

## **Effectieve implementatie van kantoorinnovatie Een literatuurstudie**

November 2007

E. de Bruyne

Center for People and Buildings

De centrale probleemstelling die aan de basis van dit onderzoek lag, was een eenduidig overzicht te geven van de bestaande kennis over implementatie en meer in het bijzonder de implementatie van nieuwe kantooromgevingen. Er is de laatste tijd veel geschreven over verandering, implementatie en weerstand in organisaties. Het ontbrak echter aan een consistente synthese die deze onderwerpen - vanuit het oogpunt van de huisvesting - bekijkt. Daarnaast is het vooral de zogenaamde 'zachte' kant van het implementeren die nog te weinig gekend is.

Door het onderwerp 'effectieve implementatie van werkplekinnovatie' een uitgebreide inleiding te geven, is het vanuit een breed kader benaderd. Hierdoor komt bestaande kennis vanuit verschillende disciplines en theorieën samen en wordt ze kwalitatief op elkaar afgestemd. Deze methode lijkt aangewezen gezien de complexiteit en de verschillende actoren in het proces. Bovendien zijn sommige onderwerpen nog voldoende uitgewerkt in de literatuur specifiek in functie van kantoorinnovatie. Verschillende onderwerpen kwamen in de hoofdstukken naar voren, achtereenvolgens werden verandering, implementatie, weerstand en implementatie van kantoorinnovatie besproken. Waarbij de eerste twee algemene hoofdstukken als basis en kader dienden voor het laatste hoofdstuk. In dit laatste hoofdstuk werd specifiek de implementatie van kantoorinnovatie bekeken.

Voor dit theoretische kader werden twee onderzoeksvragen vooropgesteld.

*Welke lessen kunnen we trekken uit de bestaande literatuur in functie van de effectieve implementatie van werkplekconcepten?*

Bij deze eerste onderzoeksvraag bleken er vanuit de praktijk verschillende vragen te zijn naar implementatieprocessen bij het veranderen van een kantooromgeving. Welke elementen spelen hierbij een rol, wat zijn mogelijke obstakels en hoe kan het op een goede manier gebeuren. Deze werden aan de hand van de teruggevonden literatuur zo goed mogelijk beantwoord.

*Welke lessen over weerstand en de rol van participatie en communicatie kunnen we trekken uit de bestaande literatuur?*

Vervolgens peilde de tweede onderzoeksvraag naar weerstand, communicatie en participatie. Welke lessen kan men trekken uit de literatuur op dit vlak? Zoals eerder besproken kwamen deze begrippen eerst algemeen aan bod om ze vervolgens te bekijken vanuit het oogpunt van de kantoorinnovatie. Deze begrippen werden zo goed mogelijk uitgewerkt in relatie tot de bestaande literatuur over het onderwerp.

## **Conclusies implementatie van kantoorinnovatie**

Kantoorinnovatie is een begrip dat de laatste jaren steeds meer in de belangstelling staat. Door veranderingen op diverse vlakken in de organisatorische context is er een andere denkwijze over werkplekken ontstaan. Omwille van verschillende redenen worden er veranderingen doorgevoerd in de plaats, lay-out en gebruik van kantoren. Deze veranderingen zijn vaak ingrijpend. Terugkeren naar de oude situatie is vaak fysiek onmogelijk of zeer moeilijk. Ze passen vaak in een groter geheel van veranderingen en houden bovendien een grote verandering in de cultuur en werkwijze in. Het is een ingrijpende verandering die veel complexe processen omvat en waardoor de kans op weerstand ook hoger is.

### ***Aanleiding tot kantoorinnovatie: veranderingen***

Door verschillende krachten in de interne en externe context van organisaties is men anders gaan denken over werkplekken. Veranderingen op het vlak van ICT, maatschappij, organisatie en economie hebben hun gevolgen gehad op de werkomgeving.

### ***Implementatie van kantoorinnovatie***

Bij het invoeren van een innovatieve kantooromgeving komen een heleboel zaken kijken. Het is een omvangrijk proces in verschillende fasen. Doorgaans onderscheid men vijf à zes fasen, die ongeveer hierop neerkomen: een verkenning, het opstarten van het project, de projectorganisatie, programma van eisen en het ontwerp, de praktische uitvoering en tenslotte het beheer en gebruik.

