



Delft University of Technology

Offices at work

van der Voordt, DJM

Publication date

2005

Document Version

Final published version

Published in

Real Estate Magazine

Citation (APA)

van der Voordt, DJM. (2005). Offices at work. *Real Estate Magazine*, 7(38), 56-57.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Theo van der Voordt

OFFICES AT WORK

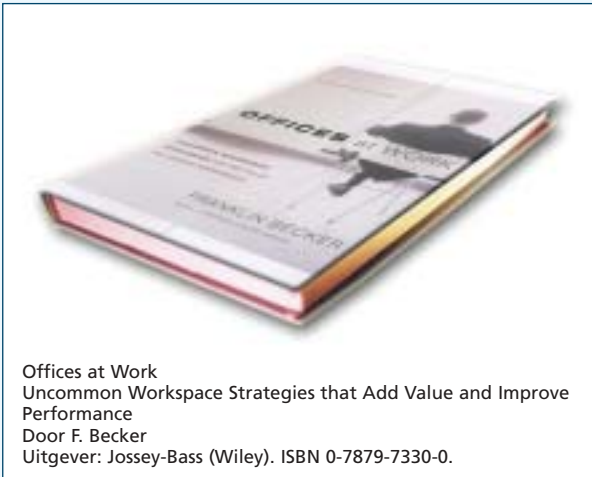
'It's hard to think outside the box when you're in one' is een van de mooie zinnen uit Offices at work van Franklin Becker. Een boek over het juiste kantoorconcept en de zorgvuldige uitwerking ervan, een boek over het implementatieproces, professioneel verandermanagement en adequaat beheer.

In 1989 startten Franklin Becker en collega William Sims hun International Workplace Studies Program (IWSP) aan de Cornell University in Ithaca, New York. Becker is hoogleraar in *Human-Environment Relations and Facility Management* en hoofd van het *Department of Design and Environmental Analysis* aan het *College of Human Ecology, Cornell University*. Hij is partner in @WORK en oprichter/directeur van IDEAworks LLC. Dit adviesbureau rekent diverse Fortune 500-bedrijven tot haar klanten. Becker en de zijnen zijn vooral geïnteresseerd in de effecten van telewerken – thuis, bij de klant, vanuit een hotel, of waar dan ook – en van *non-territorial offices* met flexibel gebruik van een mix aan activiteitgerelateerde werkplekken. In de loop der jaren zijn talrijke studies uitgevoerd naar nieuwe wijzen van werken en innovatieve kantoorconcepten. Het onderzoeksterrein is breed en varieert van effecten op communicatie en concentratie tot medewerkerstevredenheid, van teamgeest en betrokkenheid tot arbeidsproductiviteit, van verschillen op grond van leeftijd, geslacht en functie tot facilitaire kosten. Naast vele Cornell-rapporten zijn diverse boeken gepubliceerd, waaronder *The Total Workplace* (1990), *Reinventing the Workplace* (1995), *Workplace by Design* (1995) en *Teamspace Strategies* (1998). Een belangrijke conclusie is dat elektronische communicatie goed werkt, met name bij informeren en coördineren, mits de technologie probleemloos functioneert en mits gecombineerd met informele *face-to-face*-contacten voor het snel opdoen en uitwisselen van kennis en informatie (van belang voor nieuwkomers) en voor creatieve impulsen. Becker pleit voor een integrale aanpak en een zorgvuldige afstemming van bedrijfsorganisatorische aspecten (organisatiestructuur en -cultuur, management, werkprocessen), HRM, IT en huisvesting.

Product en proces

In zijn nieuwste boek *Offices at Work* (oktober 2004) trekt Becker de lijn van twintig jaar onderzoek door.

Opnieuw benadrukt hij het belang van het integraal aansturen en beheren van de huisvesting. Niet alleen ten aanzien van de eerder genoemde aspecten, maar ook qua afstemming tussen verschillende huisvestingsconcepten binnen dezelfde organisatie – *activity based planning* van *loosely coupled settings* – zoals vaste en flexibele werkplekken op het basiskantoor, thuiswerkplekken, werkplekken bij de klant of in een telewerkcentrum, enz. Niet voor niets gebruikt Becker vaak termen als *integrated workplace strategy*, *Total Workplace* en *Organizational Ecology*. Met het juiste concept en een zorgvuldige uitwerking is een organisatie er nog niet. Minstens zo belangrijk zijn een zorgvuldig implementatieproces, professioneel verandermanagement en adequaat beheer. Vandaar de tweedeling in het boek: *Principles of Workplace Design (Part One)* en *Guidelines for Implementation (Part Two)*. Deel 1 beschrijft de ontwikkelingen binnen kantoorhuisvesting onder invloed van nieuwe technologische mogelijkheden, economische factoren en veranderende opvattingen. Becker moet weinig hebben van de in Amerika veelvuldig toegepaste *cubicles*. *Cubicles* vormen een barrière voor communicatie en sociale interactie en bieden tegelijkertijd weinig privacy, zeker akoestisch, waardoor men er ook niet goed geconcentreerd in kan werken. Niet te grote, teamgeoriënteerde ruimten voldoen een stuk beter, zeker wanneer een zekere zonering wordt aangebracht voor communicatie en voor concentratie. Openheid hoeft dan geen probleem te zijn. Weliswaar vinden in open settings talloze interrupties plaats, maar deze zijn meestal kort en effectief voor het collectief. Een korte vraag of opmerking kan iemand even afleiden van diens werk, maar de repons kan bijdragen aan het sneller vinden van een oplossing of het voorkomen dat een ander onnodig veel tijd verliest aan zoeken in de verkeerde richting. Dit komt de productiviteit van de organisatie als geheel ten goede. Een nieuw thema is *co-location*: het ruimtelijk bij elkaar brengen van mensen en activi-



