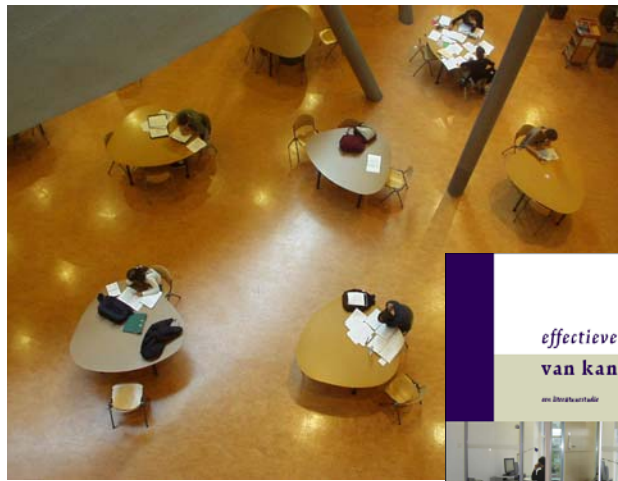


Eindconclusies workshops Implementatie Effectieve Kantoorinnovatie



Evi De Bruyne

Delft, juli 2008



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Dit rapport is opgesteld door:

Evi de Bruyne

In samenwerking met:

70 deelnemers uit ca 45 organisaties

Wim Pullen

Center for People and Buildings

Kluyverweg 6

2629 HT Delft

T: +31 (0) 15 278 3379

E: info@cfpb.nl

W: www.cfpb.nl



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

© Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Niets uit dit voorstel mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

De Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings wordt in al haar activiteiten ondersteund door de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de Belastingdienst.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Dankwoord

0	Inleiding	1
1	Conclusies	3
1.1	Verandering.....	3
1.2	Management	3
1.2.1	Managementontwikkeling.....	3
1.2.2	Managementstijl.....	3
1.2.3	Trekkers, change agents en vaandeldragers	4
1.2.4	Het management werkt tegen	4
1.2.5	De voorbeeldrol van het management.....	5
1.2.6	Het lijnmanagement.....	5
1.3	Rollen	5
1.3.1	De facility manager	5
1.3.2	Het bestuur en de OR.....	6
1.3.3	Het management.....	6
1.3.4	De Ondersteunende diensten	6
1.3.5	Human resources / PO	7
1.3.6	De gebruiker.....	7
1.4	Medewerkers	7
1.4.1	Traditionele beelden	7
1.4.2	Statussymbolen	8
1.4.3	Diversiteit: jonge en oude medewerkers	8
1.4.4	Weerstand, respons op verandering	8
1.5	Organisatiecultuur.....	9
1.6	Implementatie	10
1.6.1	Doelen en andere veranderingen	10
1.6.2	De initiatieffase en pilots.....	10
1.6.3	Continuïteit	10
1.6.4	Beheer (van innovatieve kantoren)	11
1.6.5	Budget	11
1.6.6	'Project huisvesting' en projectmanagement.....	12
1.6.7	De toekomst.....	12
1.7	Communicatie en participatie	12
1.7.1	Communicatie.....	12
1.7.2	(Hindernissen voor) participatie.....	13
1.8	Concept.....	14
1.8.1	Duurzaamheid.....	14
1.8.2	Uitgangspunten bepalen	14
1.8.3	Flexfactor	14
1.8.4	ICT	15
1.8.5	Openheid versus beveiliging.....	15
2	Eindbeschouwing	17
3	Verder onderzoeken?	19

Dankwoord

Dank gaat uit naar de vele deelnemers van de workshops 'effectieve implementatie van kantoorinnovatie' die het Center for People and Buildings organiseerde in het voorjaar van 2008. We hebben dit gedaan om vooral een praktische reflectie te krijgen op een wat meer theoretische gefundeerde literatuurstudie. Voor waardevolle feedback, waarvan dit rapport de weerslag is willen we jullie bedanken. Jullie hebben in heel gemengde gezelschappen allemaal vrijuit gesproken over ervaringen. Jullie hebben vragen en onzekerheden met elkaar en met ons gedeeld.

Het resultaat ligt nu vast: een enorme schat aan wijsheden en stellingnames.

Op onze beurt delen wij die graag met belangstellenden.

Evi De Bruyne en Wim Pullen

Zomer 2008

0 Inleiding

Naar aanleiding van de publicatie van de literatuurstudie naar de *effectieve implementatie van kantoorinnovatie* zijn recent bij het Center for People and Buildings (CfPB) een zevental informatiebijeenkomsten georganiseerd. Via deze workshops wilden we opvallende resultaten en stellingen uit de theorie toetsen aan de visie vanuit de praktijk.

Met deze bijeenkomsten bracht het CfPB een 70-tal deelnemers uit zowel de private als publieke sector samen in een forum voor het uitwisselen van praktijkkennis en ervaring. Door het samenbrengen van professionals met diverse achtergronden en uit verschillende disciplines werden uiteenlopende ideeën samengebracht. Zowel ervaren als minder ervaren deelnemers die aan het begin van het verandertraject staan verwoordden hun indrukken. De grote gemeenschappelijke deler was de ervaring met huisvestingsveranderingen en het implementeren van flexibele werkomgevingen.

De implementatiebijeenkomsten waren opgebouwd rond een aantal resultaten uit de literatuurstudie die beknopt voorgesteld werden en vervolgens in de groep besproken. Is de voorgestelde uitspraak of het model herkenbaar? Of juist niet? Welke invulling heeft men gegeven aan vaak globale en weinig gedetailleerde aanbevelingen en lijstjes uit de theorie? De structuur van de studie volgend kwamen drie grote thema's aan bod: verandering, implementatie en weerstand. Vooral weerstand, participatie en communicatie bleken hete hangijzers en weekten een heleboel reacties los.

Al vanaf het voorstelrondje kwam een dynamisch gesprek los, dat de focuspunten uit de dagelijkse implementatiepraktijk aan het licht bracht. Ideeën en concrete vragen werden uitgewisseld en contacten werden gelegd. Praktijkervaringen werden gedeeld wat inzichten en concrete oplossingen biedt in een steeds verschillende realiteit. Deelnemers gaven na afloop van het gesprek aan dat ze de bijeenkomst zeer nuttig vonden. De uitdaging voor het vervolg van het onderzoek naar de effectieve implementatie is nu het samenbrengen van de inzichten verkregen door de bijeenkomsten en de bevindingen van de literatuurstudie. Van deze workshops zijn nu hier de resultaten thematisch samengebracht.

