Het kantoor heeft een identiteitscrisis

Door Dennis La Brijn en Maaike Niekel

Hybride werken geeft medewerkers de mogelijkheid om de werklocatie af te stemmen op wat de dag vraagt. Deze werkwijze heeft ervoor gezorgd dat het kantoor niet langer de vanzelfsprekende werklocatie is. Kantoren worden minder intensief gebruikt en de traditionele functie van het kantoor staat ter discussie. Hebben we nog wel kantoren in de toekomst? En waarvoor gebruiken we deze dan? Op de TWR-conferentie werd nadrukkelijk gezocht naar antwoorden.

Het kantoor is al decennialang de plek voor kenniswerk. Dat is sinds 2020 niet langer vanzelfsprekend. Werken op kantoor is in grotere mate een keuze geworden; het is één van de opties in een breder pallet aan plekken en locaties waar kenniswerkers werken. Medewerkers zijn steeds meer verbonden via de digitale middelen die het werk mogelijk maken.

Wat ís de functie van het kantoor in het tijdperk van hybride werken? Een werkplek, een ontmoetingsplek, een kostenpost, een 'oplaadstation', een middel om samenhorigheid te stimuleren, een hub waar verschillende kenniswerkers samenkomen of misschien wel een buurtcentrum? Tussen de Zwitserse Alpen gingen wetenschappelijke experts uit heel Europa met elkaar in gesprek over dit vraagstuk.

Dat deze experts zoveel functies en vormen – zowel oud als nieuw – toeschrijven aan het kantoorgebouw laat zien dat de rol van het kantoor nog lang niet is uitgespeeld. Hoewel het niet langer vanzelfsprekend is dat mensen hier hun hele werkweek doorbrengen, lijken organisaties nog meer van hun kantoor te verlangen dan voorheen. Het kantoor moet medewerkers samenbrengen, samenwerking stimuleren, productiviteit verhogen, organisatiecultuur uitstralen, efficiënt zijn in het ruimtegebruik en ook nog prettig en aantrekkelijk zijn als werkplek. Is dit allemaal mogelijk? De wetenschap biedt belangrijke aanknopingspunten bij het beantwoorden van deze vraag.

Minder kantoor

De traditionele rol van het kantoor als plek waar het meeste kenniswerk plaatsvindt staat in veel landen onder druk. Zo stijgt het aandeel werkende mensen dat weleens thuiswerkt in heel Europa aanzienlijk sinds 2020.[21] Overal bezitten organisaties ruimte die niet meer wordt gebruikt zoals dat ooit was bedacht: als plek waar kenniswerkers iedere dag samenkomen om te werken. Dit is al een langere trend, die vooral is versterkt door hybride werken.[14,22] Maar het is ook het gevolg van veranderde manieren van werken en een overaanbod aan ruimte. Vóór hybride werken waren medewerkers door deeltijdwerk, afspraken elders en in mindere mate thuiswerken ook niet altijd op kantoor. En vaak is de beschikbare ruimte simpelweg groter dan de behoefte; een gebouw is vaak niet precies passend. Vastgoed past zich veel trager aan dan de omvang en werkwijze van een organisatie. Leegstand kan ontstaan door groei die uitblijft, krimp, reorganisaties of een gebouwindeling die niet eenvoudig is aan te passen. Verhuizen, onderverhuren of afstoten kost tijd en geld en is bij huur- en eigendomscontracten niet altijd direct mogelijk.

