

**BEST GELEZEN
ARTIKEL
HARVARD BUSINESS
REVIEW
NOV-DEC 2019**



DE WAARHEID OVER HET OPEN KANTOOR

Ethan Bernstein en Ben Waber

MENSEN

Hoe kun je als werkgever in deze tijd van ‘omnichannel’ werken het beste de fysieke en digitale werkomgeving van je personeel inrichten, zodanig dat medewerkers optimaal met elkaar samenwerken? Het antwoord, op basis van uitgebreid data-gedreven onderzoek: dat verschilt van geval tot geval. Een inventarisatie van inzichten opgedaan bij uiteenlopende organisaties, en wat zij in de loop der jaren hebben geleerd van hun fouten.

Nog nooit was het zo gemakkelijk om met elkaar samen te werken in een organisatie. Dat zou je althans denken. In de moderne ‘kantoortuin’ werken mensen in een open ruimte die soepel kan worden afgestemd op specifieke taken. Iedereen kan elkaar zien. Telefoongesprekken hebben plaatsgemaakt voor overleg via tekstberichten in de diverse formats, waardoor mensen veel beter te bereiken zijn. Men vindt elkaar niet meer bij het koffiezetapparaat maar via sociale media voor bedrijven, zoals Slack en Microsoft Teams, waarmee de onderlinge verbinding verbetert. Dankzij software voor virtuele vergaderingen, zoals Zoom, GoToMeeting en Webex, hoeven mensen niet meer lijfelijk bij elkaar te komen voor overleg, want iedereen is sowieso altijd aanwezig (in ieder geval virtueel). De ‘architectuur’ van de samenwerking verandert sneller dan ooit sinds ontwikkelingen in de verlichtings- en ventilatietechniek hoge kantoorgebouwen mogelijk maakten. De inrichting van de werkomgeving lijkt nu ook efficiënter dan ooit. Niet eerder was het zo gemakkelijk, lijkt het, om voor twee of meer mensen die met elkaar moeten (samen)werken de juiste werkplek in te richten.

De inmiddels gangbare fysieke en technologische structuren voor de ‘omnichannel’-samenwerking van tegenwoordig lijken echter ook te leiden tot gedrag dat lijnrecht indruist tegen de verwachtingen die ontwerpers en managers ervan hadden. Op een aantal werkplekken die wij voor onderzoeksprojecten of adviesopdrachten hebben geobserveerd, bleken die structuren juist te leiden tot *minder* in plaats van meer interactie – of in ieder geval tot minder *betekenisvolle* interactie.

In dit artikel bespreken we die onbedoelde gevolgen. Ook schetsen we hoe met experimenten kan worden verkend hoe medewerkers daadwerkelijk met elkaar omgaan. Aan de hand van de inzichten die dat oplevert, kan een organisatie haar mensen de werkruimten en technologieën bieden die zij nodig hebben bij hun werk.

DE ARCHITECTUUR EN DE ANATOMIE VAN DE SAMENWERKING

Werknemers worden omringd door een fysieke architectuur: eigen werkamers of werkplekken in een al

dan niet volledig open ruimte; één enkele verdieping, meerdere verdiepingen, of een aantal verschillende gebouwen; een speciale ruimte voor de organisatie, een ruimte die wordt gedeeld met andere bedrijven, of een kantoor aan huis. Die fysieke architectuur is gekoppeld aan een digitale architectuur: e-mail, sociale media voor bedrijven, berichtenverkeer via de mobiele telefoon enzovoort.

Maar ook al worden kenniswerkers door deze architectuur beïnvloed, ze bepalen zelf – ieder voor zich en als groep – de contactmomenten. Zelfs in een volledig open kantoortuin, waar alle medewerkers elkaar direct kunnen zien, blijkt het verrassend gemakkelijk om desgewenst iedere interactie met collega's te vermijden. Medewerkers vermijden oogcontact, moeten plotseling naar het toilet of een luchtje scheppen, of raken zozeer in beslag genomen door hun werk dat ze selectief doof zijn (misschien met behulp van een koptelefoon). De wildgroei aan contactmogelijkheden maakt het juist gemakkelijker om geen contact te hebben: je hoeft immers niet te reageren op dat appje dat je krijgt.