1 Conclusies

1.1 Verandering

De manier van veranderen heeft een evolutie ondergaan. Soms lijkt men wel te veranderen om het veranderen en niet elke verandering is uiteraard een verbetering. Er lijkt bovendien niet echt meer een eindpunt aan te komen, verschillende ingrijpende veranderingen lopen tegelijkertijd en door elkaar heen over erg lange periodes. Men heeft de indruk dat de veranderingen alleen maar complexer zijn geworden (hoewel veranderingen altijd al wel complex geweest zijn.)

Het lijkt wel duidelijk dat de veranderingen op het vlak van huisvesting zouden moeten ontstaan vanuit structurele veranderingen in de werkprocessen, of om daar dicht op aan te sluiten. Vaak zijn eerder kosten ook een belangrijke oorzaak van huisvestingsveranderingen. Maar daarbij is het echter niet steeds enkel een kostenbesparing maar vaak eerder het beter inzetten van dezelfde middelen.

Veranderen vraagt een heleboel energie en inspanningen. Men begint er wel eens aan te twifelen of het allemaal wel nodig is. Gaat het gaat als het ware niet tegen de natuur van mensen in. De wet van de minste inspanning geldt hierbij; de moeite om te veranderen moet kleiner blijven dan de moeite om dat niet te doen. Mensen worden de veranderingen stilaan moe en zijn gedesinteresseerd. Bovendien heeft men het idee dat er bij de overheid vaak het lef ontbreekt om ingrijpende veranderingen in te zetten.

1.2 Management

1.2.1 Managementontwikkeling

Een groot deel van de verantwoordelijkheden en inspanningen zullen bij veranderingen bij het management terechtkomen. Tijdens de implementatie en zeker ook tijdens het daarop volgende beheer.

De vraag is er of er niet extra aandacht gegeven moet worden aan het management. Door bijvoorbeeld in een ontwikkelingstraject aandacht te geven aan hoe men met veranderingen kan omgaan. Door contacten te leggen met het management in andere organisaties die in een innovatieve setting werken of brainstormsessies te organiseren over regels en omgangsvormen.

1.2.2 Managementstijl

Het lijkt duidelijk dat een andere, meer flexibele manier van werken een andere manier van managen vraagt.

Er moet bijvoorbeeld minder gestuurd worden op het vlak van aanwezigheid en meer op prestaties of resultaten. Dit is gemakkelijker toe te passen bij processen met een meetbare output. Maar er wordt in ieder geval een grotere zelfstandigheid van de medewerkers verwacht en ze krijgen een grotere eigen verantwoordelijkheid. Men realiseert zich dit vaak niet, of te laat.

Het emanciperen van medewerkers is een trend die hier nauw bij aansluit. Mensen zijn veel zelfstandiger geworden. Medewerkers hebben tegenwoordig vaak meer (technische) kennis dan hun baas. Ook hierdoor zijn managers genoodzaakt op een andere manier te gaan 'managen'. Maar dit gebeurt onvoldoende. Er zijn bestaande management tools, maar die gebruikt men onvoldoende. Maar om de nieuwe omgeving optimaal te laten functioneren moeten managers dus een bepaalde houding innemen. Ze dienen een zeker 'tegennatuurlijk handelen' te stimuleren. Daarnaast is het ook van belang mensen gewoon hun draai te laten vinden in de nieuwe situatie.

1.2.3 Trekkers, change agents en vaandeldragers

Wet van inertie; een voorwerp in rust heeft de neiging in rust te blijven. Er is heel wat energie nodig om mensen in beweging te zetten. Daarvoor zijn enthousiaste vaandeldragers nodig, wiens energie aanstekelijk is voor de groep.

Daarbij is het belangrijk een bepaalde richting uit te gaan en zo veel mogelijk duidelijkheid en zekerheid te geven. Ook continuïteit is daarbij van belang; als de vlaggendrager wegvalt, is het moeilijk om op koers te blijven.

Maar wie moet 'de kar gaan trekken'? Wie wordt er change agent van de huisvestingsveranderingen? Het management zou daar zeker een belangrijke rol kunnen spelen, maar sommigen zijn te onervaren om dit goed te doen. Waarom bestaat er eigenlijk geen trainingsprogramma voor managers, zucht een van de deelnemers aan de workshop.

1.2.4 Het management werkt tegen

Het management heeft een belangrijke rol te spelen in de veranderingen, maar wat als het management zich er zelf tegen verzet?

Vaak blijkt status een struikelblok te zijn en willen managers bijvoorbeeld een eigen spreekkamer. Het komt ook wel eens voor dat de leidinggevenden het nut van een concept niet inzien. Bovendien kan het management ook intern verdeeld en verdeeldheid zijn; wat doe je als er al problemen zijn binnen het management?

Er werd een voorbeeld aangehaald van een situatie waar na de eerste week de leidinggevenden een eigen plek innamen. Nu is het hele concept weg, en heeft men ruimte bij moeten huren. Het eerste idee was: iedereen gelijk voor de wet, maar uiteindelijk wil het management een eigen kamer.

1.2.5 De voorbeeldrol van het management

Het goede voorbeeld moet mensen helpen bij het sneller aanpassen aan de nieuwe omgeving.

Het management heeft een belangrijke voorbeeldrol te spelen met betrekking tot de huisvesting. Men geeft aan dat het de voorkeur heeft ook managers zo veel mogelijk flexibel te laten werken.

Daartegenover kan men er toch voor kiezen managers een eigen kamer te geven. Soms geven medewerkers ook aan dat ze hun manager liever in een eigen kantoor hebben. Daarbij kan men toch een zekere flexibiliteit behouden door dat kantoor te laten gebruiken als de manager er niet is.

1.2.6 Het lijnmanagement

Als meest directe link met de medewerkers is het lijnmanagement cruciaal bij de implementatie.

Het lijnmanagement is vaak het eerste aanspreekpunt voor veranderingen in de organisatie. Hun rol in de implementatie is dan ook uiterst belangrijk. Dat belet niet dat er wel eens problemen op dit niveau kunnen optreden. Zo zijn er vaak tegenstellingen tussen facility managers en lijnmanagers op te merken, waarbij de facility managers worden gezien als 'zendelingen' van de huisvesting.

Van groot belang is ook een goede overdracht van het beheer van de huisvesting. Als de opdracht van de facility manager afgelopen is, zal het lijnmanagement het uiteindelijk verder moeten opvolgen.

1.3 Rollen

1.3.1 De facility manager

De facility manager heeft het behoorlijk druk met huisvestingsveranderingen in organisaties; niet enkel moet hij/zij zich uiteraard bezig houden met de huisvesting zelf, maar daarnaast worden ook nog eens een heleboel andere zaken verwacht...