Offices at Work
Uncommon Workspace Strategies that Add Value and Improve
Performance
Door F. Becker
Uitgever: Jossey-Bass (Wiley). ISBN 0-7879-7330-0.

teiten. Bijvoorbeeld een bedrijf dat vanuit verspreid liggende gebouwen verhuist naar één gebouw of een *corporate campus*. Dit wordt als belangrijk middel gezien om de identiteit en herkenbaarheid te versterken, een efficiencyclag te maken en de communicatie en samenwerking te verbeteren. Op basis van onderzoek concludeert Becker, dat co-locatie weinig bijdraagt aan een betere samenwerking. De meeste samenwerking vindt plaats tussen mensen die niet meer dan 30-50 meter van elkaar gehuisvest zijn, en dan nog vooral als zij op dezelfde verdieping zitten. Contacten tussen mensen op verschillende verdiepingen of in verschillende gebouwen zijn aanzienlijk minder frequent en bijna altijd vooraf gepland. Andere behandelde thema's zijn ruimtelijke oplossingen voor de behoefte aan flexibiliteit en de effecten van mobiel werken op medewerkerstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Elk hoofdstuk eindigt met waarschuwingen ter voorkoming van misers en *implications for practice*. Een aanbeveling is bijvoorbeeld om bezoeken aan collega's op afstand in tijd te concentreren, dus minder maar wel langere bijeenkomsten, om zo reistijd te besparen en de effectiviteit van een overleg te vergroten. Becker pleit voor denken in meerdere oplossingsvarianten in plaats van 'of het een, of het ander'. Ying en Yang! Deel 2 behandelt het implementatieproces: hoe te starten, waarom culturele *audits* nuttig zijn, potentiële voetangels en klemmen, vragen waarop de huisvestingsmanager een antwoord moet geven vóórdat een huisvestingsconcept wordt gekozen en vormgegeven, enz. In dit deel worden

ook twee *tools* besproken: de *Readiness Tool*, die het mogelijk maakt om snel de urgentie van ingrijpen in de werkomgeving en het commitment van het management vast te stellen, en het *Cornell Balanced Real Estate Assessment Model* (COBRA). Met dit model kunnen beslissers een integrale afweging maken tussen verschillende huisvestingsoplossingen op grond van aannames over veranderingen in de organisatie, effecten op de performance van de organisatie, diverse HRM-thema's en de kosten. Doordat dit computermodel snel doorgerekend kan worden met andere getallen, worden gevoeligheidsanalyses naar de effecten van andere waarden voor bouwparameters of inschattingen van effecten gemakkelijk uitgevoerd. In principe wordt alles uitgedrukt in geld (*dollar-metrics*). Met behulp van COBRA is het bijvoorbeeld mogelijk om uit te rekenen hoeveel productiviteitswinst gedurende hoeveel jaar nodig is om de kosten van co-locatie te compenseren.

Abstract én concreet

De kracht van dit boek ligt vooral in de bundeling van kennis, opgebouwd door jarenlange advieservaring en gedegen onderzoek. Het boek is rijk geïllustreerd met aansprekende praktijkvoorbeelden uit toonaangevende bedrijven. Dit maakt de lezer niet alleen bewust van het belang van adequate huisvesting voor een efficiënte en succesvolle bedrijfsvoering, maar het laat ook de complexiteit zien van een optimale afstemming tussen organisatie, werkprocessen, externe omgevingsfactoren en huisvesting. De voorbeelden en *tools* bieden concrete aanknopingspunten voor het nemen van weloverwogen beslissingen. Het boek blinkt uit in helder taalgebruik en leest bij vlagen als een roman. Er staan fraaie zinnen in, zoals *'It's hard to think outside the box when you're in one'*, of *'Dangling standardization in front of a finance officer is like swinging a honeycomb in front of a bear'*. Een punt van kritiek is dat er meer had ingezeten. Met zoveel vakkennis had Becker in staat moeten zijn om een of meer conceptuele modellen uit te werken over de samenhang tussen vele variabelen, antwoord te geven op veel gestelde vragen en ook meer kwantitatieve data te behandelen. Veel aanbevelingen zijn vrij abstract. Veel voorbeelden zijn gedateerd. Dit laat onverlet dat de verworven inzichten en de rijke onderbouwing met wetenschappelijk gefundeerde kennis en vele praktijkvoorbeelden, het boek uiterst waardevol maken.



Theo van der Voordt is als docent en onderzoeker werkzaam aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft. Hij werkt tevens voor het Center for People and Buildings, eveneens in Delft. E-mail: D.J.M.vanderVoordt@bk.tudelft.nl