

BEST
GELEZEN
ARTIKEL
HARVARD
BUSINESS
REVIEW



ONTWERP VOOR HET HYBRIDE KANTOOR

ANNE-LAURE FAYARD, JOHN WEEKS EN MAHWESH KHAN

69

Ook na de coronapandemie blijft het 'kantoor' een belangrijk element in een organisatie. Zelfs volkomen 'virtueel' opererende bedrijven zorgen ervoor dat de thuis en op afstand werkende medewerkers elkaar zo nu en dan ook in levenden lijve kunnen ontmoeten. Want 'kantoor' is meer dan enkel een werk- en vergaderplek - het is een culturele ruimte. En daar moet het ontwerp van het kantoor van morgen op worden afgestemd.

In juni 2019 opende het Internationaal Olympisch Comité (IOC) zijn nieuwe hoofdkantoor in het Zwitserse Lausanne. De bouw van Olympic House had zes jaar geduurd en 150 miljoen dollar gekost. Maar negen maanden later stond het nieuwe gebouw alweer leeg: net als kenniswerkers over de hele wereld waren ook de medewerkers van het IOC vanwege de Covid-19-pandemie vanuit huis gaan werken. Al sinds de jaren tachtig praten wetenschappers en technische visionairs over de mogelijkheden van telewerken. Dat zij niet hebben overdreven, blijkt

nu wel door het noodgedwongen experiment ermee als gevolg van de pandemie. Maar ook al eerder was uit onderzoek gebleken dat sommige werknemers in de rijke, geïndustrialiseerde landen heel goed vanuit huis kunnen werken. Zo'n vier op de vijf werknemers wil dat ook doen, althans een deel van de tijd (Global workplace analytics, 2020). Voor werkgevers is inmiddels eveneens duidelijk, nu ze er maandenlang ervaring mee hebben opgedaan, dat de meeste taken en vergaderingen ook prima buiten een fysieke kantooromgeving te doen zijn.

Ondanks de technologische ontwikkeling blijft de socialisatie in een organisatie afhankelijk van directe, persoonlijke contacten

Nu zullen bedrijven natuurlijk niet opeens *en masse* hun kantoren opdoeken. Het kantoor was altijd al meer dan louter de plek waar het werk werd verricht. En hoezeer de technologie zich ook ontwikkelt, de socialisatie in een organisatie zal niet snel minder afhankelijk worden van directe, persoonlijke contacten tussen mensen. Maar het is wel zaak dat we ons gaan bezinnen op de vaak nog zeer traditionele inrichting van de kantoorruimte.

Vóór de pandemie werd het kantoor door de meeste ondernemingen beschouwd als een plek waar mensen hun werk deden. Dat is door de pandemie veranderd. Voortaan zal de fysieke kantoorruimte slechts in tweede instantie de plek zijn waar taken worden uitgevoerd en waar routinevergaderingen worden gehouden. Dat geldt in het bijzonder voor kenniswerkers. Dankzij de groeiende functionaliteit van de informatie- en communicatietechnologie zullen zij een groot deel van die taken en dat overleg vanuit huis kunnen doen. Het gevolg is dat werknemers steeds vaker zullen werken in wat wij het 'hybride' kantoor noemen: afwisselend thuis en in het traditionele kantoorgebouw. Dat kantoorgebouw wordt daarmee eerst en vooral een *culturele ruimte*, die werknemers een sociaal anker biedt, contacten vergemakkelijkt, leren mogelijk maakt en spontane innovatieve samenwerking bevordert.

In dit artikel gaan we dieper in op de sociale functies van de kantoorruimte en beschrijven we hoe een aantal vooruitstrevende bedrijven een nieuw model aan het ontwikkelen is: met slim ontwerp en de inzet van technologie worden ergonomische werkplekken omgevormd tot sociaal betrokken culturele ruimten.

HET KANTOOR ALS SOCIAAL ANKER

In ons onderzoek naar de impact van werken op afstand spraken we onder andere met een senior marketingmanager uit Parijs. Hij vertelde ons dat hij vóór de lockdown van maart 2020 een flexibel schema had en met genoeg twee of drie dagen per week thuis werkte. Daarom vond hij het niet zo erg toen zijn bedrijf aankondigde dat het kantoor in ieder geval tot eind december 2020 werd gesloten. Zijn werkdagen waren vanaf dat moment ook bijna volledig gevuld met vergaderingen online. Toch voelde hij zich begin juli eenzaam en verlangde hij ernaar zijn collega's ook weer eens persoonlijk te zien. Dit hebben wij keer op keer gehoord: aanvankelijk lijkt het goed te gaan met bestaande relaties wanneer mensen op afstand gaan werken. Maar na verloop van tijd ontstaan er problemen. Zelfs mensen die van zichzelf zeggen dat ze introvert zijn en graag thuis werken, merken dat het ook te veel van het goede kan zijn.