Hierbij is de implementatie van groot belang. Zoals eerder aangegeven zou deze fase zich bevinden tussen twee sleutelmomenten; de go/no go beslissing en de inhuizing. In een model, voorgesteld door Wonokromo (2003) wordt de fase tussen de voorbereiding en de in gebruikneming geplaatst. Implementatie omvat tevens het ontwerp en de invoering.

Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt kan men verschillende maatregelen nemen om de kans op succes te vergroten. Enkele voorbeelden zijn bijvoorbeeld duidelijke doelstellingen formuleren in de initiatiefase, goed informeren en communiceren tijdens de definitie, ontwerp en uitvoeringsfase en de perceptie van kwaliteit verzekeren tijdens de beheersfase. Het is echter wel de vraag of elk van deze maatregelen enkel in een bepaalde fase toegepast moet worden of dat ze tijdens de hele periode van veranderingen hun nut hebben (denk bijvoorbeeld aan informeren en communiceren). Bovendien blijken ook hier weer dezelfde thema's op te duiken als bij implementatie en weerstand zoals communicatie en participatie.

---

### ***Enkele aanbevelingen voor succesvolle implementatie:***

#### ***Initiatiefase***

- **Analyseer de organisatie en haar werkprocessen zorgvuldig.**
  - **Formuleer duidelijke bedrijfsdoelstellingen op basis van deze**
-

---

organisatiedoelstellingen.

- Maak een conceptkeuze als een manier om in te spelen op interne veranderingen en context van de organisatie en niet enkel als kostenbesparing.
- Zorg dat de conceptkeuze aansluit bij de cultuur en de werkprocessen van de organisatie.

#### *Implementatiefase*

- Communiceer via verschillende, gepaste kanalen met een optimale balans tussen top-down en bottom-up en voldoende informatie, communicatie, gelegenheid tot participatie en tijd voor discussie en reflectie.
- Laat weerstand in zekere mate toe en ga er mee om.
- Stimuleer de betrokkenheid van de medewerkers.
- Investeer voldoende tijd en geld.
- Houdt rekening met de karakteristieken en behoeften van de medewerkers.
- Houdt voldoende rekening met de randvoorwaarden.
- Zorg voor een adequate projectorganisatie, met duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren.
- Zorg voor commitment van het management en een aansprekende en enthousiaste trekker of charismatisch boegbeeld.

#### *Beheer*

- Zorg voor een adequate nazorg en beheer van het nieuwe concept, met veel aandacht voor een juist gebruik van de werkomgeving en snel en efficiënt inspelen op eventuele klachten.
- Evalueer en stuur eventueel bij.

---

#### *Weerstand bij kantoorinnovatie*

Kantoorinnovatie is een complex proces dat vaak aanleiding geeft tot weerstand. Deze weerstand kan zijn oorzaak vinden in verschillende achtergronden. De gevolgen van weerstand kunnen zeer schadelijk zijn voor de verandering en de organisatie. Het is dus noodzakelijk er op een gepaste manier mee om te gaan. Er zijn verschillende bronnen van weerstand bij kantoorimplementatie. Het kan veroorzaakt worden op het vlak van de medewerker, tegen de initiatiefnemer van de veranderingen, tegen het resultaat van de veranderingen en tegen de totstandkoming van de veranderingen of de implementatie.

Het negeren van weerstand kan zware gevolgen hebben. Onderzoek geeft aan dat men vaak niet enkel tijdens en net na de inhuizing rekening moet houden met een afname van de productiviteit maar ook de periode daarna. De veranderende context kan mensen vermoeien en ergeren. Het veroorzaakt stress, dat reeds vaak geassocieerd werd met verminderde productiviteit en bijvoorbeeld ook ziekteverzuim. Verder gaf onderzoek (o.a. Becker, e.a. 2000 in Unger, 2004 en Laframboise, e.a. 2002) aan dat de houding van de medewerker, tegenover het veranderingsproces en het resultaat, een positief verband vertoont met de investeringen die zijn

gedaan.