Men merkt dat er veel eisen worden gesteld aan de facility manager waaronder ook een heleboel nieuwe. Zo krijgt de facility manager vaak de rol van een expert die zich moet verdiepen in de diverse aspecten van de verandering. De facilitair manager moet de verschillende partijen die steeds bij huisvestingsveranderingen betrokken zijn bij elkaar te brengen en misschien zelfs de contacten reguleren. Een andere belangrijke eigenschap van de functie is een visie op de toekomst. De huisvesting die voor de komende jaren geschikt moet zijn, gaat uit van bepaalde toekomstbeelden van werken en werkplekken in de toekomst. Maar echt dankbaar is de functie ondanks de vele vereisten niet; men heeft vaak de indruk dat men mensen te veel aan het handje moet meenemen, dat er heel wat energie nodig is om iedereen in de goede richting mee te krijgen. Bovendien wordt de huisvesting als iets vanzelfsprekend gezien, het valt enkel op als er iets mee misloopt. Het is een zogenaamde 'dissatisfier'. Veel mensen beseffen daarbij niet dat men ook actiever met de huisvesting kan omgaan, en dat er bepaalde keuzes kunnen gemaakt worden. Daarnaast heeft men soms het idee dat de kantoorinnovatie enkel plaatsvindt omdat Facility Management het wil. Daarbij is het bovendien steeds belangrijk dat de facility manager zich niet te star opstelt, en niet te dogmatisch omgaat met het concept. Je kunt geen flexibiliteit van mensen eisen als je zelf niet flexibel bent.

1.3.2 Het bestuur en de OR

Eenzijds wordt een eerder apathische houding van het bestuur omschreven. Men is er vooral bezig met het nalopen van andere organisaties met de allerlaatste snufjes eerder dan echte interesse te hebben in de huisvestingsveranderingen. Een uitleg voor deze investeringen volgt pas later. Het maakt hen eigenlijk niet zo veel uit: ze zullen het einde van het proces toch niet meer mee maken. Anderzijds geeft men aan dat een bestuur een zeer grote impact heeft, en dat bijvoorbeeld een nieuw bestuur een aanzet kan zijn voor een vlotter implementatieproces.

Ook met de OR moet er steeds rekening gehouden worden. Een goede communicatie met de leden van de OR is vereist. Zo kan een lid van de OR is zeer nuttig zijn in de werkgroep. Het is duidelijk dat een slechte relatie met de OR zeker niet bevorderlijk is. Anderzijds kan de OR ook op de rem gaan staan als ze de komende veranderingen anders inschatten en problemen voorzien. Is het voldoende doordacht en past de nieuwe oplossing wel bij de organisatie?

1.3.3 Het management

Het invoeren van een nieuwe kantooromgeving vraagt om inspanningen van het management.

Het is belangrijk dat er consistentie is; ieder moet goed weten welke doelen er nagestreefd worden. Commitment van het management is daarbij onmisbaar. Anders zullen er verschuivingen komen in de rest van het proces. Bovendien hebben de veranderingen ook een grote impact op de manier dat 'managers managen' (hierover verder meer).

1.3.4 De Ondersteunende diensten

Omdat het invoeren van een nieuw kantoorconcept verschillende aspecten van werken en werkprocessen beïnvloed lijkt ook een goede samenwerking met de overige ondersteunende diensten binnen de organisatie essentieel.

Het is duidelijk dat bijvoorbeeld communicatie zeer belangrijk is in elk veranderproces en dus ook bij veranderingen van huisvesting. Het is dus belangrijk een goede samenwerking te hebben met de communicatieafdeling.

Daar tegenover staat echter het feit dat er nu nog maar beperkte samenwerking bestaat tussen de verschillende ondersteunende diensten. De verschillende partijen werken nog te veel afzonderlijk van elkaar en de interactie tussen deze diensten zou verder gestimuleerd moeten worden.

1.3.5 Human resources / PO

Het idee dat mensen vanuit HR of PO betrokken zouden kunnen worden bij de implementatie van een innovatief kantoorconcept lijkt voor de handliggend. Door de verschillende veranderingen die huisvestingsinnovaties kunnen omvatten, bijvoorbeeld op het vlak van werkprocessen en management lijken de raakpunten duidelijk.

Het beeld nu is dat HR/PO geen strategische rol opneemt in het implementatieproces. Huisvesting en organisatie worden gezien als afzonderlijke delen; twee gescheiden processen. Op de personeelsafdeling is men niet echt betrokken bij de huisvestingsveranderingen en heeft men er ook geen kennis over, bijvoorbeeld dat men zou kunnen bijdragen aan ondersteuning van de verandering en door het geven van training voor managers die te maken krijgen met een totaal verschillende manier van managen enz.

1.3.6 De gebruiker

Een belangrijke rol is uiteraard weggelegd voor de gebruiker, of de 'consument' van het product 'huisvesting'.

Een goede kennis van de gebruiker is zeer belangrijk. Je moet weten wat hen drijft (en niet enkel wat je denkt dat hen drijft). Dat staat tegenover het feit dat er nog te weinig zicht is in de wensen van de gebruiker. Er zou meer aandacht moeten komen voor het evalueren van de 'customer experience'. Om tot een goede oplossing te komen is een goede kennis van de klant essentieel. Daar tegenover staat dat het niet steeds even duidelijk wie nu juist de klant is. Is het de medewerker de opdrachtgever of het management? En wat ontwerp je als niet duidelijk is wie de klant is, en de eisen uiteenlopend zijn?

1.4 Medewerkers

1.4.1 Traditionele beelden

Als iemand voor de eerste keer hoort dat er een nieuwe innovatieve kantooromgeving zal komen, wekt dat vaak een heleboel extreme en negatieve beelden op.

Mensen hebben nog steeds een eerder 'vast' idee van werkplekken. Een student die tijdens de studies gemakkelijk onderweg in een rumoerige omgeving op een laptop werkt, wil een jaar later toch een vaste werkplek met vier muren. Toch lijkt het niet evident dat mensen eisen stellen over hun werkomgeving op het sollicitatiegesprek. Het is met andere woorden gemakkelijker bij nieuwe mensen.

Veel weerstand treedt dan ook op tegen het 'idee' van flexibel werken. Het beeld dat men heeft van de toekomstige situatie is echter vaak niet realistisch. Mensen zien te weinig de positieve kanten van huisvesting delen. Het negatieve wordt dan weer uitvergroet. Je moet duidelijk maken dat men wel iets moet inleveren, maar er ook wat voor in de plaats krijgt op het vlak van gebruik, functionaliteit en keuzevrijheid. Je moet deze voordelen benadrukken.