In cognitief psychologisch en neurowetenschappelijk onderzoek is aangetoond dat de menselijke cognitie niet alleen afhangt van de manier waarop de hersenen signalen verwerken. De omgeving waarin die signalen worden ontvangen speelt ook een rol. Daarom kan de beperkte lichaamstaal in videovergaderingen leiden tot verkeerde interpretaties, en het moeilijk maken voor mensen om een band met elkaar te krijgen. Fysieke nabijheid helpt mensen om de stemming en persoonlijkheid van anderen te interpreteren. Dan wordt het gemakkelijker om relaties op te bouwen en te verstevigen.

Door een korte interactie aan het bureau van een collega kan een ‘menselijk moment’ ontstaan, zoals de psychiater Edward Hallowell (1999) het ooit noemde: een persoonlijke ontmoeting die ruimte biedt voor empathie, emotionele verbondenheid en non-verbale signalen ter aanvulling van wat er daadwerkelijk wordt gezegd. Bij communicatie op afstand wordt de verbinding ernstig verzwakt en zijn non-verbale signalen moeilijker op te pikken, zelfs wanneer mensen elkaar kunnen zien op een beeldscherm. In ‘menselijke momenten’ zijn mensen vaak energieke en meer geneigd zich in elkaar in te leven. Dat ondersteunt de organisatiecultuur en bevordert de samenwerking. Op grond van neurowetenschappelijk onderzoek is zelfs gesuggereerd dat de chemie in de menselijke hersenen in ‘menselijke momenten’ anders lijkt te zijn dan bij puur transactiegerichte ontmoetingen.

Veel contact op afstand is louter taakgericht en grotendeels vrij van emotionele binding. Microsoft heeft onlangs zijn werknemers in een enquête gevraagd hoe zij omgaan met het door de pandemie noodzakelijk geworden werken op afstand (Spataro, 2020). Een van de meest genoemde effecten was dat er meer (kortere) vergaderingen nodig waren om een probleem op te lossen. Want, zoals één respondent het formuleerde: ‘je kunt niet meer even snel bij iemand binnenlopen om een vraag te stellen.’ Een ander zei: ‘Ik kan niet meer bij iemand langs gaan of in de keuken een kop koffie met iemand drinken. Daardoor besteed ik, denk ik, veel meer tijd aan vergaderingen.’

Natuurlijk zijn vergaderingen belangrijk. Maar dat zijn de ‘menselijke momenten’ ook. Het onderling vertrouwen in een organisatie, tussen collega’s, is gebaseerd op de relaties tussen mensen, en niet alleen op de ‘technische’ handelingen van hun onderlinge samenwerking. Uit onderzoek is gebleken dat frequente persoonlijke interacties leiden tot betrok-

kenheid, steun en samenwerking tussen teamleden (Hinds & Kiesler, 2002). Dat verklaart ook waarom veel tech-bedrijven die er prat op gaan volledig online te werken toch nog steeds een kantoor hebben. Zelfs bedrijven die helemaal zonder een fysieke werkruimte opereren, benadrukken dat teams regelmatig persoonlijk moeten samenkomen: ‘Elk jaar brengen we het hele bedrijf een week lang bij elkaar, zodat Automattici onderling banden kunnen aanknopen waar ze het hele jaar wat aan hebben’, staat te lezen op de website van Automattic, het moederbedrijf van WordPress en Tumblr.

Dat blijkt ook uit onderzoek naar samenwerking op afstand bij de ontwikkeling van open-source software: mensen ervaren dat het goed is voor hun onderlinge relaties om elkaar geregeld persoonlijk te ontmoeten (O’Mahony & Ferraro, 2017). Typerend in dit opzicht is de Whole Earth Electronic Link (WELL; <https://www.well.com/>). Deze ‘community’, gestart in 1985, is een van de oudste virtuele gemeenschappen die er bestaan. Dat de groep al zo lang meegaat, schrijft ze zelf toe aan het feit dat er via persoonlijk contact nauwe banden zijn gegroeid: de leden van de WELL zijn praktisch samen opgegroeid – zij hebben elkaars huwelijken en begrafenis bijgewoond en hebben elkaar gesteund tijdens de opvoeding van kinderen en bij ziekte.

