



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Besluiten over integrale werkplekken

Anca Gosselink

25 september 2006



Aanleiding tot onderzoek

- Huisvestingsprocessen worden gekenmerkt door veel beslismomenten;
- Veelal wordt afgeweken van het logisch te verwachten rationele proces.

Mintzberg (2001):

- “decision making is not what we think that is”;
- “real world decisions are not always made through logical steps”;
- “it is a combination of seeing, thinking and doing”.



Doel van onderzoek

- Ontwikkelen en testen van een besluitvormingsinstrument, dat organisatie ondersteunt bij het ontwikkelen van innovatieve werkplekken
- Integrated Workplace Roadmap :
'Where we are and where we go?'

IWR maakt het mogelijk om te leren over de uitdagingen die je op de route zult tegenkomen



De kernbegrippen

- *Besluitvormingsinstrument*: een hulpmiddel dat ondersteunt in het besluitvormingsproces
- *Innovatieve werkplekken*: 'nieuw', anders; (organisatie gericht huisvesten)
- *'Integrated'**: Alle actoren, factoren en aspecten in samenhang meenemen in ontwerpfase van fysieke werkomgeving, gericht op het vervullen van de wensen en behoeften van de te huisvesten organisatie

* Gekozen is voor 'integrated' om -ten opzichte van het begrip 'innovatief'- de sterkere link met de organisatie tot uitdrukking te brengen.



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Centrale vraag

- Wat bepaalt nu, dat het gaat zoals het gaat?
- M.a.w: Hoe kun je de inzichten voorspellende waarde meegeven?
- hoe herken je waar je bent en wat kun je dan doen



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Besluitvorming via

- **Learning:** gebruik maken van kennis en ervaringen
- **Seeing:** betrekken van gebruikers en verkrijgen van draagvlak
- **Doing:** Zorgen dat iedereen inbreng heeft vanuit zijn vakkennis
- **Thinking:** geef ontwerp vorm en verkrijg commitment van besluitvormers



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Belangrijkste overwegingen

- Hoe verlopen besluitvormingsprocessen in het algemeen
- wat kunnen we daar van leren in huisvestingstrajecten?
- Moet het bouwproces wel een dominante leidraad voor de aanpak zijn?



Belangrijke overwegingen

- Hoe krijg je de context in kaart?
- Hoe krijg je grip op de context? Wat bepaalt in belangrijkste mate, hoe het proces verloopt?
- Moet je een 'ideaalproces' willen beschrijven? Of gaat het om 'leren omgaan met', door inzicht kunnen anticiperen en de handelingsopties vergroten? (leidt een hobbel altijd tot 'schade', of is de hobbel wellicht zelfs noodzakelijk onderdeel van het proces???)...



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Projectteam en tijdpad

- Judith Chin Kwie Joe, Gijs van Wijk: praktijk
- Gerolf Pikker, Anca Hartjes: onderzoek en organisatie
- Simon den Uijl, redactie feb-aug 2006

Tijdpad

- Rapportage eind 2006
- Workshops begin 2007



Besluitvormingsprocessen

Twee kernvragen:


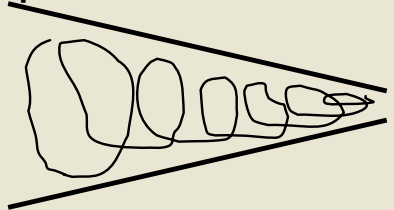
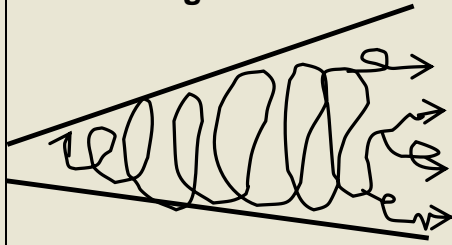
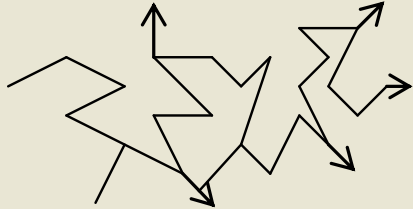
1. Weet je **wat** je wil?
2. Weet je **hoe** je daar wil komen*) ?

