



Delft University of Technology

## Organisation and people centred management of smart workplaces

Hoendervanger, Jan Gerard; van der Voordt, Theo; Wijnja, Jaap

**Publication date**

2017

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Smart WorkPlace

**Citation (APA)**

Hoendervanger, J. G., van der Voordt, T., & Wijnja, J. (2017). Organisation and people centred management of smart workplaces. *Smart WorkPlace*, 1(1), 44-49.

**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.

# ORGANISATIE- EN MENSGERICHT MANAGEN VAN SMART WORKPLACES

TEKST Jan Gerard Hoendervanger, Theo van der Voordt en Jaap Wijnja

Er komen steeds meer kenniswerkers en hun werkpatronen zijn structureel aan het veranderen. Dit heeft grote invloed op de vraag naar huisvesting en de taakuitoefening van workplace managers. Om werkomgevingen te creëren die zowel organisatiegericht als mensgericht zijn, is behalve kennis van gebouwen en organisaties ook inzicht nodig in de wensen en het gedrag van mensen. Een nieuwe fase in de professionalisering van workplace management dient zich daarmee aan.

## VERANDERENDE WERKPATRONEN

Scrollend en swipend door zijn agenda vraagt een kenniswerker zich af waar hij de komende dagen gaat werken. Het antwoord omvat verschillende plekken: een bespreking in een wegrestaurant na een ochtend thuiswerken, een middag (net)werken in een inspirerende coworking space vlakbij huis, een dag voor schrijf- en denkwerk in een vakantiehuisje en daarna een dag op kantoor om af te stemmen en bij te praten met collega's. Binnen dat

kantoor gebruikt hij verschillende plekken voor bureauwerk, informeel overleg, vergaderingen en (video) calls. Hij kiest er bewust voor om bepaalde werkzaamheden op bepaalde momenten op bepaalde plekken uit te voeren, soms binnen en soms buiten de werkomgeving die zijn werkgever biedt. De toegenomen mogelijkheden versterken zijn autonomie, al vraagt het ook veel van zijn planvermogen en leidt het soms tot keuzestress. Maar wat betekent deze werkstijl, die steeds normaler wordt voor een groeiende groep kenniswerkers, voor degenen die binnen organisaties verantwoordelijk zijn voor het realiseren en exploiteren van werkomgevingen? We noemen ze hier workplace manager, in de praktijk heten ze vaak facility manager, corporate real estate manager of huisvestingsmanager. Hun opgave verandert ingrijpend door een samenloop van verschillende ontwikkelingen; zie kader. Deze ontwikkelingen veranderen de vraag naar huisvesting en vragen meer aandacht voor het individu. Dit stelt nieuwe eisen aan de rol en competenties van de workplace manager. Overigens zien we dezelfde

ontwikkelingen ook terug in het veranderende aanbod van huisvesting, waarbij efficiency, duurzaamheid en gezondheid steeds meer worden ondersteund door de toepassing van smart building technologie.

## VERANDERENDE VRAAG NAAR HUISVESTING

De arbeidsmarkt verschuift al enkele decennia van landbouw en productiewerk naar kenniswerk en dienstverlening. Dit vraagt om een goede afstemming van werkplekken op de wensen en verwachtingen van door-





## Kenniswerkers vragen een werkomgeving waar keuzevrijheid is waar, wanneer en hoe te kunnen werken.

gaans hoog opgeleide kenniswerkers. Uit het proefschrift van Iris Bakker (2014) over de invloed van de gebouwde omgeving op de productiviteit blijkt dat kenniswerkers vooral behoefte hebben aan het zo volledig mogelijk ontwikkelen en toepassen van hun talenten en competenties, aan autonomie, sociale verbindingen, meesterschap en doelgerichtheid. Dit vraagt om een werkomgeving die een hoge mate van vrijheid toestaat in waar, wanneer en hoe men werkt. Kennisverwerking en kennisontwikkeling vragen om creativiteit en innoverend vermogen en daarmee om andere managementconcepten dan wat gebruikelijk is in productiebedrijven en bureaucratische organisaties. De nadruk ligt op het werven, binden,