HET KANTOOR ALS SCHOOLGEBOUW

Wanneer een organisatie overschakelt op werken op afstand zal er rekening moeten worden gehouden met de gevolgen voor de manier waarop kennis wordt gedeeld. Veel kennis kan op een formele manier worden vastgelegd, efficiënt worden opgeschaald en door middel van systemen voor kennismanagement worden verspreid onder alle medewerkers – ongeacht of ze ter plaatse of op afstand werken. Echt kritieke kennis kan

De menselijke cognitie wordt ook beïnvloed door de omgeving waarin signalen worden ontvangen

echter in de meeste organisaties niet expliciet worden gemaakt. Vraag het in bijna elk bedrijf aan nieuwe werknemers, en je krijgt steeds hetzelfde te horen: zij zeggen dat ze evenveel – of zelfs meer – hebben geleerd door collega's en managers te observeren, en door om te gaan met verschillende stakeholders, als in de formele introductie- en specialisatiecursussen. De nieuwe werknemer maakt zich al doende (*on the job*) eigen 'hoe de dingen hier worden gedaan' door zijn/haar omgeving – en in het bijzonder de eigen mentoren – in de dagelijkse praktijk te observeren (Van Maanen & Schein, 1979).

Er kan zeker technologie worden ingezet om dit soort leren te bevorderen. Maar een gezamenlijke werkruimte maakt het proces zonder twijfel een stuk gemakkelijker. In september 2020 zei Jamie Dimon, de CEO van JPMorgan Chase, tijdens een sessie met aandelenanalisten dat jongere medewerkers na zes maanden thuiswerken de informele, immateriële voordelen van samen op kantoor zitten misliepen. Ze profiteerden niet langer van het spontane leren en de creativiteit die voortkomen uit het contact van mens tot mens, aldus Dimon. Net als bij andere banken en bij advocatenkantoren wordt ook bij JPMorgan Chase virtuele training ingezet om medewerkers kernvaardigheden bij te brengen. In dergelijke trainingen leer je echter niet hoe een portfoliobeheerder in de praktijk, achter zijn beeldscherm, een keuze maakt tussen twee aandelen die in technisch opzicht sterk vergelijkbaar zijn.

De behoefte om af en toe op kantoor te zijn werd indringend geformuleerd door een jonge IT-professional die we tijdens ons onderzoek in Londen spraken. De introductiecursus die hij medio 2020 had gehad bij de internationale financieel dienstverlener waar hij was gaan werken, was een 'surrealistische' ervaring geweest, zei hij. Omdat de kantoren

waren gesloten, had hij ze niet kunnen bezoeken. Hij had nog niemand in zijn nieuwe team persoonlijk ontmoet. Introductie en inwerken vonden plaats via Zoom, en het team had regelmatig virtuele check-ins en vergaderingen.

Hij was onder de indruk van de moeite die zijn nieuwe bedrijf had genomen om de best mogelijke ervaring te creëren. Maar, zei hij, 'in feite ken ik het systeem en de omgeving nog steeds niet. Mijn bedrijf kan daar ook niets aan doen. Dingen die ik anders in een paar seconden te weten was gekomen, simpelweg door me even om te draaien en het aan de collega naast me te vragen, kosten me nu meerdere e-mails heen en weer om het te gaan begrijpen.' Bovendien wegen vragen per e-mail zwaarder dan vragen die je even in de gauwigheid mondeling kunt stellen. Daarom, zei hij, aarzelde hij om berichten te sturen naar collega's die hij nog nooit had ontmoet. 'Ik vraag me altijd af of ik die "domme" vraag wel of niet moet stellen.' Hij was bang dat hij er nu langer over zou doen om alles te leren wat hij nodig had om op den duur efficiënt zijn werk te kunnen doen. Hij voelde zich ook onzeker over de normen voor de interacties met collega's en de manieren van werken. Daar probeerde hij met e-mails en telefoontjes en in Zoom-vergaderingen achter te komen. Al met al vond hij het moeilijker om zich de bedrijfscultuur eigen te maken dan in zijn vorige baan.

HET KANTOOR ALS CENTRUM VOOR ONGESTRUCTUREERDE SAMENWERKING

Wanneer mensen uit verschillende functies en afdelingen met elkaar samenwerken, kunnen ze ingewikkelde problemen oplossen en op innovatieve nieuwe ideeën komen. Dat soort samenwerking komt

Er is een bezinning nodig op de vaak nog zeer traditionele inrichting van de kantoorruimte

Veel kritieke kennis kan niet worden geformaliseerd – die maken mensen zich eigen door te leren van collega's

meestal tot stand in toevallige ontmoetingen – de gesprekken bij de koffieautomaat of het kopieerapparaat. Daar krijg je de spontane tips over collega's die misschien kunnen helpen of met wie je wellicht kunt samenwerken. ('Heb je al met Sofia gesproken? Die had vorig jaar ook zo'n klant. Misschien kan zij jou vertellen wat het heeft opgeleverd, of kan ze jou een referentie geven.') Dit effect is ook bevestigd in onderzoek. Uit gegevens die de Human Dynamics groep van het Media Lab van MIT verzamelde met behulp van de elektronische badges van werknemers bleek dat frequente persoonlijke interacties buiten de formele vergaderingen de beste voorspeller waren van productiviteit (Pentland, 2012).