1.4.2 Statussymbolen

Het blijkt dat statussymbolen en het kunnen uiting geven aan machtsverschillen toch nog steeds zeer belangrijk is in een kantoor.

Daartegenover staat dat je in een flexibel kantoor, waar niemand een eigen plek heeft, het veel moeilijker is om die verschillen te uiten. Kan men de individuele behoefte om status uit te drukken vervangen door het tot uiting brengen van de groepsstatus? En is dit hét grote probleem bij flexibele huisvesting. Als men het probleem van de statussymbolen opvangt zal dan de werkomgeving optimaal functioneren?

1.4.3 Diversiteit: jonge en oude medewerkers

De arbeidsmarkt wordt almaar enger. Dit is een zeer belangrijk topic in de hedendaagse maatschappij waar vergrijzing en ontgroening al geruime tijd een 'hot topic' zijn. Het lijkt er dus op dat er zeer binnenkort maatregelen genomen zullen moeten worden om hier gevolg aan te geven. De grootste vragen hierbij zijn: hoe behouden we (oudere) medewerkers en hoe trekken we jongere medewerkers aan? En vooral ook: hoe kan huisvesting hier toe bijdragen?

Jongeren en nieuwe medewerkers gaan vlotter mee in nieuwe kantoorconcepten. Zij zijn het flexibele werken nog gewoon van tijdens hun opleiding en hebben minder ervaring met de oude situatie. Jongere medewerkers zijn met internetten, skypen en msnen opgegroeid. Kijk maar naar hoe stagiaires en nieuwe mensen de eerste weken in het concept aan de slag gaan. De enige valkuil ligt mogelijk in de socialisatie van deze mensen als ze door de andere medewerkers duidelijk wordt gemaakt hoe men zich hoort te gedragen en hoe te werken. Deze nieuwe mensen blijven dan niet lang flexibel en na minder dan een jaar verwachten ze net als de anderen een vaste plek in een eigen kantoor. Het is dus belangrijk er op te letten dat de nieuwe medewerkers niet afgerekend worden op hun openheid en onbezonnenheid.

Bij nieuwe medewerkers valt het vaak op hoe groot het contrast kan zijn tussen het imago van een bedrijf bijvoorbeeld op het internet en de uitstraling van de kantoorgebouwen. Dit terwijl huisvesting juist een steentje bij zou kunnen dragen bij het werven van nieuwe mensen.

Hoewel het concept van de verengende arbeidsmarkt wel bij iedereen bekend is, blijkt een aanpak echter nog op zich te laten wachten. Men geeft aan dat men bij de overheid dringend nog meer zou moeten inspelen op de groep 30 tot 40 jarigen; bij hen zal binnenkort een groot deel van het probleem liggen. Bovendien zijn de nu al bestaande maatregelen, vooral gericht op het eenzijdig behouden van de oudere generaties, eerder dan het aantrekken van nieuwe.

1.4.4 Weerstand, respons op verandering

Weerstand is inherent aan het veranderen en is soms zelfs nuttig. Als er duidelijk zichtbaar weerstand is, dan kan je daar iets mee. Momenten van weerstand moet je gebruiken, dit is het moment om samen eisen voor de nieuwe situatie te bepalen en input te genereren voor het ontwerp. Er is vaak veel angst voor het optreden van weerstand. Maar het mag ook zeker niet een doel zijn om alle weerstand weg te halen. Terugkijken op weerstand die er is geweest is achteraf ook leuk. Mensen realiseren zich vaak niet meer hoe negatief ze waren.

Er kunnen vele oorzaken aan de basis van weerstand liggen. Onbekendheid is heel belangrijk aspect voor weerstand. Weerstand komt ook vaak voort uit het voorstellingsvermogen en het referentiekader van mensen. Daarnaast is er de discrepantie tussen de huidige en toekomstige huisvesting. Hoe ziet de huisvesting er uit voor de veranderingen? Grote (gepercipieerde) verschillen zullen ook sterk aanleiding geven tot weerstand.

Voor de omgang met weerstand is er niet een gulden regel. Eerder de raad om verschillende methoden in te zetten zal effectief zijn. Weerstand moet een plek krijgen en mensen moeten zelf weerstand die plek kunnen geven. Geef de mogelijkheid om steeds opnieuw vragen te stellen, ook nadat werkomgeving is gerealiseerd is en mensen zijn ingehuisd. Andere maatregelen kunnen zijn:

- Een gebruikersgroep die zelf ideeën ontwikkelt.
- Gerealiseerde voorbeelden en schetsontwerpen laten zien.
- Goed op gebruikte terminologie letten.
- Confronteren met ervaringen van anderen, door ze hun verhaal te laten doen.
- De gebruikersgroep verantwoordelijk maken als linking pin tussen projectgroep en medewerkers.
- Mensen met eigen antwoorden confronteren.
- Duidelijkheid scheppen over 'what's in it for me' ofwel compensatie bieden.
- Perspectief bieden.
- Geanimeerde schetsontwerpen.
- Aandacht blijven houden op kleine groep die in de weerstand blijft; soms moet je daar op ingrijpen als het een te groot effect naar anderen krijgt.
- Mensen eigen kwesties laten oppakken, onderzoeken en met eigen oplossingen laten komen. Daarbij tegenargumenten laten bewijzen en statusgevoelige elementen laten uitrafelen.
- Mensen eigen praatpalen laten zoeken (liaisons).
- Neem steeds acties in functie van de bestaande respons. Elke klager is er een: beantwoord dit dan ook persoonlijk met een gesprek.
- Op gemakkelijk oplosbare problemen (zoals geluidproblemen) moet je snel inspelen en aanpassen, zo voorkom je weerstand.

1.5 Organisatiecultuur

Organisaties hebben een bepaalde cultuur. Die uit zich in uiteenlopende zaken van de hiërarchie tot de dresscode en natuurlijk ook in de huisvesting.

Men gaat er van uit dat de fysieke werkomgeving bij de cultuur van de organisatie moet passen, maar wat als men door veranderingen aan de huisvesting juist een cultuurverandering wil aanzetten. Is huisvesting een goede tool om zulke veranderingen op te starten? Kantoorinnovatie vraagt om een ander gedrag dus uiteindelijk ook een andere cultuur. Maar huisvesting wordt vaak het eerst aangepakt omdat het 'gemakkelijk' aan te pakken is. Bovendien kan je nooit helemaal bepalen waar je zult eindigen. Je wenst een bepaalde toekomst, maar die is afhankelijk van de beginpositie, van de huidige cultuur van de organisatie.