Wanneer medewerkers wél willen communiceren, bepalen ze zelf hoe ze dat doen: onder vier ogen, door middel van een videoverbinding, per telefoon, via sociale media, e-mail of sms, of wat dan ook. Degene die het contact initieert bepaalt hoe lang het duurt en of het contact synchroon is (bijvoorbeeld een overlegbijeenkomst) of asynchroon (bijvoorbeeld via e-mail). Degene die een e-mail, een Slack-bericht of een sms ontvangt, bepaalt of hij/zij er meteen, na een tijdje, of misschien zelfs helemaal nooit op zal reageren. Al die individuele beslissingen vormen samen de 'anatomie van de samenwerking'. Het beeld van een mierenhoop of een bijenkorf dringt zich op. Een en ander ontstaat als het ware vanzelf terwijl de mensen hun werk doen, en het wordt gevormd door de overtuigingen, aannames, waarden en denkwijzen die de cultuur van de organisatie bepalen.

De fysieke architectuur kun je zien en bestuderen. Je kunt je verdiepen in blauwdrukken, modellen, technologie of de ruimte om je heen. De anatomie van de samenwerking viel tot voort kort moeilijk te observeren. Inmiddels maakt technologie het echter mogelijk om communicatiestromen te detecteren en te analyseren.

Sensoren zijn tegenwoordig heel erg 'in'. Met sensoren in stoelen kan worden gemeten hoe lang medewerkers aan hun bureau zitten. Sensoren in de vloer meten wanneer en hoe ze bewegen. Sensoren in RFID-insignes en smartphones volgen waar ze naartoe gaan. Sensoren (in de vorm van videocamera's) houden bij wie ze ontmoeten. Panasonic heeft WiFi-sensoren ingebouwd in verlichtingssystemen; daarmee kunnen in complete gebouwen, op alle werkplekken, alle persoonlijke interacties worden bijgehouden.

Interacties kunnen ook worden bijgehouden met behulp van systemen die zijn ontworpen om communicatie-metadata te verzamelen. Daarmee kunnen de digitale 'broodkruimels' worden verzameld die mensen achterlaten wanneer ze een vergaderruimte boeken, een e-mail versturen, een browservenster openen, iets posten op Slack of in Teams, of met iemand bellen. Met behulp van geavanceerde analyse-instrumenten kunnen werkgevers steeds beter aan de hand van dergelijke gegevens inzicht ontwikkelen in het collectieve gedrag van hun werknemers. Met behulp van algoritmen waarmee de bewegingen en interacties van werknemers kunnen worden beoordeeld, kan samenwerking nu worden onderscheiden van louter collectieve aanwezigheid. Aan de hand van het gedrag van de medewerkers uit het verleden kunnen hun volgende stappen, zowel individueel als collectief, worden voorspeld en kan de kans op een waardevolle interactie worden ingeschat.

Dankzij deze ontwikkelingen kunnen we nu bevestigen wat velen al langer vermoedden: de architectuur en de anatomie van de samenwerking sluiten niet op elkaar aan. Wij hebben dit onderzocht op de hoofdkantoren van twee Fortune 500-bedrijven die overschakelden van werkplekken met halfhoge schotten eromheen (*cubicles*) naar open kantoren. We volgden de beide organisaties zowel voor als na de omschakeling. Met geavanceerde draagbare meetapparatuur (*wearables*) volgden we alle persoonlijke interacties tussen medewerkers in de kantoren. Ook registreerden we de gegevens van alle elektronische interacties. We kozen de meest representatieve werkplekken die we konden vinden. We begonnen de interacties van de mensen pas te volgen toen ze eenmaal gewend waren geraakt aan hun nieuwe werkomgeving. Omwille van de nauwkeurigheid vari-

eerden we de tijd gedurende welke we hen volgden. Bij het eerste bedrijf verzamelden we twee keer gedurende drie weken gegevens: vanaf een maand voorafgaand aan de omschakeling en vanaf twee maanden erna. Bij het tweede bedrijf verzamelden we acht weken lang gegevens, vanaf drie maanden voor de omschakeling en grofweg twee maanden erna. Om ‘appels’ met ‘appels’ te vergelijken, stemden we de meetperiodes af op de seizoensgebonden bedrijfscycli. Zo verzamelden we bijvoorbeeld de gegevens in dezelfde weken van het kwartaal. We constateerden dat de persoonlijke (*face-to-face*) interacties met ongeveer zeventig procent daalden nadat de bedrijven waren overgestapt op open kantoren, terwijl de elektronische interacties toenamen om dit te compenseren.

