

'HNW niet de meteoriet die kantoor-dino's doet uitsterven'

De werkomgeving verandert, maar iedereen is hard nodig

Ter ere van het tweede lustrum van Center for People and Buildings (CfPB) en als afsluiting van de vaste bijdrage van CfPB aan FMI werd er in augustus een rondetafelbijeenkomst georganiseerd met als thema: **Het nieuwe werken en de rol van de fysieke werkomgeving.** Onder leiding van Wim Pullen gingen Aart Hordijk (TiasNimbas/ROZ), Ruurd Baane (Bright & Company), Alfons van Marrewijk (VU Amsterdam) en Paul Kloosterboer (Cordes) in gesprek over dit onderwerp.

Definitie

Voor wie is HNW eigenlijk? Wat moeten we met deze relatief nieuwe vorm van werken? Wat doet het met een organisatie? Wat vraagt het van de fysieke en technische omgeving van een bedrijf? Het vraagstuk van HNW komt niet alleen, zo blijkt uit de introductie van Pullen. Het brengt vele vragen met zich mee. Er zijn verschillende verschijningsvormen van, wat in de ogen van de één een hype is, en in de ogen van anderen een vereiste om klaar te zijn voor de toekomst. Om begripsverwarring te voorkomen en een goede discussie te kunnen voeren, wordt er gekozen om voor deze middag een eenduidige definitie voor HNW te hanteren. Baane gebruikt in zijn dagelijkse praktijk een definitie waar de anderen zich goed in kunnen vinden. Volgens hem is HNW is een samenspel van vier principes:

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken
2. Sturen op resultaat
3. Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie
4. Flexibele arbeidsrelaties

Volgens Baane is HNW niet geheel nieuw: 'In het verleden zagen we al losse interventies op de verschillende deelgebieden van HNW, deze interventies waren op

Ivo voor den Dag

Na ruim twee jaar houdt de maandelijkse bijdrage van het Center for People and Buildings (CfPB) aan FMI op te bestaan. In deze twee jaar hebben medewerkers van CfPB geschreven over mens, werk en werkomgeving en de relatie tussen deze aspecten. Met een frisse blik, vanuit de eigen praktijk en vaak gericht op de toekomst. Als passende afsluiter aan deze lange reeks van bijdragen werd op een van de weinige mooie dagen in augustus een rondetafelbijeenkomst georganiseerd over het nieuwe werken en de rol van de fysieke werkomgeving. De inspirerende omgeving van de De Bieslandse Heerlijkheid in Delfgauw vormde de basis voor een mooi gesprek.



> Deelnemers

Gespreksleider: Wim Pullen, directeur van het Kenniscentrum CfPB, dat zich bezighoudt met kennis maken en kennis delen over mens, werk en werkomgeving.

De deelnemers:

- Aart Hordijk is gespecialiseerd in de waardebeoordeling van vastgoed en is hoogleraar Taxatieleer aan TiasNimbas Business School. Sinds kort is Hordijk voorzitter van de Milieu- en Energiecommissie van de European Property Federation. Hordijk is geïnteresseerd in de consequenties van HNW voor vastgoed en het gebruik van energie.
- Ruurd Baane is medeoprichter van Bright & Company, dat zich richt op strategische HR-vraagstukken, als coauteur van het boek *Het nieuwe werken ontrafeld – Over Bricks, Bytes & Behavior*. Baane is geïnteresseerd in de mens en talentzijde van HNW.
- Paul Kloosterboer is partner bij Cordes organisatieadvies. Hij noemt zichzelf binnen het gezelschap van deelnemers een vreemde eend in de bijt. Als organisatieadviseur heeft vooral zijdelingse ervaring met HNW. In zijn dagelijks leven probeert hij, zo zegt hij, 'een beetje liefde te brengen in het verstandshuwelijk tussen managers en professionals'.
- Alfons van Marrewijk, bijzonder hoogleraar bedrijfsantropologie aan de VU, is geïnteresseerd in, en doet onderzoek naar, veranderende praktijken van samenwerking in de 'kantoortribe'. Hij ziet HNW als een veranderingsproces.

zichzelf goed, maar suboptimaal, omdat ze zich focusten op een deel van het totale bedrijfsvoeringsproces.' Gedreven door de komst van een nieuwe generatie medewerkers, bezuinigingen, talentschaarste, flexibi-

Van links naar rechts: Paul Kloosterboer, Alfons van Marrewijk, Aart Hordijk, Wim Pullen, Ruurd Baane

Foto's: ©NFP Photography/Pieter Magielsen

lisering van arbeid en niet in de laatste plaats door technologische innovatie is er een bredere visie op de toekomst van werken ontstaan. Na losse interventies zal er nu meer integraal, vanuit verschillende disciplines gekeken moeten worden naar HNW.