Om verder de omslag in de cultuur te verwezenlijken is er ook een verregerende inzet van het management nodig. Ook veel communiceren wordt hierbij vermeldt; al zal de communicatie zelf uiteindelijk de cultuur niet kunnen veranderen; het laat mensen enkel wennen aan het idee van de veranderingen die op til staan.

1.6 Implementatie

1.6.1 Doelen en andere veranderingen

Kantoorinnovatie kan verschillende doelstellingen hebben. Een van de belangrijkste is doorgaans beperken van kosten of efficiënter omgaan met een zelfde budget.

Er wordt aangehaald dat het vaak niet zozeer de kosten, maar toch vooral de efficiency aan de basis van kantoorinnovatie ligt; niet besparen maar het geld op een effectievere manier inzetten. Dit bereikt men onder andere dan via meer flexibiliteit en minder toekomstige uitgaven. De omschakeling zal echter een substantiële investering vragen en pas op langere termijn vruchten beginnen afwerpen.

Daarbij geeft men aan dat als er besparingen komen, het dan 'het minste kwaad' is om de huisvesting aan te pakken en dat men eerder hier op bespaard dan op andere vlakken, zoals het personeel.

Daarbij is het meestal goed voor de consistentie van de veranderingen als ze plaatsvinden in functie van een het beleid en gericht op de lange termijn. Maar naast de kosten kunnen ook andere redenen aan de basis liggen, zoals: efficiënt ruimtegebruik, klimaat, fusie van organisaties ondersteunen, mensen binden.

1.6.2 De initiatieffase en pilots

Men lijkt het eens over het feit dat de initiatieffase en voorbereiding zeer belangrijk zijn. Het goed inschatten van de mogelijke consequenties van de veranderingen, is daarnaast ook van belang. Zo kan een risicoanalyse hiertoe bijdragen.

Een techniek die wel eens gebruikt wordt om mensen voor te bereiden op de nieuwe werkomgeving is het inrichten van een pilootomgeving. Hierin wordt de toekomstige situatie gesimuleerd. Dat het de beeldvorming weldegelijk positief kan beïnvloeden wordt echter benadrukt door situaties waarin bijvoorbeeld het management zelf in een pilootomgeving gaat werken om het goede voorbeeld te geven. Ook de mensen die in de pilot werken zullen er voordelen van ondervinden. Zo werkt het bevorderend dat er veel mensen komen kijken naar de nieuwe inrichting. Het probleem met proefopstellingen is dat elke situatie anders is; geen pilot zal de toekomst volledig kunnen nabootsen.

1.6.3 Continuïteit

Huisvestingsveranderingen en het invoeren van een nieuw kantoorhuisvestingsconcept is niet in een dag geregeld: het vraagt vaak vele jaren vanaf het eerste idee tot aan de oplevering, om nog maar te zwijgen van het beheer achteraf.

Mits de veranderingen over zulke lange periode verlopen, is het vanzelfsprekend dat er wel eens wat verandert. Dit kan echter een gevaar vormen voor de vooropgestelde doelen die verschuiven of niet bereikt worden. Het is dus belangrijk de continuïteit goed te bewaken en te erkennen dat het een reële risicofactor kan vormen in het herhuisvestingstraject.

Een belangrijke rol in het behouden van de continuïteit is weggelegd voor het lijnmanagement. Uiteindelijk zal de verantwoordelijkheid voor het verdere beheer van de kantooromgeving bij hun terechtkomen.

Het is belangrijk ze mee te nemen en nauw te betrekken tijdens het hele proces: ze moeten

voldoende kennis hebben van het waarom van het concept en het gebruik ervan. Maar ook binnen het huisvestingsteam is continuïteit sterk van belang, want wat als de grote trekkers van de processen onderweg veranderen? De kans is groot dat de uitgangspunten ook zullen veranderen.

1.6.4 Beheer (van innovatieve kantoren)

Na de inhuizing gaat iedereen aan de slag in de nieuwe kantooromgeving. Maar vaak zijn er nog een aantal aanpassingen nodig. Enerzijds een aantal fysieke zaken afstellen en anderzijds een aantal niet fysieke maatregelen die meer terug te vinden zijn in het gedrag van de gebruikers.

Dat een nieuwe kantooromgeving ook een nieuwe manier van werken met zich meebrengt lijkt ondertussen duidelijk. Maar vaak merkt men na de inhuizing dat het flexibele concept niet flexibel gebruikt wordt. Als er voldoende plaats in het kantoor is zodat ieder een vaste plek zal bezetten, dan zal dit ook gebeuren. Bovendien zijn ICT-systemen en mogelijkheden om thuis te werken vaak niet ondersteunend aan een flexibele concept/innovatieve werkomgeving. Flexibel werken en wisselen van werkplek gebeurt niet als het niet echt moet.

Om de nieuwe manier van werken te ondersteunen en nieuwe relaties en samenwerkingsvormen te ondersteunen kunnen er een aantal afspraken over het gebruik van de werkomgeving opgesteld worden. Afspraken maken lukt echter niet altijd, soms is er wat koudwatervrees. Hoewel er vaak ook in de oude situatie al samenwerkingsvormen en gedragsregels waren.

Eventueel bijsturen na de inhuizing kan, zeker als deze (kleine) aanpassingen het concept niet in de weg staan. Al is het een goede raad de eerste 3 maanden niets te veranderen (enkel het strikt nodige), zodat men vooral kan wennen.

1.6.5 Budget

Een van de vaak aangehaalde criteria voor een effectieve implementatie is voldoende financiële mogelijkheden. Welke beelden leven er over budgetten in de praktijk?

Kunnen beschikken over een ruim budget maakt een groot verschil. Maar meestal moet je met het voorziene budget zoveel mogelijk trachten te verwezenlijken.

Problemen met het budget kan je maar beter zo veel mogelijk vermijden. Een grondige schatting van de kosten is een goede start. Je kunt de kosten bijvoorbeeld laten berekenen door een calculatiebureau, al dient er dan wel rekening gehouden worden met de specifieke karakteristieken van een innovatieve huisvesting. Hierbij maak je dan ook een aantal keuzen: investeer je liever in dure binnenwanden of mobiele telefoons?

De toekomst voorspellen blijft natuurlijk moeilijk, je kunt onderweg een heleboel hindernissen tegenkomen die het begrote budget in de weg staan. Je hebt dus ook wel een flexibele blik nodig.

1.6.6 'Project huisvesting' en projectmanagement

Huisvestingsveranderingen worden vaak ingezet als een project. Daarbij maakt men een aantal kanttekeningen.