Om draagvlak te creëren kan men, specifiek bij de implementatie van kantoorinnovatie gebruik maken van beeldvorming. Deze techniek kan helpen een beeld te over te brengen van de toekomstige situatie. Vaak heeft men een negatief beeld over kantoorinnovatie, dat men uitsluitend als besparingsmaatregel ziet. Door een duidelijk beeld te geven van de eventuele uitkomst en de verschillende opties, kan men dit tegengaan.

Verder zijn ook bij kantoorinnovatie communicatie en participatie middelen die men kan aanwenden bij het ontwikkelen van draagvlak en het tegengaan van weerstand.

Het is belangrijk om gedurende het hele proces breed te communiceren via verschillende kanalen. Afhankelijk van de fase waarin medewerkers zich bevinden kan men de communicatie aanpassen. Zo kan men verschillende communicatiemedia inzetten tijdens de ontdekkingsfase, de ontkenningfase, de weerstandsfase en de aanvaardingsfase. Deze fasen lijken overigens overeen te komen met de fasen van het verwerkingsproces, eerder in het hoofdstuk weerstand besproken.

---

*Enkele aanbevelingen voor succesvolle communicatie:*

- **Onderschat de rol van Communicatie bij veranderingen niet.**
- **Stel een communicatieplan op.**
- **Communiqueer een realistisch beeld over de veranderingen.**
- **Communiqueer gedurende het hele proces .**
- **Communiqueer via verschillende media.**
- **Ontwikkel een gemeenschappelijke taal en zorg voor positieve en consistente gedragingen.**
- **Zorg voor een duidelijke ondersteuning van de top.**
- **Deel ervaringen met alle medewerkers om het vertrouwen aan te wakkeren.**
- **Stel experts op het vlak van interne en externe communicatie aan.**

---

Verder kan participatie een belangrijke sleutel zijn bij het tegengaan van weerstand en het creëren van betrokkenheid bij kantoorinnovatie. Desondanks wordt participatie nog vaak als hinderlijk bekeken. Hoewel huisvesting vaak een onderwerp is dat medewerkers nauw aan het hart ligt, is het niet gebruikelijk dat ze inspraak krijgen in het ontwerp ervan. Medewerkers worden gemakkelijk bekeken als conservatief en hebben bovendien onvoldoende kennis over het onderwerp volgens vele beslissers en ontwerpers.

Daartegenover staat het idee dat men medewerkers kan inzetten als experts over hun eigen omgeving en werkprocessen. En dat er een heleboel kennis zou verloren gaan als ze niet bij de implementatie betrokken zouden worden. Bovendien worden organisaties steeds vlakker en minder hiërarchisch, waardoor medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen toebedeeld en

dus ook zeggenschap over het veranderingsproces zullen eisen.

Participatie kan op verschillende manieren, al lijkt indirecte participatie of gebruikersparticipatie het meest aangewezen. Daarbij moet men wel steeds duidelijk de grenzen afbakenen. Dit evenwel zonder het gevoel op te wekken dat men uiteindelijk toch geen keus meer heeft. Daarom is het ook van belang voldoende feedback te geven over de impact die medewerkers hebben gehad op het eindresultaat door de participatie.

---

*Enkele aanbevelingen voor succesvolle participatie:*

- **Maak zowel gebruik maken van directe als indirecte participatie, waarbij de voorkeur vooral uitgaat naar gebruikersparticipatie.**
  - **Laat zo veel mogelijk de direct betrokkenen participeren.**
  - **Stel evenwel duidelijke grenzen aan de bevoegdheden van de betrokkenen.**
- 

### **Verder onderzoek**

Dit kader vanuit de literatuur is verre van een eindpunt. Het is momentopname een stand van zaken dat een overzicht tracht te geven van huidig onderzoek en modellen. Het toont eveneens echter een aantal tekortkomingen, discrepanties en gaten in onderzoeken.

