

# STARTSYMPOSIUM WERK IN TRANSITIE

‘Hybride werken is een strategisch vraagstuk’

## **CfPB, TU Delft en TU Eindhoven starten collectief onderzoeksprogramma Werk in Transitie**

*Het invoeren van hybride werken is een complex vraagstuk. Veel organisaties worstelen momenteel met de wijze waarop optimaal invulling kan worden gegeven aan deze nieuwe manier van werken en organiseren. Het Center for People and Buildings (CfPB) start daarom samen met de TU Delft en de TU Eindhoven het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Doel is om organisaties handvatten te bieden voor een succesvolle implementatie van hybride werken.*

Het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie (WiT) gaat vooral over strategische en tactische vraagstukken. Eén van de vragen waar organisaties mee worstelen is hoe hybride werken kan bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Monique Arkesteijn van TU Delft constateerde tijdens het startsymposium van Werk in Transitie op 21 april 2022 dat deze laatste vraag in de huidige praktijk vaak niet gesteld wordt. “Doel en middel worden nogal eens door elkaar gehaald”, stelde ze. “Wanneer je hybride werken gaat invoeren moet je eerst helder hebben wat daarmee je doel is.” Hybride werken is daarmee eerst en vooral een strategisch vraagstuk; pas wanneer helder is welke doelen je wilt bereiken met de implementatie van hybride werken – en op welke wijze deze implementatie bijdraagt aan strategische organisatiedoelen – is het mogelijk om de nieuwe manier van werken verantwoord te implementeren.

### **Werk in Transitie**

Daarbij zijn er op dit moment nog veel onduidelijkheden. CfPB-onderzoeker Bartele Hoekstra benadrukt dat hybride werken een complex vraagstuk is. Hybride werken gaat gepaard met uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen, zoals tussen organisatie en individu, en kan daarbij ook bijdragen aan meerdere doelen.

*“Binnen organisaties zijn verschillende lagen en afdelingen betrokken bij de invoering van hybride werken. We weten dat afdelingen vaak hun eigen perspectief hanteren, terwijl vragen over hybride werken iedereen raken. Hybride werken is zoals ieder al zegt echt iets nieuws. We moeten daarom als collectief de uitdagingen aangaan. Iedere organisatie heeft een aantal puzzelstukjes. Samen moeten we de puzzel leggen. Organisaties hebben puzzelstukjes nodig die een andere organisaties kunnen aanrijken.”*

Werk in Transitie is opgezet om organisaties meer duidelijkheid te bieden. Op dit moment heeft zich al een aantal grote organisaties gemeld voor deelname aan het collectieve onderzoeksprogramma. CfPB, TU Delft en TU Eindhoven vragen andere grote kantoorhoudende organisaties om ook in te stappen. Dat is niet alleen van belang vanuit wetenschappelijk oogpunt, maar vooral voor organisaties zelf. “Binnen WiT kunnen organisaties van elkaar leren”, zegt Bartele Hoekstra. “Dat voorkomt dat iedereen zelf het wiel gaat uitvinden en onnodig kosten maakt.” Dat die kosten hoog kunnen oplopen hebben eerdere trends op het gebied van de (kantoor)werkomgeving laten zien. “WiT is bedoeld om organisaties te helpen bij het maken van de juiste strategische en tactische keuzes”, aldus Hoekstra. “Dankzij het onderzoek kunnen organisaties een werkomgeving realiseren die tegemoetkomt aan alle complexe belangen.”

## Gast sprekers

Dat er veel belangstelling is voor de strategische vraagstukken die spelen omtrent hybride werken werd duidelijk op 21 april tijdens het door het CfpB georganiseerde symposium. Behalve Bartele Hoekstra kwam in de Berlage Zaal in gebouw Bouwkunde op de campus van TU Delft nog aantal andere prominente sprekers aan het woord. Juriaan van Meel (BriefBuilder) vertelde over de geschiedenis van het hybride werken van de jaren '70 tot nu. Zo sprak hij over de architect Hans Hollein die in 1969 de term 'Mobile Office' introduceerde, en over de vroege experimenten van British Post met een aantal kantoren waar al in de jaren '70 hybride gewerkt kon worden. Hoewel in de decennia die volgden werknemers door technologische innovaties steeds minder gebonden waren aan een vaste werkplek, en ook thuiswerken mogelijk werd, leidde dit niet direct tot een toename van thuiswerken. Pas de coronapandemie bracht hierin verandering.

*“Al die lege gebouwen en kamers, we moeten erover nadenken hoe het duurzamer kan... Maar er zijn ook fundamentele redenen waarom het kantoor niet is verdwenen. Het is noodzakelijk om te onderzoeken hoe hybride werken vorm te geven.”*

Susanne Colenberg, voormalig CfpB-onderzoeker en huidig PhD-kandidaat bij het HCD-StudieLab van de TU Delft, sprak over de eerste bevindingen uit haar promotieonderzoek over de relatie tussen de werkomgeving en het sociale welzijn van mensen. “Intensief thuiswerken heeft lange termijn-nadelen, waaronder erosie van sociale cohesie en de reductie van innovatief vermogen”, stelde ze onder meer. Mensen missen het sociale aspect van kantoorwerk. Dat roept volgens Colenberg vragen op over de functie van het kantoor. Fysieke kantoren moeten ontmoetingen faciliteren, maar tegelijkertijd ook de privacy van mensen waarborgen en de groepsidentiteit uitdragen.

*“Een juist strategisch interieurontwerp van een kantoor kan mensen verleiden naar kantoor te komen. Daarbij wordt niet alleen het welzijn verbeterd, maar stijgt ook het innoverend vermogen van de organisatie en de productiviteit.”*

Als derde spreker vertelde Rianne Appel-Meulenbroek, associatie Professor Corporate Real Estate & Workplace Management aan TU Eindhoven, over het belang van *evidence based* kennis bij het realiseren van een functionerende fysieke werkplek. “Op het moment hebben we nog weinig ervaring met, en dus ook kennis van, thuiswerken”, betoogde Rianne. “Wat we wel weten is dat er bij een goed functionerende werkplek veel komt kijken.” Voor de psychologische component is vooralsnog te weinig aandacht. De ene persoon werkt liever vanuit huis, terwijl de andere liever op kantoor werkt. “Het is heel belangrijk om aan de wensen van mensen te voldoen, zodat ze productief, gezond en vitaal blijven.”

## Paneldiscussie

Uit de lezingen kwam naar voren dat de invoering van hybride werken gepaard gaat met tal van onzekerheden. Dat bleek ook tijdens de paneldiscussie. Deze vond plaats op basis van de input van de deelnemers aan het symposium. Hen was gevraagd om de meest nijpende problemen op een kaart te schrijven. Deze input van de aanwezigen leidde tot een interessante discussie op met alle sprekers.

De ingevulde kaarten van de deelnemers aan het symposium zullen worden gebruikt in het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Het programma bestaat uit kennisdagen, kennisplatforms, verdiepende onderzoeken en de monitor ‘Mens, werk en werkomgeving’. Deze elementen bieden de onderzoekers de gelegenheid om optimaal tegemoet te komen aan de strategische en tactische vragen waar organisaties momenteel mee worstelen.

Wilt u meer inhoudelijke informatie over het programma, kijk dan naar de [pagina](#) van Werk in Transitie of neem contact op met [Bartele Hoekstra](#). Wilt u als organisatie deelnemen, of heeft u hier vragen over, neem dan contact op met CfPB-directeur [Jacqueline Schlangen](#).