Spontane gesprekken zijn per definitie niet te plannen. Maar de kans dat ze zich voordoen kan wel worden vergroot. Een manager die we interviewden, vertelde ons hoe zij dat deed. Alle inzichten die haar team had verzameld voor een project had ze opgeschreven op een groot bord. Dat had ze neergezet op een centrale plek waar veel mensen langskwamen, en ze hield ook teamvergaderingen bij dat bord. Mensen die er langs kwamen, bleven dan staan, luisterden mee en mengden zich soms ook in de discussie. Het bord stond vlakbij haar eigen werkplek. Als mensen er stil bij bleven staan om te lezen wat er op stond, liep zij naar hen toe om er met hen over te praten. Ze legde dan uit waar het project over ging en kreeg hun feedback. De inzichten die ze opdeed in deze toevallige ontmoetingen voegde ze toe aan de lijst op het bord.

Dit soort ongestructureerde samenwerking vereist nauw persoonlijk contact, en dat krijg je niet wanneer iedereen thuis werkt. Persoonlijk contact kan zelfs al moeilijk ontstaan onder mensen die in hetzelfde gebouw zitten. Allerlei vormen van communicatie lijden er namelijk onder wanneer collega's

zich ver van elkaar in hetzelfde kantoorgebouw bevinden. Tom Allen, een organisatiepsycholoog aan MIT, toonde in de jaren zeventig aan dat regelmatige communicatie (persoonlijk of via welk medium dan ook) al afneemt vanaf slechts vijftig meter onderlinge afstand tussen mensen (Allen, 1977).

Dat is ook de ervaring geweest van organisaties die de afgelopen maanden de bezetting verminderden om ervoor te zorgen dat medewerkers op kantoor op gepaste fysieke afstand van elkaar konden blijven. Bij een Europees concern in huishoudelijke apparaten werden de werknemers op het hoofdkantoor ingedeeld in twee groepen: de ene groep kwam op maandag en dinsdag naar kantoor, de andere groep op donderdag en vrijdag. Er werd niet gerouleerd tussen de beide groepen. Na vier maanden bleek een aantal projecten niet meer op schema te liggen omdat de betrokken medewerkers op verschillende dagen naar kantoor kwamen en elkaar nooit persoonlijk zagen.

Om die reden hebben sommige pioniers in telewerken, zoals IBM en Yahoo, een paar jaar geleden hun zeer liberale beleid ten aanzien van telewerken gedeeltelijk teruggedraaid. Ze beseften hoe belangrijk regelmatige contactmomenten zijn. En toen Microsoft in 2020 besloot om meer werknemers thuis te laten werken, regelde het daarbij ook dat mensen elkaar op speciale plekken op kantoor konden blijven ontmoeten – met een aanpak die ook wel wordt aangeduid als 'hoteling'.

INRICHTING VAN HET KANTOOR VAN MORGEN

De inmiddels ruimschoots beschikbare technologie maakt het niet alleen gemakkelijker om op afstand te werken. Die zorgt er ook voor dat veel routine-

Al vanaf 50 meter afstand vermindert de intensiteit van persoonlijke communicatie

werk, waaruit veel banen van oudsher bestonden, gaandeweg wordt geautomatiseerd. Door deze beide ontwikkelingen zijn de betekenis van werk en de rol van een werknemer in de organisatie fundamenteel aan het veranderen. Wat bedrijven in toenemende mate nodig hebben van hun mensen is hun creativiteit – en zoals we hebben gezien zijn mensen creatiever wanneer ze samen zijn en ‘menselijke momenten’ met elkaar kunnen delen. Daarom is die gemeenschappelijke ruimte – het kantoor – nodig. Het kantoor van de toekomst zal er echter heel anders moeten uitzien dan we gewend zijn. Drie kenmerken zullen bepalend zijn: stimulans van ‘menselijke momenten’, slim gebruik van technologie, en management gericht op het stimuleren van verbinding.

