Voor succesvol hybride werken zijn afspraken nodig

Door Gijs Brouwers en Henk-Jan Hoekjen

Onlangs ontstond in de media ophef over een aangekondigde maatregel van ABN AMRO. De bank wil in de nieuwe cao vastleggen dat medewerkers gemiddeld minimaal de helft van hun werktijd op kantoor werken. Zo'n return-to-officebeleid (RTO-beleid) lijkt een logisch antwoord op de uitdagingen van hybride werken. Maar een aanwezigheidsnorm alleen is niet genoeg. Drie wetenschappelijke CFPB-studies laten zien dat de uitwerking van beleid vooral afhangt van duidelijke, werkbare en goed nageleefde afspraken.

Sinds hybride werken zich heeft ontwikkeld tot de standaard manier van werken is het gebruik van de kantooromgeving sterk teruggelopen.[14] Cijfers van het CFPB leren dat een groot deel van de medewerkers van de Nederlandse rijksoverheid nog maximaal twee dagen per week op het kantoor werkt.[7] Vooral de dinsdag en donderdag zijn daarbij populair; op de andere dagen is het kantoor veel leger.

Bij organisaties – bij overheden én in het bedrijfsleven – maakt men zich zorgen over deze ontwikkeling. Hybride werkende medewerkers rapporteren weliswaar hogere taakprestaties, maar bij organisaties leeft steeds meer de zorg of de productiviteit op de langere termijn wel op peil blijft.[15] De gerapporteerde taakprestaties van thuiswerkers hebben namelijk vooral betrekking op de *primaire* taken.[16] De voor het duurzame succes van de organisatie ook belangrijke *secundaire* taken – zoals het onderhouden van de informele verbinding, het mogelijk maken van creativiteit en serendipiteit, en het opleiden en ondersteunen van nieuwe medewerkers – worden in die zelf-gerapporteerde taakprestaties lang niet altijd meegenomen. Daarom hoor je soms uitspraken als 'op kantoor kom ik niet aan werk toe'. Men bedoelt daarmee in feite 'op kantoor maak ik minder snel vorderingen op mijn primaire taak'.

Behalve de belangrijke vraag hoe je als organisatie ook de secundaire taken – en daarmee de duurzame effectiviteit – in voldoende mate borgt, worstelen organisaties ook met vraagstukken omtrent het efficiënte gebruik van vastgoed.[1] De Rijksoverheid dient haar publieke middelen doelmatig te besteden. Want hoe efficiënt is het eigenlijk om kantoren te hebben die het grootste deel van de week de facto (bijna) leeg staan?

Return to office

Er worden verschillende benaderingen gekozen om de genoemde problemen aan te pakken. Een daarvan is het invoeren van return-to-office (RTO)-regeling waarbij medewerkers verplicht worden een deel van de werkweek op kantoor te werken. In Europese landen gaat het vaak om twee, drie of vier dagen, terwijl n de Verenigde Staten een volledige terugkeer naar kantoor is geen uitzondering is. Een RTO-regeling beoogt beide genoemde problemen op te lossen: de samenwerking wordt bevorderd door fysieke aanwezigheid, en de beschikbare fysieke kantooromgeving wordt beter benut. Maar kloppen die aannames wel? Vormt RTO-beleid bijvoorbeeld een passend antwoord op de zorgen met betrekking tot mogelijk achterblijvende productiviteit als gevolg van het veronachtzamen van secundaire

taken? De vraag is eenvoudiger gesteld dan beantwoord.

Op basis van onderzoek kan in ieder geval gezegd worden dat verplichte aanwezigheid op kantoor niet automatisch tot betere samenwerking leidt; niet de werklocatie maar de organisatie van werk is doorslaggevend in het functioneren van organisaties.[17] En ook met betrekking tot het delen van schaarse kantoorruimte op verplichte kantoordagen is er een aantal mogelijke beren op de weg. Binnen het CFPB hebben we de afgelopen periode onder meer gekeken naar het belang van het maken van afspraken bij het tackelen van dergelijke problemen. Tijdens de TWR-conferentie in Zürich presenteerden we drie wetenschappelijke papers die elk vanuit een eigen invalshoek ingaan op het maken van afspraken binnen de hybride context.[18–20]

Een verplicht aantal kantoordagen

Eén van de onderzoeken vergeleek twee vergelijkbare Nederlandse publieke organisaties.[18] De ene organisatie kende geen aanwezigheidsverplichting voor medewerkers; de andere voerde een pilot uit waarbij medewerkers minimaal twee dagen per week verplicht op kantoor moesten werken.