Wat was hier aan de hand? Het antwoord is misschien te vinden in het werk van de achttiende-eeuwse Franse filosoof Denis Diderot. Hij schreef dat toneelspelers zich moesten inbeelden dat zij van het publiek gescheiden waren door ‘een grote muur langs de rand van het podium’ en zich ‘precies zo moeten gedragen alsof het gordijn nooit is opgetrokken’. Hij sprak in dit verband van de ‘vierde muur’. Dit voorkomt dat acteurs worden afgeleid door het publiek. Ze kunnen zich op deze manier losmaken van datgene waarop ze geen enkele invloed hebben (het publiek), en zich helemaal concentreren op datgene wat ze wel kunnen beïnvloeden (de scène). Vergelijk het maar met een basketbalspeler die de bal naar de korf werpt zonder het gejuich (of het boegeroep) van de fans erachter echt waar te nemen. Hierdoor ontstaat de intimiteit van wat sommigen de ‘eenzaamheid te midden van de massa’ noemen. Hoe groter het publiek, des te belangrijker wordt de ‘vierde muur’.

Mensen in een open kantoor creëren zo’n ‘vierde muur’ en hun collega’s leren die te respecteren. Als iemand geconcentreerd aan het werk is, onderbreken anderen die collega niet. Als iemand een gesprek begint en de aangesproken collega reageert daarop met een geërgerde blik, zal degene die het gesprek wilde aanknopen dat niet nog een keer doen. Vooral in een open ruimte worden de normen van de ‘vierde muur’ snel gemeengoed.

NABIJHEID TELT

Eigen onderzoek en dat van anderen leverde nog een andere bevinding op: de locatie van de teamleden is van grote invloed op zowel hun fysieke als hun digitale interacties. In het algemeen geldt dat mensen minder met elkaar communiceren naarmate ze verder van elkaar af zitten. Uit onderzoek van MIT Media Lab, waarbij een van ons (Ben) betrokken was, bleek dat de kans dat twee mensen in een kantorenpark fysiek of digitaal met elkaar communiceren direct samenhangt met de afstand tussen hun bureaus (Waber e.a., 2014). Dit is ook een van de meest aanhoudende inzichten in de sociologie, dat al dateert van een tijd toen we nog lang niet beschikten over de technologie die nodig is om het met harde gegevens te kunnen bewijzen: nabijheid heeft voorspellende waarde voor (de mate van) interactie.

Neem bijvoorbeeld een onderzoek op het hoofdkantoor van een grote onderneming in consumentenproducten. Dit onderzoek werd uitgevoerd door Humanyze, een firma voor bedrijfsanalyse met behulp van software die wordt geleid door een van ons (Ben). Humanyze helpt bedrijven om meer zicht te krijgen op de ma-

nier waarop hun teams met elkaar omgaan. Wat bleek? Onder de leden van één en hetzelfde team was de kans op interactie zes keer zo groot, en onder de leden van verschillende teams negen keer, wanneer zij hun werkplek op dezelfde verdieping hadden. In een ander onderzoek dat we deden, keken we naar het belangrijkste kantorencomplex van een detailhandelsbedrijf in de Fortune 500. Het ging om een terrein met meer dan een dozijn gebouwen. Daar bleek slechts tien procent van alle communicatie plaats te vinden tussen medewerkers van wie de werkplekken meer dan vijfhonderd meter van elkaar verwijderd waren. De conclusie die wij uit deze bevindingen trekken, is dat je de samenwerking niet verbetert door mensen onder te brengen in dicht bij elkaar liggende gebouwen. Om de interacties te vergroten, moeten de werknemers in hetzelfde gebouw werken, en het liefst ook nog eens op dezelfde verdieping.

MENSEN IN OPEN KANTOREN CREËREN EEN ‘VIERDE MUUR’ (DIDEROT)

Werken op afstand, bovendien, is weliswaar kosten-effectief maar belemmert doorgaans aanzienlijk de samenwerking, zelfs via digitale kanalen. Wij hebben van 2008 tot 2012 onderzoek gedaan bij een groot technologiebedrijf. Daar constateerden we dat werknemers die op afstand werkten bijna tachtig procent minder communiceerden over hun opdrachten dan teamleden die op dezelfde locatie zaten. In zeventien procent van de projecten communiceerden ze zelfs helemaal niet. De consequentie ligt voor de hand: als teamleden met elkaar moeten communiceren om op tijd de mijlpalen van het project te behalen, wil je niet dat ze op afstand werken.