ONTWORPEN VOOR MENSELIJKE MOMENTEN

Het wemelt tegenwoordig van de goedkoop ingerichte kantoorruimten met krappe werkplekken – waarvan onderzoekers keer op keer hebben vastgesteld dat ze schadelijk zijn voor het moreel, de samenwerking en de productiviteit. Er zijn echter bedrijven die dat model verder hebben doorgetrokken en daarbij hebben gezocht naar een balans tussen openheid en privacy (Allen, 1977). In de benadering die zij hebben gekozen zijn ontwerpelementen toegepast die allerlei soorten sociale interactie mogelijk maken – van een snel praatje in de hoek bij een open trap tot fluisterend geroddel bij het aanrecht of de koffiemachine. Zo'n element is bijvoorbeeld een nis waar een paar mensen kunnen schaven aan een presentatie. Of denk aan een hoge tafel waaraan twee mensen kunnen gaan staan voor een spontaan overleg, en

waar een jongere medewerker die langsloopt stopt om hen een vraag te stellen.

Veel van die kenmerken zijn te vinden in Olympic House, het eerder genoemde nieuwe kantoor van het IOC. Dat is gebouwd met het oog op de humanisering van het werk. Het IOC was in de loop van zijn bestaan verspreid geraakt over vier verschillende locaties in Lausanne. In 2012 besloot de leiding dat deze versnippering slecht was voor de onderlinge relaties tussen de ruim vierhonderd medewerkers. Toegegeven: door de aard van het werk reisden de medewerkers veel en werkten ze vaak op afstand. Toch vond het management dat één thuisbasis essentieel was. Een gezamenlijk kantoor zou bijdragen aan een gemeenschapsgevoel en daarmee aan het welzijn van medewerkers en stakeholders. Maar vooral ook moest de nieuwe gezamenlijke huisvesting ervoor zorgen dat er ‘menselijke momenten’ ontstonden, waarmee het vertrouwen werd versterkt en de creativiteit werd bevorderd.

In slechts enkele maanden tijd werd Olympic House een ‘prettige plek om elke dag naartoe te gaan, waar we elkaar energie geven’, zoals een IOC-manager het uitdrukte. Het ontwerp bevordert formele en informele ontmoetingen en heeft de onderlinge omgang tussen teams ingrijpend veranderd. Op de grote centrale trap, bijvoorbeeld, in de vorm van de vijf Olympische ringen, komen mensen van verschillende afdelingen elkaar onvermijdelijk tegen op weg naar en van hun werkplek. Dit moedigt hen aan te stoppen en een praatje te maken. Een van de managers bij het IOC vertelde ons erover: ‘De ruimten rond de trap staan vol met banken en koffiecorners. Daar kun je vijf of tien minuten met je collega's van gedachten wisselen over dingen die je moet oppak-

ken. Dat bespaart een boel e-mails. Dit menselijke element is de essentie van wat we doen.'

Er is ook bijzondere aandacht besteed aan de akoestiek. In de gebieden met werkplekken – toegewezen volgens een 'hoteling'-schema – wordt het geluid gedempt door middel van tapijt en geluidsabsorberend materiaal aan het plafond en in het meubilair. In de buurt van de centrale trap en in andere ruimten bedoeld voor sociale interactie is doelbewust minder geluidsabsorberend materiaal gebruikt. Daardoor heerst er op die plekken een café-achtig geroezemoes dat mensen aantrekt, om anderen te ontmoeten en om een praatje te maken.

Dit soort details is belangrijk. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de ervaring van een internationaal technologiebedrijf dat wij kennen. Daar werd in een van de centra voor onderzoek en ontwikkeling de koffieautomaat weggehaald om kosten te besparen. Aanvankelijk leek dat bevorderlijk te zijn voor de productiviteit: er werd een stijging gemeten in het aantal geproduceerde regels software-code terwijl het aantal fouten afnam; de medewerkers besteedden minder tijd aan praten bij de koffie en meer tijd aan coderen. Later, echter, daalde het totale aantal productreleases doordat het aantal integratiefouten toenam. Die gesprekken bij de koffieautomaat bleken waardevol te zijn geweest voor de samenwerking.

SLIM GEBRUIK VAN TECHNOLOGIE

Technologie maakt het tegenwoordig mogelijk om werk dat we zelf efficiënter kunnen doen mee naar huis te nemen. Maar technologie kan ons ook helpen om beter te begrijpen hoe we sociaal functioneren.

Dat inzicht kan leiden tot een effectiever ontwerp en gebruik van de sociale ruimte.