Uit het onderzoek blijkt dat de verplichtende aanwezigheidsregel ertoe leidt dat medewerkers gemiddeld een groter deel van hun werktijd op kantoor doorbrengen dan medewerkers in de organisatie zonder zo'n regel. In die zin doet de verplichtende maatregel wat zij beoogt. De onderzoekers plaatsen echter wel een serie kanttekeningen bij deze uitkomst. Zo is het gevonden verschil tussen de beide organisaties klein. Bovendien blijken naast de aanwezigheidsverplichting ook andere factoren een belangrijke rol te spelen bij de locatiekeuze van medewerkers, zoals de reistijd en het hebben van een leidinggevende functie; deze factoren vertoonden zelfs een sterkere samenhang met de aanwezigheid op kantoor dan het RTO-beleid. Opvallend was verder dat de activiteitenpatronen van de twee organisaties niet wezenlijk verschilden. Alle onderzochte groepen vertoonden op kantoor een vergelijkbare combinatie van individuele werkzaamheden, samenwerking en overleg. De interpretatie van de onderzoekers is dat de aanwezigheidsverplichting dus niet vanzelfsprekend tot een fundamenteel andere invulling van de kantoordag leidt.

De auteurs waarschuwen organisaties daarom om RTO-beleid niet als enige middel in te zetten om samenwerking of kennisuitwisseling te bevorderen.

Gebruik van kantoor

In het hybride tijdperk is er – meer nog dan voorheen – sprake van piekdagen: met name de dinsdag en de donderdag zijn favoriete dagen om naar het kantoor te komen. Organisaties willen de ruimte efficiënter gebruiken, wat ertoe leidt dat er per medewerker op de piekdagen minder kantoorruimte beschikbaar is. Een belangrijke vraag is daarom hoe je het gebruik van een kantooromgeving het beste kunt reguleren. In het door de TWR-jury met de 'Best Paper Award' gelauwerde CFPB-onderzoek 'Governing Activity-Based Work Environments' zijn drie manieren beschreven waarop het gezamenlijke gebruik van de kantooromgeving gereguleerd kan worden: middels ruimtelijke zonering (bijvoorbeeld een 'vlek' per team), middels roostering in de tijd (bijvoorbeeld een bepaald tijdslot per team), of middels een combinatie van beide.[20] In het onderzoeken werden verdiepingen in een kantoorgebouw van een Nederlandse rijksorganisatie vergeleken waar afdelingen op verschillende manieren de ruimte met elkaar deelden. De onderzoekers gingen na of de verschillende manieren van regulering tot een variërende tevredenheid met de werkomgeving leidt.

Opvallend genoeg vonden de onderzoekers geen betekenisvolle verschillen in werkplekevaluaties tussen de drie reguleringsregimes. Of medewerkers nu met zonering, roostering of een combinatie te maken hadden, de waardering voor de werkomgeving was gelijk. Op een ander punt is er wél een significante samenhang. De onderzoekers constateren dat de tevredenheid over de werkomgeving gerelateerd is aan de ervaren kwaliteit van de gemaakte afspraken over het gebruik van de werkomgeving. Medewerkers beoordeelden de werkomgeving positiever wanneer de afspraken in de praktijk een werkbaar, eerlijk en voorspelbaar gebruik van de gedeelde ruimte mogelijk maakten. Dit leert dat bij het reguleren van het gebruik van schaarse ruimte in de werkomgeving niet zozeer van belang is welke vorm van regulering wordt gekozen, maar of medewerkers door de gekozen aanpak daadwerkelijk weten waar zij terecht kunnen, en of die ruimte

op een eerlijke en voorspelbare manier beschikbaar is. De kwaliteit van de (naleving van) de afspraken is belangrijker dan het reguleringsregime.