	Aanpak duidelijk	Aanpak onduidelijk
Doel duidelijk	!!	?!
Doel onduidelijk	!?	??

*) Je kunt altijd bij het gewenste doel komen. Het gaat hier om de vraag welke route de voorkeur heeft of mogelijk is gezien de situatie/context



4 procestyperingen

		<i>Hoe (aanpak/uitvoering/organisatie)</i>	
		<i>Vastgelegd</i>	<i>Zoekend</i>
<i>Doel / huisvestingsambitie</i>	<i>Duidelijk</i>	Expeditie  Doen / aftikken	Speurtocht  Zoeken / knopen doorhakken
	<i>Onduidelijk</i>	Ontdekkingsreis  Verkennen / wikken en wegen	Zwerftocht  Ontdekken / onderhandelen



4 procestyperingen

Expeditie

Project met concrete doelen waar planmatig naar toe wordt gewerkt

Speurtocht

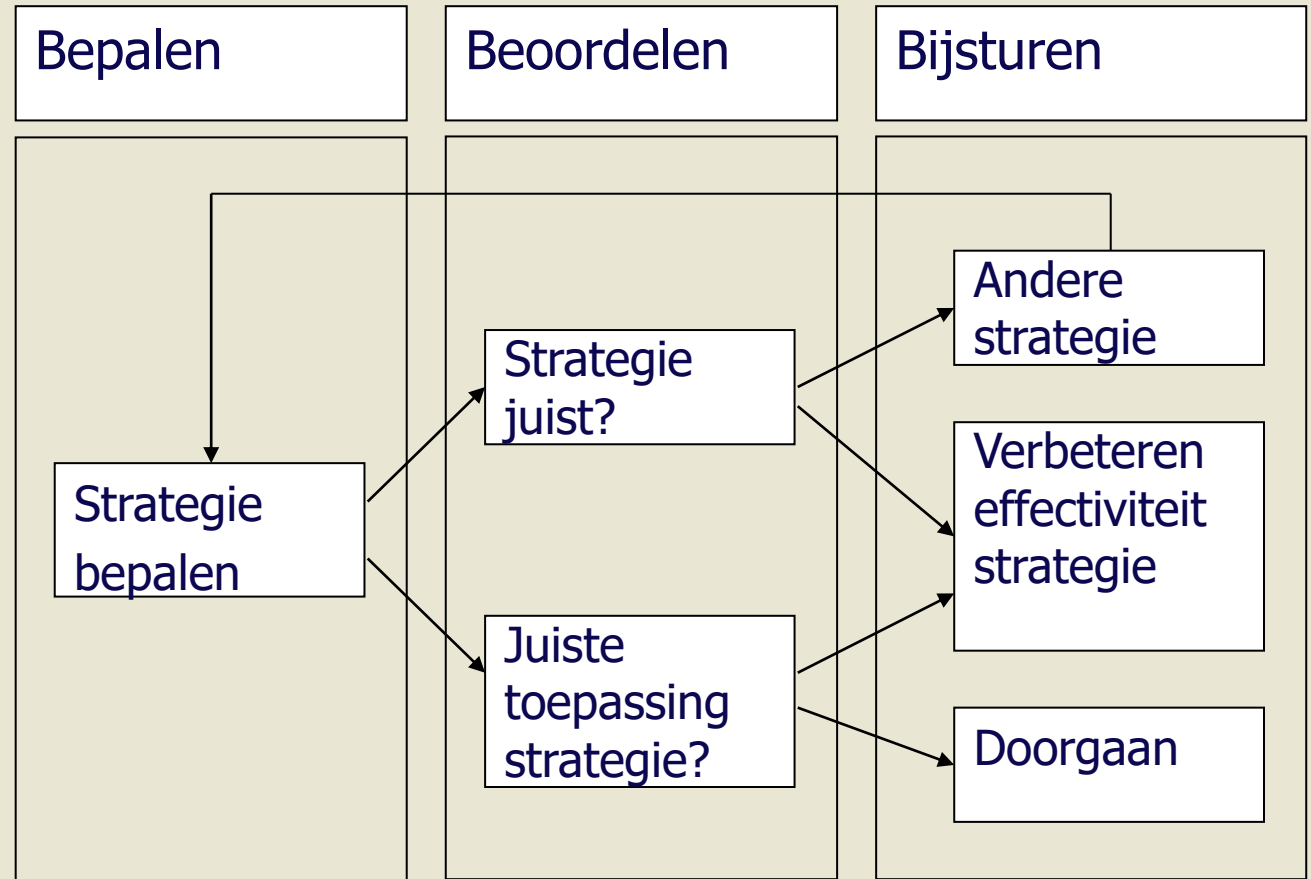
Project met concrete doelen via iteratief/zoekend proces