Een goed voorbeeld daarvan vinden we bij Silverstein Properties, een projectontwikkelaar en vastgoedbeheerder in New York. Dat ontwikkelde een op AI gebaseerd platform, Dojo genaamd, om de bewegingen van mensen in een kantoor te kunnen volgen. De gegevens die dat oplevert worden met behulp van een data-gedreven scoresysteem vertaald in een nieuw ontwerp. Werk- en zitplekken kunnen dan zodanig worden ingedeeld dat er een zo groot mogelijk kans ontstaat op informele en serendipiteit bevorderende interacties.

Met Dojo kunnen samenwerkingsprofielen worden aangemaakt voor individuen, voor teams en voor complete organisaties. (In sommige sectoren en functies werken mensen nu eenmaal zelfstandiger dan in andere.) Medewerkers kunnen op deze manier worden ingedeeld in groepen op grond van hun stijl van werken, afgemeten aan bijvoorbeeld het percentage van hun tijd dat ze besteden aan vergaderingen, de gemiddelde hoeveelheid vrije tijd tussen vergaderingen, en de spreiding van vergaderingen over de dag. Aan de hand van het non-hiërarchisch organigram dat daarmee ontstaat, kunnen managers de fysieke ruimten en technologie van hun bedrijf gebruiken om meer mogelijkheden te creëren voor werknemers om contacten te leggen.

Een van de huurders van Silverstein is een technologiebedrijf met ruim vierhonderd werknemers. Dit bedrijf richtte zijn kantoor opnieuw in aan de hand van inzichten verkregen met behulp van Dojo. Door de medewerkers in te delen in afdeling-overstijgende 'buurten' kon de interne samenwerking worden

In 'menselijke momenten' zijn mensen vaak energiever en meer geneigd zich in elkaar in te leven, en dat bevordert de organisatiecultuur en de samenwerking

verbeterd. Tegelijkertijd bleek dat dit bedrijf toe kon met minder vierkante meters. De kamertjes waar medewerkers zich konden terugtrekken, bijvoorbeeld voor privé-telefoontjes, lagen ver af van de meeste reguliere werkplekken en werden niet of nauwelijks gebruikt. Voor een privételefoontje gingen medewerkers naar de hal met de liften. De kamertjes werden opgedoekt en er werden telefooncellen geplaatst in die hal. Daarmee kwam twintig procent van de kantoorruimte vrij, die het bedrijf kon onderverhuren. Technologie kan ook relaties faciliteren tussen mensen die op afstand werken en mensen op kantoor. Halverwege de jaren tachtig creëerden onderzoekers van Xerox PARC voor dat doel een mediaruimte waarin video, audio en computertechnologie werden gecombineerd. Met deze infrastructuur werd de sociale interactie tussen de laboratoria in Palo Alto (Californië) en Portland (Oregon) bevorderd. Dankzij de technologie konden medewerkers in de lounge-vertrekken en enkele werkkamers van de beide laboratoria virtueel met elkaar in contact komen. Dergelijke experimenten zijn ook uitgevoerd bij EuroPARC van Xerox in het VK, bij Bellcore, en aan de Universiteit van Toronto. Daaruit is gebleken dat een perifeer besef van elkaars aanwezigheid ook al bevorderlijk is voor het onderlinge gevoel van nabijheid tussen medewerkers die niet fysiek bij elkaar zitten. Natuurlijk moet er een grens worden gesteld aan de technologie. Zolang werknemers kunnen zien wie er fysiek aanwezig is en wie er virtueel beschikbaar is – wat mogelijk wordt gemaakt door technologie als Dojo – moeten ze zelf hun eigen ontmoetingen en samenwerkingsmomenten kunnen regelen.

STIMULEERT VERBINDING

Managers, van hun kant, moeten ervoor zorgen dat degenen die op kantoor zijn het gevoel hebben dat

informele sociale contacten met collega's daar zijn toegestaan. Leaders zullen dat niet alleen expliciet moeten zeggen. Zij moeten ook het goede voorbeeld geven, door zelf tijd door te brengen in de gemeenschappelijke ruimten en deel te nemen aan sociale evenementen.

Het internationale ontwerp bureau Frog biedt een goed voorbeeld van wat dit inhoudt. Frog heeft over de hele wereld kantoren, of 'studio's', die het gebruikt om sociale banden te smeden en nieuwkomers thuis te maken in de bedrijfscultuur. Met behulp van allerlei rituelen wordt het informele leren bevorderd. Zo is er, bijvoorbeeld, iedere maandagochtend een gezamenlijk overleg. Daarin worden gemeenschappelijke aandachtspunten voor projecten en sectoren besproken. Of er wordt een presentatie gegeven over nieuwe kennis. Woensdag is 'welzijnsdag'. Dan kunnen medewerkers bijvoorbeeld een yogales volgen. Iedere namiddag is er een gezamenlijk koffiement. En er worden *happy hours* georganiseerd voor teamleden en soms ook voor klanten.