De papieren werkelijkheid en de praktijk

Het klinkt als een dooddoener: je moet goede afspraken maken. Toch leert de praktijk dat dit allesbehalve eenvoudig is. In het derde TWR-paper dat het CFPB presenteerde op de wetenschappelijke conferentie in Zürich wordt beschreven waarom afspraken over het gezamenlijke gebruik van de werkomgeving in de praktijk niet altijd werken. Op basis van onderzoek bij dezelfde rijksorganisatie als het zojuist besproken paper, dat er een kloof is tussen de formele afspraken en het daadwerkelijke gedrag van eindgebruikers van de werkomgeving.[19] Volgens de onderzoekers zijn er drie oorzaken aan te wijzen voor deze kloof. Ten eerste ontbrak in de onderzochte organisatie een gedeeld begrip van de gemaakte formele afspraken. De communicatie over de afspraken was inconsistent, en verschillende mensen interpreteerden dezelfde regels anders. Ten tweede ontbrak het aan praktische ondersteuning, bijvoorbeeld rond het reserveren van ruimtes, het juiste gebruik van concentratieruimten en het vinden van collega's. Ten derde werden de afspraken na invoering onvoldoende nageleefd. Oude routines bleven bestaan en afspraken werden niet overal hetzelfde toegepast. De problemen worden volgens de onderzoekers dus niet primair veroorzaakt door de beslissing om ruimte te delen, maar kwamen vooral voort uit tekortkomingen bij de vertaling van die beslissing naar de dagelijkse werkpraktijk van kenniswerkers. Onvoldoende ondersteuning en beperkte naleving van gemaakte afspraken leidden tot onzekerheid, inconsistent gedrag en verminderde samenwerking.

Geen quick fix

Samenvattend laten de drie onderzoeken zien dat een aanwezigheidsverplichting op zichzelf geen alomvattende oplossing biedt voor de vraagstukken rond hybride werken. De manier waarop het werk en het gebruik van de werkomgeving worden georganiseerd, bepaalt of hybride werken effectief en efficiënt is.

Hiermee wordt eens te meer duidelijk dat het invoeren van RTO-beleid geen quick fix is. In de huidige nieuwe hybride werkelijkheid is het – al dan niet verplicht – bevorderen van fysieke gemeenschappelijkheid één van de manieren om de effectiviteit en efficiëntie van het huisvestingsbeleid te optimaliseren. De drie CFPB-onderzoeken laten echter zien dat de aanwezigheid van medewerkers op kantoor op zichzelf geen garantie biedt voor die opbrengsten. Een verplichting kan de aanwezigheid verhogen, maar is onvoldoende om bredere organisatiedoelen te realiseren. Daarvoor moet duidelijk zijn waarom mensen naar kantoor komen, moet de werkomgeving de gewenste activiteiten optimaal ondersteunen en moeten afspraken over het gedeelde gebruik van de werkomgeving daadwerkelijk worden nageleefd en geborgd. Het maken en (doen) naleven van afspraken speelt een cruciale rol bij het implementeren en borgen van efficiënt en effectief beleid in de hybride context.

De drie TWR-papers van het CFPB laten daarmee eens te meer zien dat het creëren van een goede (kennis)werkomgeving een complex vraagstuk is, dat vraagt om een multidisciplinaire blik. 'Quick fixes' bestaan niet.

Kernpunten van dit artikel:

- Een aanwezigheidsverplichting kan de aanwezigheid op kantoor verhogen, maar leidt niet automatisch tot betere samenwerking of een andere invulling van de kantoordag.
- Hoe intensiever afdelingen de ruimte delen, hoe belangrijker afspraken worden. De tevredenheid over de werkomgeving hangt niet zozeer samen met de manier van delen, maar met de mate waarin afspraken een werkbaar, eerlijk en voorspelbaar gebruik mogelijk maken.
- Afspraken over het delen van ruimte vragen om een zorgvuldig implementatietraject, met duidelijke communicatie, praktische ondersteuning en aandacht voor naleving en borging.