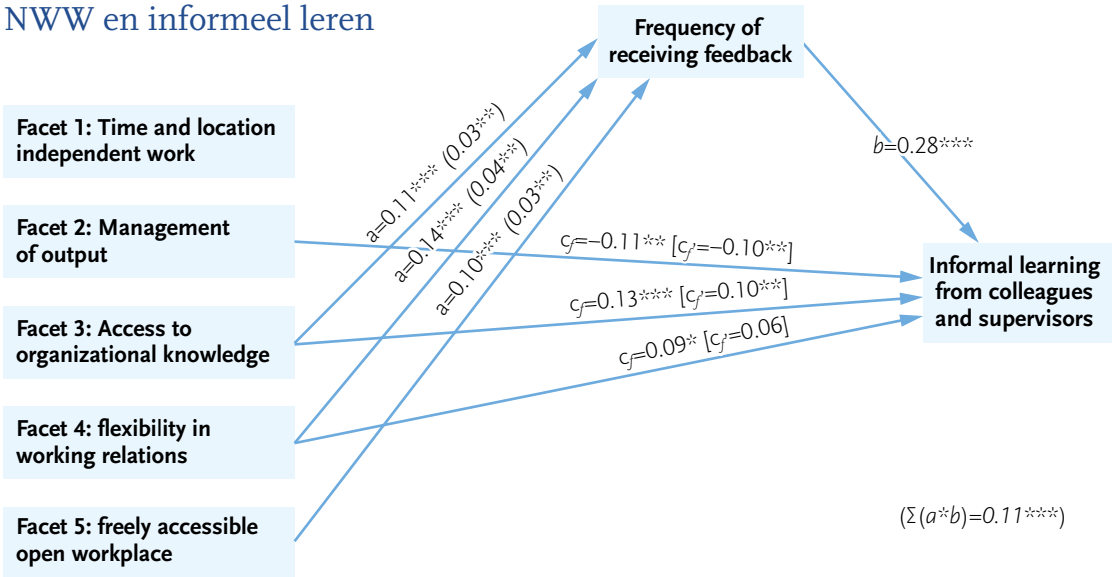
NOOT Controlevariabelen: Leeftijd, sector, beroep.

Thuiswerken en burn-outklachten



BRON Dit is figuur 3 op pagina 207 uit: Peijen, R., and Gerards, R. (2023). Thuiswerken en burn-outklachten: De rol van autonomie, werkdruk en leidinggevendens. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 39(2), 193-218.

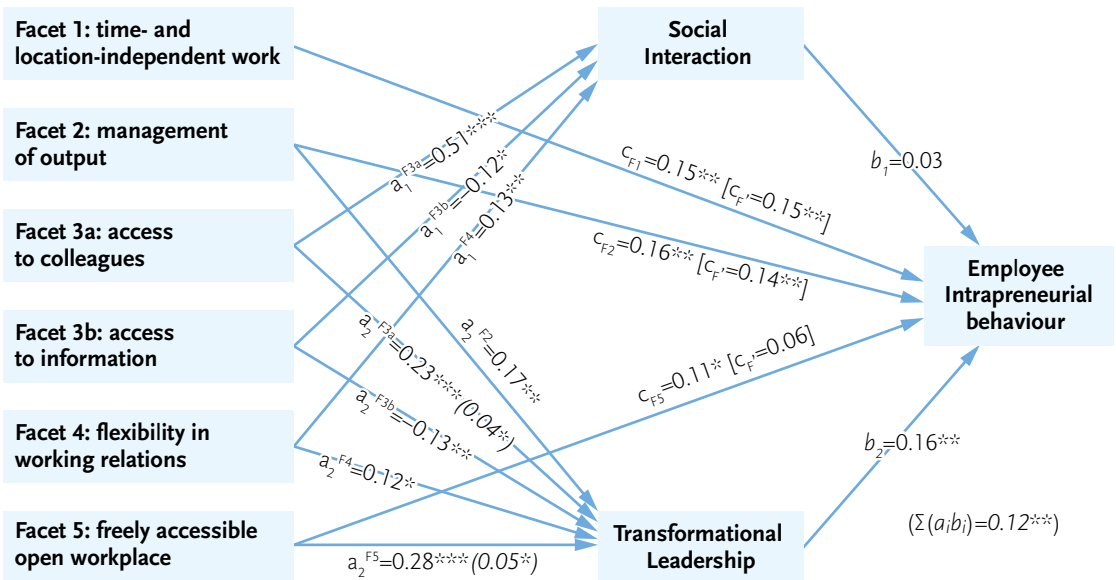
NWW en informeel leren



BRON Dit is figuur 4 op pagina 1209 uit: Gerards, R., De Grip, A, Weustink, A. (2021). Do New Ways of Working increase informal learning at work? Personnel Review. Vol. 50 No.4, pp. 1200-1215.

NOOT Controlevariabelen: Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, lengte dienstverband en functie, % teamwork, burgerlijke status, werk-motivatie, organisatorische leer-steun, recente trainingsdeelname.