Al deze rituelen bieden jongere en oudere medewerkers de kans om elkaar te ontmoeten, verhalen over projecten en het leven te delen, en informeel om advies te vragen. Het werk vindt net zo goed plaats in de lounge en de keuken als in de werkkamers waar projectteams brainstormen met *whiteboards* en *Post-it notes*. Het zien of horen van deze formele en informele werksessies is van cruciaal belang. Ze helpen de medewerkers om inzicht te krijgen in de subtiele details van een goed ontwerp en wat ervoor nodig is om goed om te gaan met klanten.

Toen de wereld vanwege corona op slot ging, ontdekte Frog enkele positieve aspecten van thuiswerken. De samenwerking binnen het wereldwijde studionetwerk verbeterde bijvoorbeeld. Zonder de beperkingen van *face-to-face*-werk kon het bedrijf de kruisbestuiving tussen de internationaal verspreide studio's vergro-

Frequente persoonlijke interactie leidt tot betrokkenheid, steun en samenwerking in teams

Kantoorwerk mag na de pandemie niet terugvallen in volle dagen turen naar een beeldscherm en vergaderen

ten en beter gebruik maken van de talenten van zijn medewerkers. Ook lukte het met enkele aanpassingen om enkele rituelen in stand te houden. Tijdens een virtueel dagelijks koffiemoment kan er bijvoorbeeld door iemand een vraag worden gepost als ‘Wat is de gekste manier waarop je ooit gewond bent geraakt?’ Daarmee worden mensen even uit hun werk gehaald. Als op afstand werken zo goed uitpakte, was er dan nog wel een studio nodig in New York met zijn hoge huurtarieven? Was thuiswerken misschien de toekomst voor Frog? De overschakeling was immers zo soepel verlopen. Men beseftte echter dat de studio in de bedrijfscultuur een centrale rol vervulde voor informeel leren en socialisatie. En hoewel de huurprijzen in New York hoog zijn, vormen de huisvestingskosten een relatief klein deel van de totale kosten van Frog. Zelfs al moet het werken in de studio worden aangepast, het blijft een essentieel aspect van de manier van werken bij deze organisatie.

Wanneer we op een gegeven moment weer allemaal teruggaan naar kantoor, zal het cruciaal zijn om bij de prestatiebeoordeling contactmomenten te onderscheiden van daadwerkelijke output. Mensen moeten niet het gevoel hebben dat ze naar kantoor moeten komen om hun leidinggevende ervan te overtuigen dat ze hard werken. Als ze op kantoor zijn, moeten ze zich bovendien ook niet verplicht voelen om aanhoudend in vergadering te zijn of achter hun beeldscherm te zitten. Als terugkomen naar kantoor straks betekent dat iedereen weer voor zich gaat werken en louter taakgericht gaat vergaderen, dan gaan de positieve lessen van de pandemie verloren. Dat zou slecht zijn voor het prestatievermogen en voor de organisatiecultuur.

Precies dat wilde Adam D’Angelo, de chief executive van vraag-en-antwoord-website Quora, voorkomen.

Hij kondigde aan dat zijn bedrijf geen selectie zou hanteren voor werken op afstand – dat wil zeggen, leidinggevend en of bepaalde groepen nog wel naar kantoor laten komen maar andere werknemers thuis laten werken. Iedereen – van hoog (inclusief de CEO) tot laag – zou zowel thuis werken als ook tijd op kantoor doorbrengen. De bedoeling, zo legde hij uit in de bedrijfsblog, was om ‘te voorkomen dat het kantoor het “eigenlijke” hoofdkantoor wordt’ (D’Angelo, 2020). Hij gaf hiermee een duidelijk signaal af aan de medewerkers van Quora: op kantoor werken was niet bedoeld om indruk te maken op de leidinggevende; voor het management was en bleef thuiswerken even legitiem.

Als leiders op kantoor zijn, moeten ze zich bovendien gedragen zoals iedereen zou moeten doen. Dus: niet continu in vergadering zijn, maar het voorbeeld volgen van Paul Bennett, de chief creative officer van IDEO. Bennett zit naar eigen zeggen ‘de hele tijd en vol overtuiging bij ons IT-team aan de helpdesk, de meest zichtbare en centrale plek in ons kantoor in San Francisco’. Hij licht toe: ‘De helpdesk is voor mij een kruising van een koffietentje en een in elkaar geflanste technologische reddingspost. De mensen zijn er vol energie en hebben plezier. Doordat ik daar samen met hen op een hoge kruk zit, benaderen mensen me spontaan. Zo ontstaan er in de loop van de werkdag op een natuurlijke manier gesprekken en interacties.’