opleiden, motiveren en faciliteren van medewerkers en op het bevorderen van onderlinge samenwerking en kennisdeling. Het promotieonderzoek van Rianne Appel-Meulenbroek (2014) onderstreept het belang van de fysieke werkomgeving voor het ondersteunen van kennisuitwisseling. Uit dagboekonderzoek en plattegrondanalyses blijkt dat drie mechanismes een aantoonbare zij het bescheiden invloed hebben op kennis delen:

1. toegankelijkheid van de plek (werkzaam in dezelfde ruimte, zichtbaar of hoorbaar vanaf de werkplek);
2. centrale ligging in het gebouw en
3. nabijheid (werkzaam op dezelfde verdieping en korte loopafstanden). Een zichtafstand van

meer dan 8 meter en een loopafstand van meer dan 22 meter verlagen de kans op kennis delen; 90 procent van alle contacten vindt plaats tussen collega's die niet meer dan 30 meter van elkaar aan het werk waren. Tegelijkertijd is het faciliteren van concentratiewerk, individueel of als team, van groot belang. Dat vraagt om méér dan het faciliteren van thuis werken. Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat met name de mogelijkheden voor concentratiewerk op kantoor nog veel te wensen overlaten.

Behalve de fysieke werkomgeving zijn ook vaardigheden in het organiseren van het eigen werk, moderne samenwerkingsvormen (zoals agile en

scrum) en het kunnen omgaan met nieuwe tools (zoals software voor video conferencing) van groot belang voor de productiviteit. Hier ligt een belangrijke taak voor HRM. Dat geldt ook voor het duurzaam bevorderen van vitaliteit en gezondheid, zeker nu van medewerkers wordt verwacht dat men tot op hogere leeftijd doorwerkt dan voorheen. 'Zitten is het nieuwe roken' is inmiddels een ingeburgerde slagzin. Daarnaast vormt mentale overbelasting een groot risico. Op beide vlakken, fysieke en mentale gezondheid, speelt de fysieke werkomgeving een rol. Daarbij gaat het niet alleen om een gezond binnenklimaat, maar ook om voorzieningen voor beweging, rust en ontspanning, en om het stimuleren van gezond gedrag door middel van zogenoemde nudges: ontwerpelementen die mensen onbewust prikkelen of verleiden tot bepaald gedrag.

Een ander element in de veranderende vraag is de toenemende behoefte aan flexibiliteit om de 'flexibele schil' van tijdelijke medewerkers en ZZP-ers adequaat te kunnen huisvesten. Naast een flexibele schil is er ook steeds meer sprake van samenwerking met ketenpartners, kennispartners en start-ups, waardoor de grenzen van de organisatie en haar huisvesting vervagen. De werkomgeving moet vaker worden vernieuwd; afstoten, uitbreiden en verplaatsen moeten liefst te allen tijde mogelijk zijn. Naast bouwkundige flexibiliteit en flexibele huurcontracten kan ook het gebruik van externe coworking spaces in deze behoefte aan flexibiliteit voorzien. Deze plekken bieden voor veel kenniswerkers bovendien een aantrekkelijk alternatief vanwege de sociale dynamiek, de inspirerende sfeer en de situering op 'handige' locaties.