Van Marrewijk: 'De losse interventies hebben in het verleden al uitgewezen welke effecten ze kunnen hebben, maar HNW is niet holistisch. Het is onmogelijk en onverantwoord om het effect van de losse interventies bij elkaar op te tellen, om zo vast te stellen wat HNW voor effect zal hebben in een organisatie. Verder onderzoek naar de effecten van HNW is dus vereist.' Volgens de aanwezigen is HNW niet alleen iets dat gedaan moet worden om nieuwe generaties te boeien en te binden. Ook de generaties die nu aan het werk zijn, hebben om hun eigen redenen baat bij HNW. Kloosterboer: 'De generatie dertigers en veertigers kan er bijvoorbeeld baat bij hebben omdat zij te maken hebben met opgroeiende kinderen.'

Toch is de nieuwe generatie wel een drijvende kracht achter HNW. Kloosterboer vervolgt: 'De nieuwe generatie is gewend om altijd flexibel te zijn, zijn continu bezig met sociale netwerken, kunnen altijd bij hun mail en gaan in hun vrije tijd zeer flexibel met tijd om. Het is naïef om te denken dat zij zakelijk weer in het keurslijf van vaste tijden en vaste werkplekken passen en willen passen.'

Van Marrewijk vult aan: 'Er wordt erg vanuit *managerial* perspectief naar HNW gekeken. Het is belangrijk om je te realiseren dat je te maken hebt met mensen, het is een veranderingsproces. En dat leg je niet op door de tafels en stoelen anders neer te zetten.' >

De relevantie van het kantoor

De eerste stelling was: Door de opkomst van HNW neemt de relevantie van de fysieke werkomgeving af. Volgens Hordijk blijft er altijd behoefte bestaan aan een fysieke werkomgeving. 'Ik heb recentelijk het voorbeeld gezien van een kantoor in New York. Daar zaten allemaal jonge startende ondernemers. Ondanks dat zij overal kunnen werken, zochten zij elkaar toch op om individueel, maar ook samen, te werken. Het is dus aan bedrijven en vastgoedeigenaren om de gebouwen zo te maken dat mensen er willen komen.' Pullen geeft aan dat de verleidelijke aspecten van architectuur, zowel aan de buitenkant als binnen een werkomgeving steeds belangrijker worden.

Van Marrewijk sluit zich aan bij de mening van Hordijk: 'De *early adopters* van HNW zijn de consultancybedrijven en grote accountantskantoren. Dat is niet zo vreemd, hun medewerkers zaten vaak al elders. Vertrouwen, een belangrijke succesfactor van HNW, is in deze bedrijven al belangrijk en voor medewerkers was een werkplek al minder relevant.'

Volgens hem volgen nu de wat lastigere organisaties, waarbij hij het belangrijk vindt om op te merken dat niet iedere functie geschikt is voor een flexibele werkplek: 'En er wordt veel gesproken over managen op basis van output, maar ondanks HNW blijft het verkrijgen van managementinformatie belangrijk. Dit zijn aspecten om rekening mee te houden, de rol en relevantie van de fysieke werkomgeving zal in de toekomst dan ook veranderen, maar niet per definitie afnemen. Voor een hoogleraar bijvoorbeeld kan een eigen kantoorruimte een visitekaartje zijn.'

Uiteindelijk kan worden geconcludeerd dat de relevantie van één specifieke werkomgeving dan misschien afneemt; het ensemble aan mogelijkheden moet wel kloppen. Mensen blijven de behoefte hebben om elkaar te ontmoeten. De fysieke werkomgeving is dus in de toekomst, maar ook nu al, niet alleen het kantoor. Ook een koffiebar, het kantoor van een klant of opdrachtgever kan een fysieke werkomgeving zijn. HNW is plaatsongebonden, de fysieke werkomgeving is dus een dynamisch begrip geworden. De relevantie van een eigen werkplek neemt af, de relevantie van de fysieke werkomgeving niet.

Digitaal netwerken

De tweede stelling die Pullen behandelde was: De betekenis van de fysieke werkomgeving voor HNW wordt onderschat.

Kloosterboer: 'De mens is evolutionair geprogrammeerd op elkaar zien, voelen en aanraken. Er ontstaat op die manier een "samen-staan-we-sterk-gevoel". Ondanks de razendsnelle technologische ontwikkeling is dit niet in één generatie te veranderen. Uit onderzoek blijkt ook dat volledig digitale netwerken minder duurzaam en stabiel zijn. De mens moet dus gehoorzamen aan haar eigen behoefte om te ontmoeten.'

Hordijk sluit zich hier bij aan: 'Elkaar zien versterkt



de binding die je kunt krijgen via digitale communicatie. In veel gevallen, zeker internationaal, kan de digitale oplossing vaak worden gekozen. Maar om te zorgen dat je je echt verantwoordelijk voelt voor het gemeenschappelijke product, is het belangrijk om elkaar van tijd tot tijd te ontmoeten.'