STIMULEER DE ANATOMIE VAN DE SAMENWERKING

Toen wij publiceerden over ons onderzoek, kregen we van diverse kanten het verzoek om meer details te geven over de kantoren waarover we hadden geschreven. Kennelijk denken sommigen dat je met een betere blauwdruk het samenwerkingsvraagstuk kunt oplossen. Architecten, vastgoedbeheerders en fabrikanten van kantoorssystemen versterken die indruk. Met gegevens uit personeelsenquête's en historische gegevens over het gebruik van ruimten brengen ze de behoeften van de individuele medewerker in kaart. Vervolgens bouwen ze 'flexibele,' 'agile' en 'op activiteiten gebaseerde' ruimten waar werknemers voor zichzelf de omgeving kunnen creëren die bij hen past. Samenwerking is echter een teamsport. Een kantoorruimte die te veel tegemoet komt aan de voorkeuren van individuele medewerkers biedt waarschijnlijk onvoldoende ondersteuning aan complete teams of combinaties van teams die met elkaar moeten samenwerken. Daarom zijn hybride, open kantoren ook geen wondermiddel. Als je je medewerkers zelf laat bepalen hoe hun werkruimte eruit ziet, volledig afgestemd op hun individuele behoeften, kun je hen net zo goed op afstand laten werken.

Het topmanagement zal zich moeten afvragen welk collectief gedrag moet worden aangemoedigd of ontmoedigd, en hoe. Kijk daarbij niet alleen naar de inrichting van de werkruimte en naar de technologie die

wordt ingezet, maar ook naar taakafbakening, rollen en cultuur.

Als het er vooral om gaat de kosten per vierkante meter zo laag mogelijk te houden, wees daar dan eerlijk over – tegenover jezelf en tegenover de medewerkers. Vaak is de herinrichting van kantoorruimte helemaal niet bedoeld om mensen beter met elkaar te laten samenwerken. Vaak is het uitgangspunt zoals het werd verwoord door het hoofd vastgoed bij een Fortune 500-bedrijf: 'Het topmanagement heeft zojuist besloten dat ik ons hoofdkantoor opnieuw kan inrichten, zodat we er duizend mensen extra in kunnen onderbrengen.' Er is in de loop der tijd enorme vooruitgang geboekt in het ontwerpen van kantoren waar meer mensen in een bepaalde ruimte kunnen worden gehuisvest. Dat is niet per se een slechte zaak. De besparingen die het oplevert worden vaak in belangrijke andere doelen geïnvesteerd.

Als het echt de bedoeling is om de samenwerking te stimuleren, dan moet je meer interacties zien te krijgen van het type dat je wilt zien, en minder ineffektieve interacties. Dat vraagt om zorgvuldige afwegingen. Het management zal inzicht moeten krijgen in de huidige interactiepatronen en zal zich moeten afvragen hoe men die wil veranderen. Illustratief in dit opzicht is een studie die onderzoekers van MIT deden bij een grote Duitse bank. Zij volgden daar de interacties tussen medewerkers met behulp van sensoren en aan de hand van digitale gegevens. Het bleek dat wanneer de cohesie in een team een betere voorspellende indicatie bood voor de productiviteit en de tevredenheid van de werknemers dan interactie tussen teams, de prestaties verslechterden wanneer het aantal interacties tussen teams toenam (Mohan e.a., 2009). Naar aanleiding van die bevinding werden de teams in aparte ruimten ondergebracht. Ook bij een groot energiebedrijf werden de interacties tussen medewerkers gevolgd met behulp van de technologie van Humanyze. Daar werd naar aanleiding van dat onderzoek besloten om de communicatie te intensiveren tussen afdelingen met een sterke onderlinge procesafhankelijkheid. Tegelijkertijd werd de communicatie tussen andere afdelingen verminderd. Daarvoor werden sommige afdelingen ondergebracht in een nieuw gebouw en werden andere overgeplaatst naar een andere locatie.

Afleiding kost de organisatie geld wanneer het belangrijk is dat mensen niet worden gestoord bij hun werk omdat ze zich moeten concentreren. Als je in zo'n situatie meer mogelijkheden voor samenwerking creëert, jaag je jezelf op kosten zonder dat daar een voordeel tegenover staat.