Toch is een eerste, voor de hand liggende reactie van organisaties nu om kantoormeters af te stoten. Minder ruimte betekent immers minder kosten. Een kantoorwerkplek levert echter ook veel op. Zo blijkt uit een recent

gepubliceerde studie van het CFPB dat fysiek samenzijn op kantoor kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie en het welzijn van medewerkers.[1]

Minder kantoor

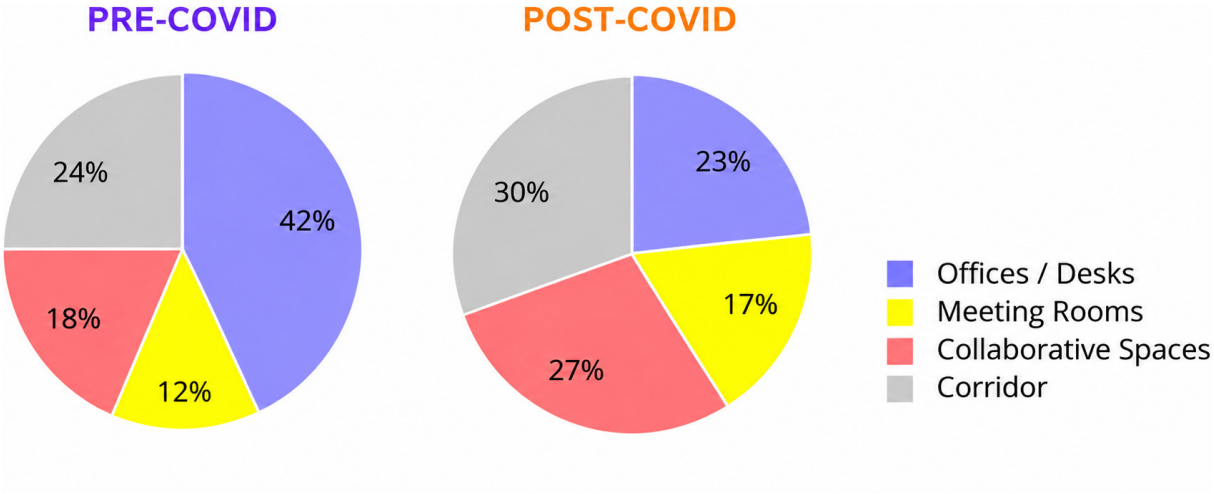
Europese kenniswerkers kunnen veel vanuit huis werken. Dat biedt kansen voor organisaties om mensen aan te trekken. De beloofde vrijheid en autonomie is voor veel mensen interessant. Bovendien is de 'talentpool' waarin organisaties kunnen vissen groter; zij kunnen ook medewerkers aantrekken die verder weg van het kantoor wonen. Maar er zijn ook risico's: thuiswerkers kunnen nadelig beoordeeld worden door verminderde zichtbaarheid, zelfs wanneer hun prestaties niet lager zijn dan fanatieke kantoorwerkers.[23] Laatstgenoemden worden vaker geassocieerd met betrokkenheid en vertrouwen binnen een organisatie.[24]

Veel medewerkers hebben baat bij de mogelijkheid om thuis te werken.[15] Thuiswerken stelt hun in staat werk en privé beter te combineren en thuis wordt vaak minder afleiding ervaren. Daar staat tegenover dat thuiswerken bij lang niet iedereen positief is voor de mentale gezondheid.[25] Het kan een negatieve impact hebben op de verbondenheid met collega's en de organisatie en kan het individuele professionele netwerk verzwakken.

Fysieke aanwezigheid op kantoor is dus waardevol. Het is de plek voor informeel contact, het opbouwen van werkrelaties en het samenwerken aan complexe taken. Maar wat als kantoorbezoek gedwongen aanvoelt? Paradoxaal genoeg kan het terugeisen van medewerkers op kantoor juist een negatieve uitwerking hebben op de sociale cohesie. Daarmee lijkt een (al dan niet gedwongen) terugkeer naar de traditionele functie van het kantoor niet per definitie een wenselijke oplossing voor kantoorhoudende organisaties.[26] Sociale cohesie ontstaat door betekenisvolle interacties. Een verplichting kan wel meer mensen naar kantoor brengen, maar garandeert niet dat zij elkaar ontmoeten of samenwerken; medewerkers kunnen er alsnog individueel of online werken. Dwang kan bovendien de ervaren autonomie aantasten, waardoor weerstand ontstaat en de relatie met de organisatie juist verslechtert.[27]

Kantoor als plek voor samenwerken en ontmoeten

Hoe gebruik je de (nog overgebleven) kantoorruimte? Een onderzoek naar verschillende nieuwe kantoorontwerpen vanaf 2022 liet een duidelijke verschuiving zien van de wijze waarop naar kantoren wordt gekeken.[28] Het aandeel bureauwerkplekken nam af, terwijl de ruimte voor samenwerking en alternatieve zitplekken – zoals barkrukken, banken en treinzitjes – toenam. In deze periode is het aantal vierkante meters per bureau toegenomen.