Je moet op zaken inspelen met tact en timing en ze vanuit projectmanagement benaderen. Daarbij is het van belang de voortgang van het project goed te bewaken. Door bijvoorbeeld een tijdslijn te maken van de verschillende beslissingen in workshops, zodat de voortgang gecontroleerd wordt. Eens eenmaal het project afgerond, moet je een 'begrafenis in New Orleans' houden, om het einde van het innovatieproject feestelijk te vieren.

Tegelijkertijd zijn er ook twijfels of een projectaanpak wel de meest geschikte aanpak is. Uiteindelijk moet alles toch opgenomen worden in de dagelijkse praktijk. Vaak ziet men dat in innovatieve kantoren na de oplevering er een achteruitgang optreedt; het flexibele concept staat er maar het flexibele gedrag ontbreekt of men plaatst er gewoon kasten en tafels bij.

1.6.7 De toekomst

In een van de sessies werden de deelnemers gevraagd welk beeld zij hebben bij 'de ambtenaar en de huisvesting van de toekomst'. Enkele reacties:

- Er bestaat niet één type ambtenaar.
- Mensen zullen meer een 'informatiemakelaar' worden.
- Mensen zullen sneller wisselen van baan.
- Mensen zullen sneller kunnen schakelen tussen verschillende soorten informatie, wat zich ook zal weerspiegelen op het vlak van de huisvesting.
- De mogelijkheden op het vlak van ICT zullen zich verder blijven ontwikkelen.
- De medewerkers zullen verwachten dat hun investering in een organisatie terugbetaald wordt; onder andere in huisvesting.
- De huisvesting afstemmen op leeftijdsgroepen zal NU moeten gebeuren.
- We zullen terug naar een meer traditionele vorm gaan van kantoren; innovatief is een modegril.
- Voor ambtenaren is het een hele omslag, maar hoe zit dat bij andere organisaties?

1.7 Communicatie en participatie

1.7.1 Communicatie

Communicatie is een van de uitgelezen methoden om met weerstand om te gaan, maar dan moet het wel op een goede manier gebeuren. Veel aspecten van een effectieve communicatie werden al beschreven. Enkelen werden ook aangehaald tijdens de workshops.

Het is van belang een consistente boodschap uit te dragen. Je start met communiceren vanaf het moment dat er een tijdspad vastgesteld is. Maar soms krijg je de indruk dat er misschien te vroeg werd gecommuniceerd: men is het terug vergeten, of negeert de boodschap. Er werd een voorbeeld aangehaald, waar na de eerste week de leidinggevenden al een eigen plek innamen. Nu is het hele concept weg en heeft men zelfs extra ruimte bij moeten huren. Het eerste idee was: iedereen gelijk voor de wet, maar uiteindelijk wil het management toch een eigen kamer. Verder blijf je tijdens het proces mensen op de hoogte houden, zelfs al lijkt het triviaal. Als er lange tijd niets gecommuniceerd wordt, krijgt men de indruk dat er zaken achtergehouden worden.

Tenslotte mag de communicatie ook niet te vroeg stoppen bij de afronding van het project. Herhaling van de boodschap is bovendien belangrijk. Daarnaast kan men ook eens direct communiceren en een presentatie geven aan iedereen.

Er zijn oneindig veel communicatiemogelijkheden. Communicatie is een vak op zich, dus betrek communicatiedeskundigen erbij. De communicatie, de marketing moet op punt staan. Het uitdragen van 'de boodschap' door 'de communicatie mensen' moet bovendien passen binnen de corporate communication. De communicatie moet ook al op punt staan voor je begint; bij de eerste aanzet moet er al over nagedacht worden.

Een gemeenschappelijke taal kan ook bevorderlijk zijn; kijk naar het voorbeeld van Interpolis met de 4 V's. De gebruikte woorden en taal zijn dan ook zeer belangrijk in de beeldvorming. Zeg niet 'flexibel' maar zeg 'innovatief'. Er bestaat bovendien een taboe rond woorden als 'flexwerkplek'. Stem de benamingen af op de boodschap en de doelen. Noem het "ontmoetingskantoor" in plaats van "innovatief kantoor".

Communicatie moet ook steeds in twee richtingen gebeuren: er moet ook iets terugkomen. Het mag geen eenzijdig verhaal worden. Communiceren is meer dan enkel informeren. Mensen moeten ook open staan voor de boodschap en die (kunnen) ontvangen.

Kosten zijn vaak een van de belangrijkste redenen voor de veranderingen, maar er is toch nog onzekerheid over het communiceren van deze doelstelling aan de medewerkers. Het idee leeft dat 'kostenreductie' als doelstelling moeilijk objectief te communiceren is. Misschien moeten medewerkers wel meer bewust worden gemaakt van de kostenkant. Soms is de keuze om te besparen gewoonweg 'het minste kwaad'; als je moet kiezen tussen 'meters of mensen' is de keuze al snel gemaakt. Bij de overheid is er ook de specifieke factor van de rechtvaardiging tegenover de belastingbetaler. Daartegenover blijkt dat men de kostenoorzaak vaak anders probeert te verwoorden: bijvoorbeeld 'minder verhuisbewegingen'. Uiteindelijk vindt de discussie over kosten vaak plaats op de hoogste niveaus.

1.7.2 (Hindernissen voor) participatie

Mensen laten participeren in de implementatie van innovatieve kantoren is een manier om tot oplossingen voor de huisvesting te komen en tegelijkertijd weerstand tegen te gaan. Maar het inzetten van participatie verloopt niet altijd even vlot.

Participatie organiseren is een proactieve manier om met weerstand om te gaan; je kunt beter voor iets vechten dan tegen iets. Daarbij is het zo dat als medewerkers de oplossingen zelf bedenken, je uiteindelijk toch tot dezelfde resultaten komt, maar dan hebben ze het wel zelf bedacht. Leg daarom zo veel mogelijk mogelijkheden neer bij de medewerkers zelf. Geef mensen voldoende verantwoordelijkheden, geef zelfstandigheid en benadruk dit. Je moet het voor een stuk uit handen geven mensen een eigen set regels laten bedenken binnen de kaders die daarbij mogelijk zijn. Om weerstand verder tegen te gaan kan je jezelf ook specifiek richten op punten waarop je veel kritiek verwacht en zo de verdere discussie gedeeltelijk ontkrachten.

Maar bij participatie kunnen er toch een aantal hindernissen zijn. Wat doe je bijvoorbeeld als je met een zeer veranderlijke groep mensen te maken hebt en de mensen die nu participeren

in het ontwerp zo niet meer in het kantoor zullen werken? Maar dit hoeft geen probleem te zijn, zo merkte iemand op, als dit gebeurt heb je meer ruimte om je eigen visie door te voeren. Iemand anders merkte op tijdens de workshop dat je ondanks de wisselende medewerkers je toch participatie moet organiseren, anders krijg je problemen.