Mogelijkheden voor rituelen die niets met het werk te maken hebben (zoals meditatie, yoga en als ‘challenge’ verpakte fitness-oefeningen zoals opdrukken) zijn ook een geweldige manier om relaties te bevorderen en te laten zien dat het op kantoor draait om verbinding. Natuurlijk moet fysiek vergaderen niet worden verboden. Maar het is wel zaak het te beperken. Een dag

op kantoor mag niet ontaarden in non-stop vergaderen. Ook is het belangrijk om voor die bijeenkomsten activiteiten te plannen die moeilijk op afstand kunnen worden gedaan (zoals staand brainstormen of bij herhaling van zitplaats veranderen).

Betrokkenheid en creativiteit stimuleren betekent ook dat men erop let dat medewerkers niet voortdurend aan het werk zijn. Pauzeren is niet altijd gemakkelijk, zeker niet als werknemers in de gaten worden gehouden met surveillance-software (Harwell, 2020), of als ze worden geleid door chefs die eerder kijken naar de tijd die zij doorbrengen achter hun beeldscherm dan naar hun concrete resultaten. Maak duidelijk dat het prima is om een lunchpauze te nemen, of om een vergadering gepland voor 8 uur 's-ochtends te verzetten zodat een deelnemer zijn of haar vaste ronde hardlopen of zwemmen of yoga-oefening niet hoeft over te slaan. Ook wat dit betreft is het belangrijk dat het goede voorbeeld wordt gegeven. Dat kan bijvoorbeeld heel eenvoudig door in Slack of een ander programma je status te veranderen naar 'Ik ben lunchen' of 'Ik ben de hele week online, behalve op donderdag'. Erken dat mensen soms een lang weekend of een vakantie nodig hebben. De softwaredienstverlener Basecamp geeft iedere werknemer elke drie jaar een sabbatical van dertig dagen.

Nu veel organisaties hun mensen de mogelijkheid bieden om tenminste een deel van de tijd op afstand te werken, is het goed om eraan te herinneren dat samenwerking op afstand een lange geschiedenis heeft. Zowel die geschiedenis als onze huidige ervaring laat zien dat ondersteunende infrastructuur, technologie en organisatieprocessen noodzakelijk maar niet voldoende zijn voor een productieve samenwerking. Mensen hebben nog steeds behoefte aan persoonlijke contactmomenten: om verwachtingen te verduidelijken en op elkaar af te stemmen; om regels en manieren van werken op te frissen; en om vertrouwen op te bouwen of nieuw leven in te blazen. In een wereld die thuiswerken op grote schaal mogelijk maakt en stimuleert wordt het alleen maar belangrijker om mensen weer bij elkaar te brengen

in kantoren, zodat tegemoet kan worden gekomen aan juist die menselijke behoefte.

Literatuur

- Allen, T.J. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge (MA): MIT Press.
- D'Angelo, A. (2020). Remote First at Quora. 25 juni. (<https://quorablog.quora.com/Remote-First-at-Quora>)
- Global workplace analytics (2020). *Work-at-Home After Covid-19—Our Forecast*.
- Hallowell, E. (1999). The Human Moment at Work. *Harvard Business Review*, 77/1-2 (januari-februari).
- Harwell, D. (2020). Managers turn to surveillance software, always-on webcams to ensure employees are (really) working from home. *The Washington Post*, 30 april.
- Hinds, P.J. & S. Kiesler (red.) (2002). *Distributed Work - Multidisciplinary research on dynamics, problems, and potential of distributed work*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Maanen, J. Van & E.H. Schein (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, pp. 209-264.
- O'Mahony, S. & F. Ferraro (2017). The Emergence of Governance in an Open Source Community. *Academy of Management Journal*, 50/5.
- Pentland, A. (2012). The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*, 90/3-4 (april).
- Spataro, J. (2020). How remote work impacts collaboration: findings from our team. Microsoft, 22 april.

A.-L. Fayard is universitair hoofddocent Innovation, Design and Organization Studies aan de Tandon School of Engineering, een onderdeel van New York University. J. Weeks is hoogleraar Leadership and Organizational Behavior aan IMD in Lausanne. M. Khan werkte in Corporate Governance bij de International Finance Corporation (onderdeel van de Wereldbank) en is momenteel een research associate aan IMD.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Designing the Hybrid Office', by Anne-Laure Fayard, John Weeks and Mahwesh Khan, in the March-April 2021 Issue of the Harvard Business Review, vol. 99, issue 3-4. © 2021 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2021 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.