Figuur 2. Vergelijking van de ruimteverdeling in kantoren vóór en na de COVID-19-pandemie. Overgenomen uit *What's New with Hybrid Work? Comparing Functional Area Allocations in Pre- and Post-Pandemic Workplace Designs* van Sailer et al. (2026).

Samenwerken heeft een meer prominente rol gekregen in de inrichting van het kantoor. Daarbij mogen traditionele elementen niet onderschat mogen worden. Een bureau op kantoor blijft een belangrijke plek voor het individuele werk. En hoewel gangen in het ontwerp van de afgelopen jaren veel terrein hebben verloren, zijn dit juist plekken waar de toevallige ontmoetingen ontstaan.

Deze resultaten zijn in lijn met de bevindingen van het CFPB, te vinden op onze kennisbank. Medewerkers besteden de meeste tijd die zij op kantoor zijn aan samenwerken en overleggen.[14] Individueel werk doen zij bij voorkeur thuis. Maar ook wij concludeerden dat het kantoor een juiste mix moet hebben van werk- en samenwerkplekken. Want mensen komen blijkens onze data weliswaar vooral voor elkaar naar kantoor, maar verwachten daar wel álle werkzaamheden – inclusief taken die vragen om concentratiewerkplekken – te kunnen uitvoeren.

Functie van het kantoor in de toekomst nog niet duidelijk

De rol van het kantoor in het moderne kenniswerk is nog altijd niet uitgekristalliseerd. De presentaties in Zürich konden daar ook geen definitief antwoord op geven. Het is duidelijk dat het kantoor niet alle problemen van (hybride) kenniswerk gaat oplossen. Ontmoetingsplekken leiden niet vanzelf tot ontmoeting en verplichte aanwezigheid zorgt niet automatisch voor meer verbondenheid of betere samenwerking.

De TWR-conferentie liet zien dat organisaties voor een grote uitdaging staan. Gebruikers vragen om meer maatwerk, meer inclusiviteit en meer betekenisvolle sociale interactie. Tegelijkertijd moeten organisaties omgaan met hybride werkpatronen, veranderende ruimtebehoeften en de druk om vastgoed efficiënter te benutten.

Die uitdagingen kunnen niet afzonderlijk worden aangepakt. De tijdens de conferentie gepresenteerde wetenschappelijke papers laten juist zien dat succesvolle werkomgevingen ontstaan dankzij een goede mix van huisvesting, HR, IT, leiderschap en organisatiecultuur. De integratie van fysieke en digitale werkomgevingen is alleen mogelijk wanneer de verschillende disciplines (zoals HR, IT en FM) elkaar weten te vinden.

Misschien is dat wel de belangrijkste boodschap uit Zwitserland. De toekomst van het kantoor draait niet om meer of minder kantoor. Het gaat erom dat organisaties een omgeving creëren waarin ruimte, technologie, cultuur en menselijk gedrag elkaar versterken.

Kernpunten van dit artikel:

- Het kantoor is bij hybride werken niet langer de vanzelfsprekende werklocatie. De toekomstige rol van het kantoor is nog lang niet uitgekristalliseerd.
- Het kantoor kan bijdragen aan sociale cohesie binnen de organisatie. Die ontstaat door betekenisvolle interacties. Verplichte aanwezigheid leidt niet automatisch tot meer verbondenheid.
- Het kantoor vervult een belangrijke rol in de samenwerking. Medewerkers komen vooral voor elkaar naar kantoor, maar verwachten daar wel álle werkzaamheden te kunnen uitvoeren, inclusief concentratiewerk.