Een andere hindernis kan het gebrek aan kennis en verstand van zaken van de medewerkers over kantoorhuisvesting zijn. Het is niet 'het vak' van de medewerkers om na te denken over kantoorhuisvesting en ze hebben vaak onvoldoende besef van de mogelijkheden van de huisvesting.

Een belangrijke overweging bij participatie is ook waarover mensen mogen meedenken. Zo kan het meedenken over de vormgeving en enkele 'leuke plekken' soms als oppervlakkig gezien worden terwijl ook het stellen van duidelijke grenzen en randvoorwaarden van belang is.

Participatie is ook een geschikt kader om de beeldvorming van de nieuwe situatie te bevorderen. Denk in die zin bijvoorbeeld aan workshops over het uitzicht met de architect. Die kunnen dan ook goed de implicaties verduidelijken; ze maken de nieuwe omgeving meer tastbaar.

1.8 Concept

1.8.1 Duurzaamheid

Hoe zit het met duurzaamheid? In de actualiteit wordt steeds meer gepraat over milieubehoud en duurzame producten. Is deze evolutie ook op het vlak van huisvesting terug te vinden?

Als men duurzaamheid op de agenda wil zetten, dan moet dat al van bij de aanvang gebeuren, anders is de kans zeer groot dat het omwille van kosten achteruitgeschoven wordt. Als er al geen financiële rek meer is, zal het opleveren van een concept voorgaan, of dat ook duurzaam is, valt te betwijfelen. Maar natuurlijk gaat de invoering van een innovatief concept al voor een deel uit van een meer duurzame oplossing voor huisvesting; door de flexibilisering zouden de verhuisbewegingen tot een minimum moeten herleid worden.

1.8.2 Uitgangspunten bepalen

Hoe bepaald men de uitgangspunten van de huisvesting?

Als men een innovatief kantoorconcept wil invoeren is niets zo belangrijk als aandachtig naar de werkprocessen en medewerkers kijken. Als een flexibel concept niet bij de activiteiten van de medewerkers past zou het wel eens kunnen zorgen voor veel ontevredenheid en een productieafname. Functionaliteit staat hierbij absoluut voorop. Om de uitgangspunten voor het flexibele kantoor vast te kunnen leggen, moet men eerst de werkprocessen goed in kaart brengen. Daarbij is er echter wel de kanttekening te maken dat het steeds het werk van de persoon zou moeten zijn die de plek bepaald, niet de functie.

1.8.3 Flexfactor

Hoewel men het steeds over innovatief of flexibel werken heeft kunnen 'flexfactoren' wel eens uit elkaar lopen; van 20 tot 100%. Het is bij de inrichting en het kiezen voor een flexfactor vooral van belang de eigen werkprocessen te kennen. Extreem minimale flexfactoren kunnen ook; bijvoorbeeld bij afdelingen die zeer vaak op de baan zijn.

Natuurlijk moet iedereen die op kantoor wil werken een plekje kunnen vinden, al is het resultaat van minimale flexfactoren van 90% wel dat mensen zich er niet zullen toe aangezet voelen om flexibel met hun plek om te gaan.

1.8.4 ICT

Zonder ICT is er geen flexibel werken, dat lijkt wel duidelijk. Wat denken de professionals over dit onderwerp?

Men lijkt het er over eens dat ICT een van de noodzakelijke startvoorwaarden is voor het invoeren van een innovatieve kantooromgeving. Maar dat belet niet dat er verschillende mogelijkheden zijn, bijvoorbeeld het gebruik van vaste telefoons met login of mobiele en persoonlijke telefoons. Het is echter wel duidelijk dat veel afhangt van 'het gebruiksgemak' en snelheid van de geboden mogelijkheden.

Verder geeft men ook aan dat de ontwikkelingen op het vlak van ICT verre van stilstaan. Deze evolutie zal zich verder spontaan ontwikkelen en uiteindelijk een onvermijdelijke impact hebben op de werkprocessen.

1.8.5 Openheid versus beveiliging

Een andere topic die in de workshop naar voren kwam was het contrast dat optreedt tussen enerzijds meer openheid en anderzijds meer beveiliging.

Deze ogenschijnlijke tegenstrijdige evolutie lijkt steeds meer op te duiken. Enerzijds willen organisaties meer openheid creëren, anderzijds moet de beveiliging nog steeds gewaarborgd worden. Deze tegenstelling zorgt dan voor een aantal concrete huisvestingsproblemen. Daar tegenover ziet men ook in dat deze tegenstelling ook kansen biedt (al werd niet meteen duidelijk welke).

2 Eindbeschouwing

- *Veranderen is een complex proces en dit zal in de toekomst niet veranderen.*

Verandering vraagt een heleboel energie van de organisatie en haar medewerkers, het is belangrijk eerst na te gaan of deze inspanningen de verwachte resultaten waard zijn.

- *Het management (en het lijnmanagement in het bijzonder) heeft een cruciale rol bij het aansturen van de huisvestingsveranderingen in de organisatie.* Er zal een nieuwe stijl van managen moeten ontwikkeld worden die zich meer richt op resultaat. Daarbij moet er meer vertrouwd worden op de zelfstandigheid van de medewerkers.

- *Om mensen in beweging te krijgen zijn er enthousiaste trekkers nodig.* Er heerst heel wat inertie en nood aan duidelijkheid en continuïteit.

- *Het management heeft een bijzondere rol te spelen in de implementatie en het verdere beheer.* Zo kunnen ze instaan als trekker van de veranderingen en het goede voorbeeld geven. Later kunnen ze bovendien toezien op een correct beheer van het concept. Bovendien is het lijnmanagement de meest directe link met de medewerkers.

- *In het implementatieproces zijn er verschillende rollen weggelegd voor verschillende spelers in de veranderingen.* De facility manager heeft een expertrol te spelen in het proces, hij/zij heeft ervaring met huisvestingsveranderingen en kan daardoor meer het proces adviseren en overzien. Het management moet echter ook een steentje bijdragen in het proces; de verdere veranderingen zullen door hen uitgedragen moeten worden. Ook de OR heeft een belangrijke rol te spelen in de veranderingen. Ondanks dat ze vaak als eerder apathisch gezien worden, wordt hun impact zeker niet onderschat. Verder kunnen andere ondersteunende diensten ook de implementatie verder ondersteunen. De dag van vandaag is er echter nog te weinig synergie en samenwerking.