Ontdekking
reis

Proces waarbij planmatig naar diffuse doelen toegewerkt wordt

Zwerftocht

Proces waarbij iteratief/zoekend naar diffuse doelen toegewerkt wordt





Checkvragen m.b.t. doelen/ambitie

1. Is er een duidelijke probleemanalyse/zijn de problemen helder gesteld?
2. Zijn de doelen gedefinieerd (bijv. volgens SMART) en op papier gezet?
3. Zijn de doelen en het ambitieniveau bij de betrokken partijen bekend?
4. Zijn een aantal mogelijke oplossingsrichtingen aangegeven/bedacht?
5. Zijn er besluiten genomen over de oplossingsrichting?



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

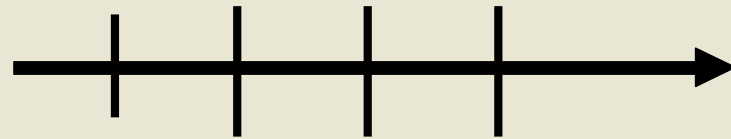
Checkvragen m.b.t. aanpak

6. Zijn alle actoren en belanghebbenden in kaart gebracht?
7. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden voor iedereen in het traject duidelijk?
8. Zijn de randvoorwaarden gedefinieerd en bij de actoren en belanghebbenden bekend?
9. Is in de aanpak rekening gehouden met diepgewortelde gewoontes en overtuigingen?
10. Is er een communicatiestrategie?



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Expeditie





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Expeditie

Kenmerk	Uitvoeren van oplossing
Trefwoord	Doen
Besluitvorming	Rationeel = aftikken
Typering proces	Lineair: doelgericht
Proces verloop	Stap voor stap uitvoeren
Organisatie	Expertteam met projectleider die voortgang bewaakt en behoefte aan afwijkende acties herkent
Communicatiestrategie	Informereren



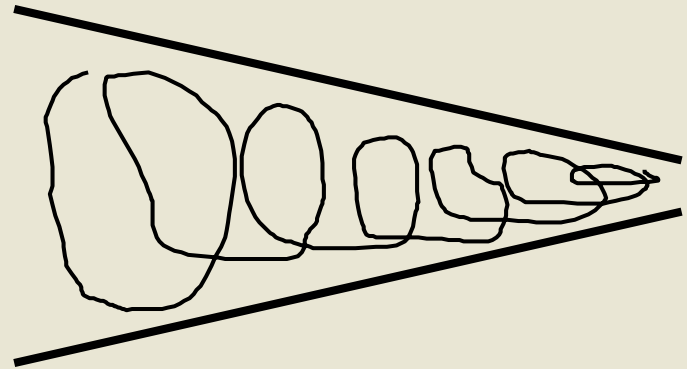
Expeditie

Successen	• Controle/ beheersbaarheid
	• Gaat gestroomlijnd
	• Duidelijkheid in traject en doel
	• Voorspelbaarheid
Valkuilen	• Snelheid vs. diepgang vs. draagvlak
	• Bouwproject i.p.v organisatie-veranderingsproject
	• Betrokkenheid (onderschatting impact)
	• Participatie / emotie
	• Rechthoekig / oogkleppen
Voorwaarden	• 'iedereen volgt'; in de organisatie wordt geaccepteerd dat zaken opgelegd worden