Vanuit de bestaande literatuur is er onvoldoende basis aanwezig om rechtstreekse lessen te kunnen trekken vanuit de implementatie*praktijk* (bij kantoorinnovatie). Het beschikbare aantal cases hiervoor is redelijk beperkt. Bovendien bevatten de beschrijvingen van deze organisaties vaak onvoldoende gegevens, te weinig gedetailleerd en niet gepast voor het vooropgestelde onderzoeksdoel. Het was dus niet mogelijk om lessen te trekken uit de literatuur over de praktische kant van effectieve kantoorinnovatie implementatie. Om dit verder te onderzoeken, is er nieuwe dataverzameling noodzakelijk. Door de complexiteit van veranderen en implementeren, lijkt het niet evident dat er een beste manier van implementeren is, maar eerder een aantal opties en suggesties die een goede gang van zaken in een bepaalde context kunnen vergemakkelijken. Hoe zit het echter in de praktijk? Past men een bepaalde blauwdruk toe bij implementatie van werkplekinnovatie in de praktijk?

Bovendien zagen we eerder in het hoofdstuk implementatie dat het wel eens interessant zou kunnen zijn om breed een aantal praktijkgevallen met elkaar te gaan vergelijken. Om door systematisatie en controle van een aantal variabelen een objectieve vergelijking te kunnen maken. In de volgende fase van dit onderzoek is het de bedoeling een crosscase analyse uit te voeren die dit beoogd. Het moet een beeld geven van de kantoorinnovatie in organisaties in de praktijk.

Verder vielen in de verschillende hoofdstukken ook nog een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek op. De literatuur geeft verder aanleiding tot nieuwe onderzoeksvragen.

In het hoofdstuk verandering bespraken we eerder al de problemen die bestaan rond de definitie van het begrip verandering. Als illustratie hiervan besproken we het 'kleurdruk denken' van de Caluwé en Vermaak (1998). Verder zijn veranderingen zelf de laatste twintig jaar sterk veranderd. De vraag is of dit ook zijn gevolgen heeft voor onderzoek en theorievorming, die mee zullen moeten evolueren.

Er werd ondermeer door de algemene inleiding in het theoretische kader vanuit gegaan dat men algemene modellen van verandering en implementatie kan toepassen op kantoorimplementatie. Hoewel dit gezien implementatie van kantoren ook implementatie en verandering inhoud, voor de hand ligt, zou het interessant kunnen zijn de toepasbaarheid van een aantal algemene verandermodellen na te gaan op de kantoorinnovatie praktijk. Welke modellen zijn in dit geval het meest gepast?

Het valt op dat er weliswaar veel over implementatie is geschreven, maar er relatief weinig empirisch onderzoek is gedaan. Daarbij is ook opvallend dat veel van de literatuur van de hand van Vrakking is, die zich schijnbaar wel in dit onderzoek verdiept heeft. In het bestaande onderzoek is ook opvallend dat men vaak op zoek is naar één effectieve manier om te implementeren, terwijl sommige onderzoekers aangeven dat dit, door de complexiteit van het onderwerp, niet mogelijk is. Dit lijkt er op te wijzen dat er geen blauwdruk bestaat en dat een gedifferentieerde implementatie die rekening houdt met verschillende randvoorwaarden het meest aangewezen is. Het zou hierbij zeker interessant zijn verder te onderzoeken wat deze randvoorwaarden zijn, welke elementen we kunnen sturen en welke het meeste invloed zullen hebben op het eindresultaat.

Op het vlak van weerstand is men het er soms niet over eens of weerstand nu wel of niet gewenst is bij verandering en innovatie. In dit theoretische kader werd een voorstel gedaan van een 'inverted U' verband tussen slagen van verandering en weerstand. Het lijkt zeker interessant dit verband verder te onderzoeken. Welke mate van weerstand is het meest optimaal en welke vorm heeft deze weerstand? Daarnaast is er nog de discrepantie tussen de opvattingen over het feit of men zich nu tegen het onderwerp van de verandering, dan wel tegen de manier van veranderen verzet. De ene oorzaak sluit de andere niet uit.

Ook de link tussen kantoorinnovatie en cultuur is zeer interessant. Vaak worden elementen van de organisatiecultuur gezien als factor bij het komen tot een effectieve implementatie. De vraag is welke factoren beïnvloeden de gang van zaken het meest en wat voor organisaties zijn überhaupt meer geneigd kantoorinnovatie door te voeren? Bovendien, is het mogelijk dat de bestaande veranderd door de evoluties die plaatsvinden?