- *Medewerkers zijn 'lastige klanten'.* Men heeft vaak nog traditionele (negatieve) beelden over werk, weinig kennis over wat er allemaal mogelijk is en vooral geen zin in veranderen. Men hecht bovendien veel waarde aan statussymbolen en het afbakenen van een eigen 'territorium' wat vaak moeilijk te verzoenen is met een flexibele omgeving. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er vaak veel weerstand komt tegen de 'radicale' nieuwe kantoorlay-out. Er bestaat een breed spectrum aan maatregelen om met weerstand om te gaan. Uiteindelijk is het ook zeker niet onmogelijk mensen te overtuigen en achteraf met plezier terug te kijken op de 'woelige tijden'.

- *Het alsmaar schaarser worden van de actieve beroepsbevolking zou ook wel eens een invloed kunnen hebben op de kantooromgevingen van morgen.* Jongeren moeten aangetrokken worden en oudere medewerkers behouden. Jongeren lijken alvast een andere manier van werken te kennen, ze zijn met allerlei ICT mogelijkheden opgegroeid en gaan bijvoorbeeld flexibeler met informatie en werk om.

- *Organisatiecultuur speelt een grote rol bij kantoorinnovaties.* De cultuur van de organisatie (en ook wel de landelijke cultuur) bepalen niet enkel het uitzicht van de nieuwe omgeving, maar vormt ook de achterliggende filosofie. Bovendien is de gepastheid van het toepassen van een flexibele manier van werken er sterk van afhankelijk, evenals het slagen van de veranderingen.

- *De 'efficiency doelstelling' ligt doorgaans aan de basis van huisvestingsveranderingen.* Hoewel het niet steeds gaat over kostenbesparingen in de strikte zin van het woord vindt men het niet evident de 'kosten reden' van de veranderingen naar de medewerkers te communiceren.
- *Testsettings van de toekomstige huisvesting zijn goed voor de beeldvorming.* Ze horen bij een grondige exploratie van de verschillende opties in de initiatieffase. Maar let wel dat elke situatie anders is, hoe levensecht ook, de testsetting zal steeds afwijkingen van de realiteit vertonen.
- *Gezien huisvestingsimplementatietrajecten vaak over een lange periode lopen, is continuïteit een reële risicofactor.* Specifiek van belang hierbij is continuïteit van de aanstuurders en trekkers van de verandering (en later beheer).
- *In het beheer moet er verder toegezien worden op een gepast gebruik van de kantoorhuisvesting.* Maar als na een gewenningsperiode problemen blijven bestaan, zullen er toch aanpassingen moeten gebeuren. Een evaluatie kan de pijnpunten aan het licht brengen.
- *Het beschikbare budget maakt een groot verschil bij implementeren.* Je moet vaak toch, zeker op een krappere budget, goed uitkijken waar je geld aan besteed, zodat je tot de best mogelijke oplossing komt. Een goede beraming van de kosten is daarbij geen overbodige luxe.
- *Vaak worden implementatietrajecten vanuit projectmanagement benaderd.* Tijdens de implementatie kan dit helpen de voortgang te bewaken en het proces tot een goed einde te brengen. Achteraf kan er echter een mogelijke valkuil optreden als het verdere beheer wordt overgedragen het management van de organisatie.
- *Communicatie in verandertrajecten is al vaak beschreven en er zijn vele aanbevelingen op dit vlak.* Het is de concrete toepassing in de organisatie die aandacht vraagt.
- *Participeren is waardevol maar niet evident.* Wat als men onvoldoende kennis heeft over de mogelijkheden van de huisvesting. Wat als het over een wisselende groep medewerkers gaat? Ook de gepercipieerde invloed van de participatie op het uiteindelijke resultaat is van belang.
- *Duurzaamheid is met de stijgende energieprijzen zeker een actueel thema.* Als het over de duurzaamheid van kantoren gaat echter, gaan uiteindelijk vaak andere overwegingen voor in de besluitvorming.
- *Het grote uitgangspunt blijft: bepaal accuraat de uitgangspunten voor de huisvesting.* Bekijk aandachtig de bestaande werkprocessen, organisatie en mensen en stel functionaliteit voorop.
- *Het gebruiksgemak van het kantoor hangt af van het gebruiksgemak van de ICT toepassingen.*
- *Meer openheid ten koste van beveiliging en vice versa.* Openheid en transparantie zijn bij organisaties en ontwerpers vaak populair, maar ook het goed beveiligen van gebouwen en gegevens is iets dat vaak aangehaald wordt.

3 Verder onderzoeken?

Na de opsomming van de verschillende thema's die uit de implementatieworkshops naar voren kwamen, rest nu enkel nog het formuleren van enkele interessante onderzoeksrichtingen. Enkele globale vragen voor onderzoek:

- Heeft het lokaal management baat bij begeleiding en ondersteuning? Indien ja, zou een training voor managers die te maken krijgen met huisvestingsveranderingen hier aan tegemoet kunnen komen?
- Hoe kan het dagelijkse beheer van het werkplekconcept goed aan het lokale management worden overgedragen?
- Welke managementstijl is gewenst bij het managen van flexibele arbeid?
- Wat is de invloed van de voorbeeldrol van de manager op het gedrag van de medewerkers?
- Wat kan de specifieke rol van het lijnmanagement zijn in het implementatietraject en later in het beheer van het nieuwe kantoor?
- Welke verschuiving heeft plaatsgevonden in rol en competenties van de facility manager?
- Hoe kunnen de verschillende ondersteunende diensten in de organisatie samenwerken?
- Hoe kunnen de capaciteiten van deze ondersteunende diensten optimaal ingezet worden bij de implementatie van kantoorhuisvesting.
- Wat heeft de voorkeur bij het implementeren van innovatieve kantoren: tijdelijk projectbeheer of continu management?
- Hoe kan participatie ingezet worden bij de implementatie van kantoorhuisvesting?
- Welke invloed heeft participatie en betrokken zijn bij de implementatie op de tevredenheid over de kantoorhuisvesting?
- Welke methoden van beeldvorming van de toekomstige kantooarsituatie bestaan er?
- Hoe wordt status uitgedrukt in een flexibele werkomgeving?
- Wat verwachten starters van hun eerste werkplek?
- Is een goede kantoorhuisvesting wervend voor nieuw personeel en starters?
- Hoe kan de werkomgeving blijvend oudere medewerkers ondersteunen?
- Hoe kan je weerstand benutten in het implementatieproces?
- Welke organisatiecultuur is het meest geschikt voor het succesvol invoeren van flexibel werken?
- Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en flexfactor?
- Welke woorden worden geassocieerd met nieuwe kantoorinrichtingen en welke connotatie hebben ze?
- Hoe is de tevredenheid over de huisvesting gerelateerd aan de ICT mogelijkheden en het gebruiksgemak ervan?