EXPERIMENTEER TER PLEKKE

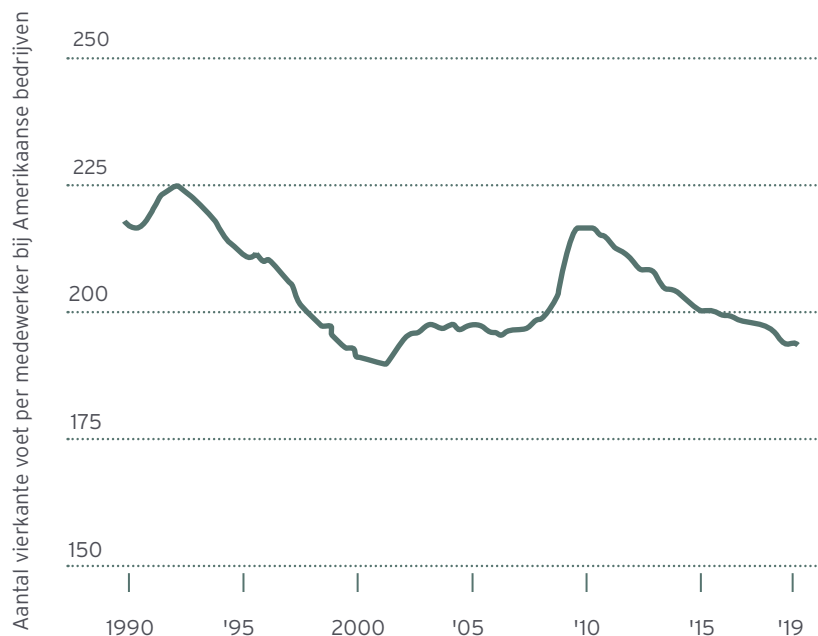
De werkplek van een bepaalde groep medewerkers kan het beste worden geoptimaliseerd door gedegen experimenten uit te voeren. Dat betekent: verzamel en analyseer gegevens over interacties, ontwikkel een hypothese over de manier waarop de interacties kunnen worden verbeterd, en toets die hypothese vervolgens in de praktijk in vergelijking met een controlegroep.

Mori Building, een van de grootste vastgoedbeheerders in Japan, deed dit begin 2016. Het bedrijf wilde dat de teams op het hoofdkantoor productiever met elkaar zouden samenwerken. Met behulp van draagbare sensoren (waarvan sommige waren geleverd door Humanyze) werden de persoonlijke interacties in kaart gebracht. Hoewel er werd gewerkt met een open kantoorarchitectuur, bleken de medewerkers grotendeels uitsluitend met hun eigen teamgenoten te communiceren. De medewerkers hielden zich over het algemeen op in de werkruimte die was toegewezen aan hun eigen team. Ze waren zelden te vinden in de open zitruimte, die zo'n twintig procent van de totale ruimte in beslag nam.

De afdeling 'omgevings-ontwikkeling' van Mori besloot daarop een experiment uit te voeren om te zien of de samenwerkingsanatomie kon worden beïn-

FIGUUR 1. TERUG NAAR DE KRAPPE WERKPLEK

In de jaren negentig trokken organisaties op gegeven moment sneller personeel aan dan dat ze hun kantoren uitbreidden. Vervolgens kwamen de ontslaggolven aan het begin van de jaren 2000 en in 2008. De werknemers die hun baan behielden, kregen daardoor meer ruimte op de werkplek. De werkgevers hadden namelijk langlopende huurcontracten en wilden niet investeren in een herinrichting van hun interieur. Toen vervolgens weer meer personeel werd aangenomen, de huurcontracten afliepen en de budgetten voor interieur aantrokken, werden de werkplekken weer krapper.



Bron: Adrian Ponsen, CoStar Group.

vloed met behulp van de architectuur. Het experiment werd uitgevoerd op een verdieping waar verschillende teams waren ondergebracht: interieurontwerp, vastgoedadvies, verkoop, enz. Een deel van deze ruimte bleef hetzelfde; dit was de controlegroep. Het andere deel werd opnieuw ingericht met flexwerkplekken: niemand had daar nog langer een vaste eigen werkplek. Vervolgens werden daar de directe, persoonlijke interacties gemeten. De uitkomsten lieten aan duidelijkheid niets te wensen over: het aantal interacties tussen de teams steeg weliswaar, maar de interacties binnen de teams namen sterk af; de hoeveelheid tijd die teamleden in afzondering werkten steeg met een factor 1,26.