Het veranderen van een fysieke werkomgeving heeft meer gevolgen dan alleen het werken op een andere plek of juist het niet hebben van een vaste plek. Een dergelijke verandering brengt bedoelde en onbedoelde consequenties met zich mee. Baane: 'Als een bedrijf overstapt op HNW dan wordt dat vaak groot neergezet, dit heeft als gevolg dat de verwachtingen hoog worden. Dit brengt het succes van het proces in gevaar.' Het is dus belangrijk om zo te communiceren dat de verwachtingen bij medewerkers en managers op het juiste niveau zijn. Medewerkers die

jarenlang met één collega in een klein kantoor hebben gezeten, hebben bepaalde gewoontes. Zij moeten zich op hun gemak gaan voelen in de nieuwe omgeving, waarschijnlijk onzekerheden overwinnen.

Volgens Van Marrewijk is de fysieke werkomgeving voor de jonge generatie van onschatbare waarde: 'Voor hen is het kantoor een plek om te netwerken, een klik vinden met collega's, maar het is ook de plek waarin zij leren over de ongeschreven regels van het werkzame leven. Bovendien zijn oudere collega's een mentor voor jongeren. Het kantoor is bij uitstek de

plek waar dit soort zaken plaatsvinden.'

De deelnemers aan de rondetafel onderschatten de waarde van de fysieke werkomgeving niet, zij benadrukken het belang van een fysieke plek. Op korte termijn zal de kantooromgeving dan ook meer zijn dan alleen een ontmoetingsplaats, zo denken zij.

Inzet van vastgoed

Overstappen op HNW lijkt op dit moment steeds meer een vastgoedvraagstuk te worden. Dat is deels terecht, volgens Hordijk: 'Of je HNW nu geleidelijk of in eens invoert, het heeft gevolgen voor de samenstelling en omvang van de vastgoedportefeuille van een onderneming. HNW heeft vaak als doel, of in ieder geval als gevolg, dat het aantal vierkante meters terugloopt. Ook de inrichting van deze vierkante meters wijzigt drastisch. In mijn ogen is het wel opvallend dat er nu vooral vanuit vastgoed naar gekeken wordt, terwijl de mobiliteitsproblematiek eerder een belangrijke drijfveer was voor in eerste instantie te lewerken en later ook HNW.'

Vastgoedeigenaren en projectontwikkelaars moeten volgens de aanwezigen niet en masse hun kantoorgebouwen gaan aanpassen. Het is onmogelijk om ver vooruit te kijken, er zal dus moeten worden gewerkt op basis van vraag uit de markt.

Toekomst

Aan een tafel met mensen die allen een, al dan niet wetenschappelijke, onderzoeksachtergrond hebben kan het niet anders dan dat de onderzoeksagenda aan de orde komt. Van Marrewijk: 'Het is op dit moment bijna onmogelijk om geld te krijgen voor onderzoek

'Om te zorgen dat je je verantwoordelijk voelt voor het gemeenschappelijke product, is het belangrijk om elkaar te ontmoeten'

naar HNW. Het is een fenomeen dat niet specifiek bij een bepaald vakgebied hoort. De inrichting van het wetenschappelijke landschap maakt het lastig om geld vrij te maken. Iemand moet dit onderwerp dus op gaan eisen, of er moet samenwerking tussen verschillende vakgebieden gaan ontstaan om dit onderwerp verder wetenschappelijk uit te diepen.'

Los van het wetenschappelijke onderzoek hebben de deelnemers wel een mening over de toekomst van werken. Hordijk: 'We zullen over dertig jaar nog steeds naar kantoor gaan, maar hoe dat kantoor eruit ziet, en op welke wijze het bewoond wordt is lastig vast te stellen. Dit sterkt mij ook in mijn pleidooi om vooral niet hals over kop alle kantoren op stationslocaties – waarvan wordt gezegd dat alleen deze nog toekomst hebben – aan het HNW-concept aan te passen.'

Baane: 'HNW is het schoolvoorbeeld van keuzevrijheid, en dat is wat wij in het westen als een hoog goed zien. HNW zal een verdere vlucht nemen in onze westerse cultuur, waarbij we voorzichtig om moeten springen met de ongewenste neveneffecten.'

'HNW zal niet de meteoriet zijn die de kantoor-dino's doet uitsterven, de komende jaren hebben we iedereen hard nodig. Het is zaak een werkomgeving te creëren waarin mensen zich prettig voelen', besluit Pullen het gesprek.

Het rondetafelgesprek heeft in ieder geval geleid tot de conclusie dat HNW meer is dan alleen het invoeren van een nieuw werkconcept. Het is een veranderingsproces. Er wordt aan vele knoppen gedraaid en het is dan ook zaak om goed de vinger aan de pols te houden, zoals dat eigenlijk met elk veranderingsproces het geval is.