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Speurtocht





Speurtocht

Kenmerk	Zoeken naar invulling van oplossing
Trefwoord	Zoeken
Besluitvorming	Afbakenen = knopen doorhakken
Typering proces	Convergeren: focussen
Proces verloop	Gaandeweg oplossing concretiseren
Organisatie	Multidisciplinair team van (vak)inhoudelijke experts waarbij projectleider focus bewaakt
Communicatiestrategie	Betrekken



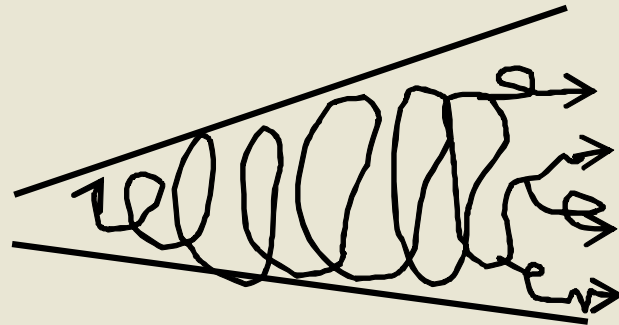
Speurtocht

Valkuilen	• te veel tijd nemen
	• uitgangspunten ter discussie
	• (te) veel subgroepen / participanten
	• Moeras
	• Te laat 'doorpakken'
	• Uitgangspunten verlaten
Successen	• Draagvlak
	• Creativiteit / diversiteit
	• Betrokkenheid
	• Oog voor alle facetten



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Ontdekkingsreis





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Ontdekkingsreis

Kenmerk	Vinden van oplossing voor probleem
Trefwoord	Verkennen
Besluitvorming	Uitwaaieren = afwegen
Typering proces	Divergeren: uitwaaieren
Proces verloop	d.m.v. alternatieven genereren en afwegen naar meest passende oplossing
Organisatie	Kernteam met beleidsmatige experts waar al brainstormend het ambitieniveau, de doelstellingen en de daarbij passende oplossingen worden gevonden
Communicatie-strategie	terugkoppelen/afstemmen



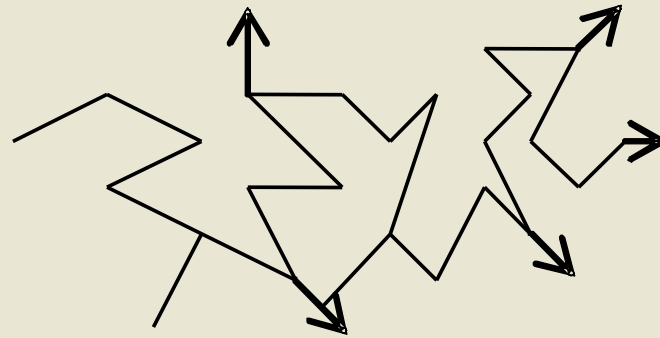
Ontdekkingsreis

Valkuilen	• Gebrek aan focus
	• Te veel tijd
	• Besluitvorming onduidelijk
	• Beheersbaarheid moeilijk
	• Onduidelijke ambitie
	• Onrealistisch
	• afhakken
Successen	• variëteit oplossingen
	• kwaliteit
	• goed onderbouwd / overwogen



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Zwerftocht





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Zwerftocht

Kenmerk	Vinden van bestemming
Trefwoord	ontdekken
Besluitvorming	Grillig = onderhandelen
Typering proces	Zwerven: ontdekken
Proces verloop	Stap voor stap verkennen
Organisatie	Kernteam dat individuen en groepen samenbrengt en het proces begeleidt
Communicatiestrategie	Uitnodigen



Zwerftocht

Valkuilen	• ongericht
	• kost veel energie
	• impasse
	• verzanden
	• chaos
Successen	• hoge creativiteit
	• doorbraak
	• toevalligheid benutten
	• weloverwogen met ruim draagvlak