Aanvankelijk was Mori blij met deze uitkomst. De toename in de interacties tussen teams betekende dat de leden van verschillende teams elkaar direct opzochten om problemen op te lossen en dingen voor elkaar te krijgen. Ze vermeden daarbij de managers, die uit de verzamelde gegevens naar voren kwamen als 'communicatieknelpunten'. Dat teamleden meer tijd in hun eentje werkten was bovendien het gevolg van een effect dat niet was voorzien: het aantal vergaderingen van een half uur of langer nam af – mensen wisten elkaar gewoon te vinden wanneer ze met elkaar moesten overleggen. Maar er was ook een nadeel: managers bleken namelijk niet alleen communicatieknelpunten te zijn, maar ook kwaliteitsvolle poortwachters. Doordat medewerkers hen omzeilden, ontstonden er verderop in het proces problemen: een half jaar later bleek de productiviteit te zijn gedaald en was het aantal klachten van klanten gestegen. Ook het gegeven dat er minder tijd werd besteed aan formeel overleg bleek bij nader inzien niet zo positief als aanvankelijk werd gedacht. De medewerkers die een groter deel van hun tijd in hun eentje werkten zouden achteraf gezien beter werk hebben opgeleverd, en ook efficiënter hebben gewerkt, als ze meer overlegbijeenkomsten hadden bijgewoond om begeleiding te krijgen. Medewerkers die er voorheen op konden vertrouwen dat problemen op een ordelijke manier werden aangepakt in het formele overleg, ervoeren de nieuwe situatie bovendien als een belasting doordat collega's hen nu ad hoc om hulp kwamen vragen. In reactie daarop begonnen degenen die vaak als 'vraagbaak' dienden zich in de coffeeshop beneden in

het gebouw te 'verstoppert'. Uiteindelijk besloot Mori om de oude situatie met vaste werkplekken te herstellen en de hoeveelheid open ruimte te verminderen.

Een softwarebedrijf dat ook dergelijke experimenten uitvoerde, constateerde dat negentig procent van de persoonlijke interacties plaatsvond bij de werkplekken van medewerkers. Slechts drie procent vond plaats in gemeenschappelijke ruimten (de rest vond plaats in vergaderruimten). Dit bedrijf had eigenlijk willen overschakelen op flexibele werkplekken omdat men hoopte daarmee de interacties tussen de teams te vergroten. Nu uit het experiment bleek dat de samenwerking daardoor sterk zou worden verstoord, liet men het plan varen.

Experimenteren kost tijd en geld. Veel organisaties vinden die kosten echter verwaarloosbaar omdat ze veel voordeel halen uit wat ze ervan leren. Voor een bedrijf als GlaxoSmithKline (GSK) loont het duidelijk om te experimenteren met een nieuwe indeling van kantoorruimte. Het ging bij GSK (een klant van Humanyze) om de kantoorruimte in het hoofdkantoor in Londen. Besloten werd het ontwerp eerst op kleine schaal te testen in een proefruimte die de naam 'werkplek-prestatie-spil' (*workplace performance hub*) meekreeg. Architecten en gedragswetenschappers werden uitgenodigd om daar samen met het bedrijf experimenten te ontwerpen. In 2019 werkte een eerste team negen maanden lang in deze proefruimte; een tweede team stond gepland toen wij dit artikel schreven. Met behulp van allerlei methoden en hulpmiddelen – van draagbare meetapparatuur en Kinect-sensoren tot enquêtes en traditionele prestatie-managementsystemen – worden deze teams van haver tot gort gemeten in vergelijking met de uitkomsten voor een controlegroep: aantal stappen per dag, hartslag, bloeddruk, ademhaling, longfunctie, houding, welzijn, samenwerking en prestatieniveau. Aan de hand van al deze gegevens worden alle aspecten van de werkruimte verfijnd: verlichting, temperatuur, geur, luchtkwaliteit, akoestiek, ergonomie, ontwerp. Op deze manier hoopt het bedrijf de ruimte beter te kunnen afstemmen op zowel de beroepsmatige als de fysiologische behoeften van de werknemers.