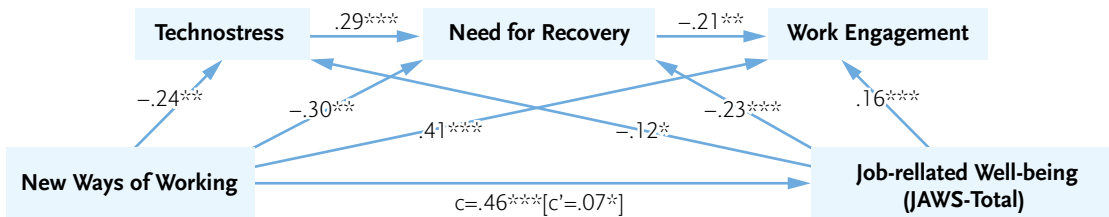
NWW en intrapreneurial gedrag



BRON Dit is figuur 1 op pagina 2093 uit: Gerards, R., Van Wetten, S., Van Sambeek, S. (2021). New Ways of Working and Intrapreneurial Behaviour: the mediating role of Transformational Leadership and Social Interaction. Review of Managerial Science. Vol.15 No.4, pp. 2075-2110.

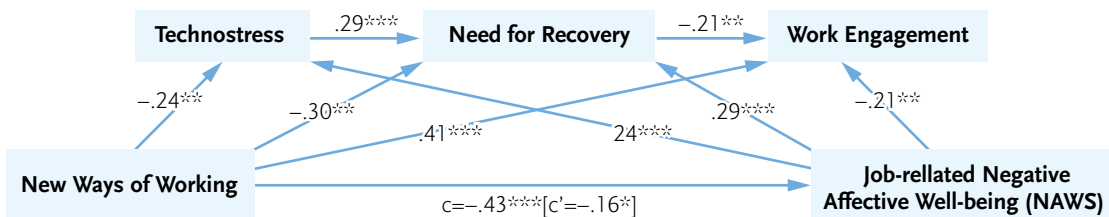
NOOT Controlevariabelen: Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, lengte dienstverband, FTE, persoonlijkheidskenmerken.

NWW en technostress, herstelbehoefte en welzijn



BRON Dit is figuur 2 op pagina 7 uit: Andrulli, R., and Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behaviour*. Vol. 139. 107560, pp. 1-12.

NOOT Controlevariabelen: Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, leidinggevende (ja/nee), aantal dagen thuiswerken p/w tijdens corona minus voor coronapandemie.



BRON Dit is figuur 4 op pagina 7 uit: Andrulli, R., and Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behaviour*. Vol. 139. 107560, pp. 1-12.

NOOT Controlevariabelen: Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, leidinggevende (ja/nee), aantal dagen thuiswerken p/w tijdens corona minus voor coronapandemie.

ONDERNEMEND GEDRAG VAN MEDEWERKERS

Het kantoor speelt volgens onderzoek van Gerards een duidelijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag bij medewerkers, vooral via de invloed van transformationeel leiderschap (Gerards et al., 2021b). Ook tijd- en plaats-onafhankelijk werken en meer autonomie in het werkproces stimuleren ondernemend gedrag. Snelle toegang tot collega's en een opener werkplek dragen daaraan ook bij. Gerards constateerde geen invloed van sociale interactie op het ondernemerschap van individuele medewerkers.

Een toegankelijke kantooromgeving waarin collega's en leidinggevendens makkelijk bereikbaar zijn is gunstig voor de sociale interactie en transformationeel leiderschap en daarmee voor de bevoegenheid van medewerkers

Toenemend gebruik van digitale communicatiemiddelen in de werksfeer kan leiden tot stressklachten, een verschijnsel dat bekendstaat als 'technostress'. Onderzoek dat Gerards deed in de coronaperiode laat zien dat hoe beter wordt voldaan aan de vereisten van het hybride werken, hoe minder er sprake is van technostress (Andrulli en Gerards, 2023). Bovendien neemt de herstelbehoefte af en stijgen de bevoegenheid en het welzijn van medewerkers. Een grotere bevoegenheid van medewerkers correspondeert met een hoger welzijn. De relatie met het kantoor bleef in dit onderzoek onbelicht – kantoorwerkers werkten tijdens de pandemie immers vrijwel allen thuis.

HYBRIDE WERKEN EN WELZIJN

Hoe meer hybride er wordt gewerkt, hoe hoger het welzijn, stelt Gerards vast. Hij ziet geen directe relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en welzijn. Zo'n directe relatie tussen hybride werken en welzijn zag hij wel voor de aspecten management op output, bereikbaarheid van collega's en toegang tot informatie. 'Daaruit blijkt opnieuw het belang van autonomie in het werkproces', benadrukt Gerards.