Bij een grote Amerikaanse financiële instelling werden, verspreid over verschillende regionale kantoren, tientallen mogelijke indelingen van de werkruimte

uitgeprobeerd. Uiteindelijk werd gekozen voor de indeling die de beste interne samenwerking en werkpatronen opleverde voor de doelstellingen van de organisatie. Deze indeling werd in de hele organisatie doorgevoerd. Het prijskaartje was aanzienlijk: de kosten liepen in de miljoenen dollars. Het bedrijf was hiermee echter veel beter af dan wanneer het zonder te experimenteren had gekozen voor een bepaald ontwerp en vervolgens had moeten constateren dat veel geld was verspild aan een verkeerde inrichting.

In marketing en verkoop zijn veelvuldige A/B-tests heel gebruikelijk. Op dezelfde manier is snel experimenteren de sleutel tot het ontwerpen van de werkplek. Een groot energiebedrijf dat een nieuw kantoorgebouw nodig had koos uiteindelijk voor deze aanpak nadat het gedurende zeven jaar ongeveer tien miljoen dollar had uitgegeven aan externe ontwerpers en adviseurs. Nu kan dat plan voor ongeveer een half miljoen dollar in een half jaar tijd worden gemaakt: het gewenste gedrag wordt gekwantificeerd; in een bestaand kantoorgebouw wordt een verdieping op proef omgebouwd; en daar wordt vervolgens de hypothese, dat het ontwerp zal leiden tot het gewenste gedrag, bevestigd of ontkracht. Dat klinkt zeker indrukwekkend. Bedenk echter wel dat de experimenten lang genoeg moeten worden uitgevoerd om de dynamiek in de werkprocessen volledig in beeld te brengen. Zoals het voorbeeld van Mori laat zien, kunnen de eerste resultaten misleidend zijn.

Bij het uitvoeren van dergelijke experimenten moet rekening worden gehouden met de privacy-aspecten van het verzamelen van de benodigde gegevens. E-mail en vooral metadata verkregen met sensoren liggen wat dat betreft gevoelig. De vraag of het rechtmatig is om dergelijke informatie te verzamelen, zal afhankelijk zijn van lokale wet- en regelgeving. Maar er zijn ook ethische bezwaren. Bedrijven moeten transparant zijn over de gegevens die ze verzamelen. Ook moeten ze rekening houden met de gevoelens van de medewerkers over het eigendom van die gegevens. Van wie zijn die? Van de medewerker, die via zijn of haar interacties de ruwe *input* levert? Of van de organisatie, die de *input* van de medewerkers verzamelt, organiseert, verwerkt en opslaat? Bedrijven die zorgen over dergelijke vragen negeren of bagatelliseren, lopen het risico werknemers van zich

te vervreemden en aanzienlijke reputatieschade op te lopen (Waber, 2018). De werkgever die op transparante wijze kan aantonen slechts beperkt gebruik te maken van de gegevens, en dat vooral te doen om de werknemers te helpen, zal ervaren dat in een open samenwerking met de medewerkers een nog betere inrichting van de werkplek kan worden ontwikkeld.

MINDER KAN MEER ZIJN

Het is niet gezegd dat de kantoorruimte drastisch op de schop moet om de interne samenwerking te verbeteren. Kleine aanpassingen kunnen al veel verschil maken, en het loont de moeite om te toetsen wat het effect ervan kan zijn. Bij Mori worden nu gegevens verzameld over de grootte van de werktafels op het hoofdkantoor. De voorlopige conclusie is dat grote collectieve werktafels, die in veel nieuwe kantoorontwerpen worden aanbevolen in plaats van individuele bureaus, ongeveer even bevorderlijk zijn voor persoonlijke gesprekken als grote eetkamertafels. Met andere woorden: volstrekt niet. Een productiebedrijf ontdekte dat kleine veranderingen aan het meubilair een groot effect kunnen hebben. In het hoofdkantoor van dit bedrijf waren er twee soorten ontmoetingsplekken in de belangrijkste werkruimten: volledig open ruimten en ruimten met verplaatsbare whiteboard-schotten aan twee kanten. Wat bleek? Meer dan de helft van alle interacties vond plaats in de whiteboard-ruimten. Het was vervolgens niet heel duur om meer whiteboards te plaatsen.

Soms hoeft de fysieke structuur helemaal niet te worden veranderd. Bij Mori werden in een experiment evenementen georganiseerd om bepaalde interacties tussen specifieke medewerkers en teams tot stand te brengen. Daarmee bleken de interactiepatronen tussen medewerkers beter en nauwkeuriger te kunnen worden beïnvloed dan door veranderingen aan te brengen in de kantoorruimte. Die evenementen kunnen van alles zijn: interne workshops, hackathons of zelfs barbecues. Belangrijk is dat bij zo'n gelegenheid de interacties worden gemeten met behulp van sensoren, zodat duidelijk wordt of de gewenste patronen zijn ontstaan. Bij een middelgroot technologiebedrijf krij-

gen nieuwe medewerkers de eerste week een gevulde koektrommel op hun bureau en wordt in de hal op een plattegrond aangegeven waar die trommels staan. Zo worden medewerkers aangemoedigd om even langs te gaan bij de nieuwkomers. Humanyze ontdekte dat de plek waar de koffiemachines staan grote invloed heeft op de interacties. Als een team zich zelfstandig ergens in moet verdiepen, zet het bedrijf een koffiemachine in het midden van de werkplekken van het team. Moeten twee teams met elkaar samenwerken, dan plaatst het bedrijf de koffiemachine tussen de beide teams in.

Met dergelijke 'softwarematige' benaderingen van de architectuur kan veel worden bereikt tegen een zeer lage prijs. Er is alleen maar wat samenwerking voor nodig tussen de beheerder(s) van het gebouw, de afdeling personeelszaken en de gebruikers van de ruimte. Bij organisaties die dit goed doen, heeft meestal één enkele topmanager, bijvoorbeeld de directeur Personeel of de directeur voor Administratie, de eindverantwoordelijkheid voor zowel personeelszaken als vastgoed.

CONCLUSIE

De ideale fysieke of digitale werkplekarchitectuur bestaat niet. Dat komt omdat meer interactie niet noodzakelijkerwijs beter is, en minder ook niet. Het gaat erom dat op de juiste momenten de juiste mensen met de juiste eigenschappen in contact worden gebracht met elkaar.

Veel gangbare aannames over de kantoorinrichting en samenwerking zijn achterhaald of verkeerd. Het open kantoor was bedoeld om persoonlijk contact onder de medewerkers te stimuleren, maar het geeft hun juist een vrijbrief om zich te onttrekken aan contact. De 'toevallige ontmoetingen' die worden gefaciliteerd door open kantoren en vrije ruimten kunnen contraproductief uitpakken. In veel gevallen leidt de gezamenlijke aanwezigheid door middel van een open kantoor of een digitaal kanaal niet tot productieve samenwerking.

Dankzij de technologische ontwikkelingen kunnen veronderstellingen nu worden getoetst, zodat duidelijk wordt hoe groepen werknemers daadwerkelijk met elkaar omgaan. De harde gegevens die nodig zijn om theorieën te bewijzen of te ontkrachten kunnen

worden verkregen en geanalyseerd. Om dat op grote schaal te kunnen doen, moeten de functies Personeel, Vastgoed en Financiën gaan experimenteren, net zoals Marketing en Operaties dat al deden. Dan kan de fysieke en virtuele inrichting van de werkplek een continu proces worden waarin de architectuur en de anatomie van de samenwerking elkaar vinden.

Noten

1. In dit onderzoek werkten we samen met Stephen Turban, een van Ethans oud-studenten die momenteel verbonden is aan Fulbright University Vietnam.

Literatuur

- Mohan, A., K. Ara & A. Pentland, with D.O. Olguin, B.N. Waber & T. Kim (2009). *Sensible Organizations: Technology and Methodology for Automatically Measuring Organizational Behavior. Systems, Man, and Cybernetics, Part B: Cybernetics, IEEE Transactions On* 39.1, pp. 43-55.
- Waber, B., J. Magnolfi & G. Lindsay (2014). *Workspaces That Move People. Harvard Business Review*, October.
- Waber, B. (2018). *The Happy Tracked Employee*. HBR.org, 20 september.

Over de auteurs

E.S. Bernstein (@ethanbernstein) is universitair hoofddocent Business Administration (leerstool Edward W. Conard) bij het onderdeel Organizational Behavior van de Harvard Business School en medeauteur van 'The Impact of the "Open" Workspace on Human Collaboration' (Royal Society, juli 2018). Dr. B.N. Waber (@bwaber) is de CEO en mede-oprichter van Humanyze, een bedrijf in 'people analytics', en tevens tijdelijk als onderzoeker verbonden aan het MIT Media Lab. Waber was voorheen een senior onderzoeker aan de Harvard Business School en hij schreef de internationale bestseller *People Analytics*.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Truth About Open Offices', by Ethan Bernstein and Ben Waber, in the November-December 2019 Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 11-12. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.