In tijden van arbeidskrapte ontstaat meer aandacht voor het behoud van werknemers. Ook daarin speelt hybride werken een belangrijke rol, blijkt uit verschillende onderzoeken (Gerards en Peters, 2023; Josten et al., 2023). Meer hybride werken leidt tot een hogere waardering van het HRM-beleid, meer bevoegenheid en een lagere vertrekintentie, zoals ook Gerards recent samen met een thesisstudent vond (Geraats, 2023), wat nog wordt uitgewerkt tot een wetenschappelijk artikel. Ook de openheid van de kantooromgeving draagt bij aan de waardering van het HRM-beleid, de bevoegenheid en uiteindelijk aan een lagere vertrekintentie.

CONCLUSIES

De conclusie op basis van deze onderzoeken is dat hybride werken een positief effect heeft op de bevoegenheid van medewerkers, het informele leren, ondernemend gedrag, welzijn en vertrekintentie. Hierin spelen diverse aspecten van hybride werken en mechanismen een rol. Een toegankelijke kantooromgeving waarin collega's en leidinggevenden makkelijk bereikbaar zijn is gunstig voor de sociale interactie en transformationeel leiderschap en daarmee voor de bevoegenheid van medewerkers. De frequentie van feedback neemt toe, wat informeel leren stimuleert. De grotere toegankelijkheid van collega's en leidinggevenden bevordert transformationeel leiderschap, wat ondernemend gedrag stimuleert. Een grotere waardering voor het HRM-beleid en bevoegenheid verlaagt de vertrekintentie van medewerkers.

En hoe nu verder? Gerards ziet dat veel onderzoeken op dit vlak een enkel moment in de tijd beschrijven. Uitkomsten van langer lopende onderzoeken zijn schaars. Ook heeft hij behoefte aan meer inzicht in het verschil in situatie voor en na invoering van het hybride werken, waarin werknemers gedurende een langere periode worden gevolgd binnen organisaties die (grote) veranderingen in hun beleid voor hybride werken doorvoeren. Ook zijn veel studies nu vooral gericht op de beleving van de werknemer. 'Er is behoefte aan meer studies naar effecten van deze nieuwe vormen van werken op teams, organisaties en de maatschappij.'

BRONNEN

- Andrulli, R., and Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behaviour*. Vol. 139. 107560, pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
- Geraats, L. (2023). 'Do New Ways of Working Decrease Employee Turnover Intention?', M.Sc. thesis supervised by Ruud Gerards. Maastricht University.
- Gerards, R., De Grip, A. and Baudewijns, C. (2018). Do New Ways of Working increase work engagement? *Personnel Review*. Vol. 47 Issue 2, pp. 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>.
- Gerards, R., De Grip, A, Weustink, A. (2021a). Do New Ways of Working increase informal learning at work? *Personnel Review*. Vol. 50 No.4, pp. 1200-1215. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0549>
- Gerards, R., en Peters, P. (2023). Telewerken tijdens en sinds de COVID-19-pandemie: Recht zo die gaat?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 133-141.
- Gerards, R., Van Wetten, S., Van Sambeek, S. (2021b). New Ways of Working and Intrapreneurial Behaviour: the mediating role of Transformational Leadership and Social Interaction. *Review of Managerial Science*. Vol.15 No.4, pp. 2075-2110. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1>
- Josten, E., Peters, P., & Merens, A (2023). De impact van thuiswerken op arbeidscondities, werknemersbeleving en verloopintentie: Een panelstudie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 155-179
- Peijen, R., and Gerards, R. (2023). Thuiswerken en burn-outklachten: De rol van autonomie, werkdruk en leidinggevenden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 193-218.



OVER NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Nyenrode Business Universiteit werkt aan een duurzame toekomst door studenten en deelnemers te stimuleren zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke leiders. Dit doen wij door een combinatie van academische theorie, praktische relevantie en persoonlijke ontwikkeling aan te bieden. Nyenrode is een particuliere universiteit, in 1946 opgericht door en voor het bedrijfsleven met een internationale oriëntatie. Wij bieden intensieve academische opleidingen en korte en langere programma's binnen de vakgebieden business, management, accountancy, controlling en fiscaal recht en verrichten ook onderzoek in deze vakgebieden.

VERANTWOORDING

Deze uitgave is gebaseerd op de presentaties tijdens het seminar van het Zadelhoff Nyenrode Instituut dat in november 2023 plaatsvond op de Nyenrode Business Universiteit in Breukelen.

COLOFON

AAN HET SEMINAR EN AAN DEZE UITGAVE WERKTEN MEE:

Prof. dr. Tom Berkhout
Dr. Martine Coun
Dr. Frank Lekanne Deprez
Drs. Lizette Engelen
Dr. Ruud Gerards
Dr. Irene Jonkers
Dr. Jan Morsch
Prof. dr. Pascale Peters
Dr. Jeroen van der Velden

PROPERTYNL

Wabe van Enk – hoofdredacteur
Johannes van Bentum – auteur
Lucas Ligtenberg – eindredacteur
Renée Limmen – eindredacteur

VORM & BEELD

Vincent Westerbeek van Eerten

PRODUCTIE

Gene Saba

DRUK

Grafisch Bedrijf Tuijtel

COÖRDINATIE

Sasja Albersen – PropertyNL

ACCOUNTMANAGEMENT

Reinier Trel