### MEER AANDACHT VOOR HET INDIVIDU

Behalve op de eisen en wensen van de organisatie als geheel dient de werkomgeving in toenemende mate ook aan te sluiten op de behoeften en voorkeuren van de individuele medewerkers/gebruikers. Een samenloop van diverse ontwikkelingen maakt de functie van werkplekmanagers complexer maak ook uitdagender. Werkpatronen van kenniswerkers zijn moeilijker te begrijpen en te voorspellen, wat vraagt om een meer diepgaande analyse. Dankzij de ICT-revolutie en sturing op resultaat kunnen steeds meer mensen 'anyplace, anytime' werken. Dit geeft meer ruimte

voor individuele verschillen, waardoor werkpatronen meer gaan variëren. Bovendien leidt het ertoe dat mensen kritischer worden kritischer ten aanzien van de plekken waar zij hun werk uitvoeren. De opkomst van activiteitgerelateerde werkplekconcepten (AGW) en de implementatie hiervan vragen om een nauwkeurige analyse van functies en werkprocessen alsook van persoonlijke behoeften en voorkeuren. Het kantoor van de werkgever krijgt steeds meer concurrentie van coworking spaces. Als het eigen kantoor niet aantrekkelijk genoeg is, loopt het leeg doordat medewerkers elders gaan werken. De 'war for talent' dwingt organisaties om sterker in te zetten op aantrekkelijk werkgeverschap – werving en binding van medewerkers, ook door middel van 'workplace branding' en het creëren van een specifieke 'user experience'. Dit vraagt om een sfeervolle en inspirerende werkomgeving die past bij de identiteit van de organisatie. Al eerder noemden we het belang van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Deze thema's komen hoger op de agenda te staan. De fysieke werkomgeving kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren, mits goed wordt ingespeeld op specifieke problemen/behoeften van medewerkers.

In de praktijk zien we de mensgerichte benadering bijvoorbeeld terug in de toepassing van persona's. Dit is een techniek waarmee (zoals heel gebruikelijk is in de marketing) verschillende doelgroepen kunnen worden gedefinieerd met bijbehorende behoeften-profielen. Zo kunnen individuele verschillen hanteerbaar worden gemaakt. In de wereld van huisvestingsmanagement wordt veel gewerkt met de dimensies rationeel versus emotioneel en individueel versus samen met anderen. Soms wordt onderscheid gemaakt tussen een persoonlijke focus versus een sociale focus en conservatief versus progressief. In relatie tot huisvesting betekent dit bijvoorbeeld dat sommige mensen zich vooral thuis voelen in een open setting, samen met anderen, en dat andere mensen beter functioneren in een wat meer besloten setting. De een heeft voorkeur voor een hippe espressobar, bij de ander staat functionaliteit voorop. Qua werk hebben sommige mensen behoefte aan structuur en voorspelbaarheid; anderen willen vooral spanning en dynamiek. Een voorloper op dit gebied is Enexis, waar persona's de basis vormen van het workplace



**WORKPLACE MANAGERS MOETEN NADRUKKELIJKER INSPLEN OP DE BEHOEFTE EN VOORKEUREN VAN INDIVIDUELE KENNISWERKERS VANWEGE EEN SAMENLOOP VAN ONTWIKKELINGEN:**

- HET WERK WORDT STEEDS MEER EEN MIX VAN ACTIVITEITEN IN VERANDERLIJKE PATRONEN.
- STEEDS MEER MENSEN KUNNEN EN MOGEN PLAATS- EN TIJDONAFHANKELIJK WERKEN.
- EEN AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING IS EEN WAPEN IN DE WAR FOR TALENT.
- TOENEMENDE AANDACHT VOOR GEZONDHEID EN WELZIJN IN DE WERKOMGEVING.
- DE INTRODUCTIE VAN ACTIVITEITGERELATEERDE WERKOMGEVINGEN VEREIST MAATWERK.
- HET AANBOD VAN AANTREKKELIJKE COWORKING SPACES GROEIT SPECTACULAIR.

management en van hun kandidatuur voor de Winning Workplace Award 2017. Het is nog een flinke uitdaging om persona's verder te verfijnen en te valideren op basis van praktijkonderzoek, zodat ze concreet vertaald kunnen worden in verschillende huisvestingsbehoeften en -oplossingen.

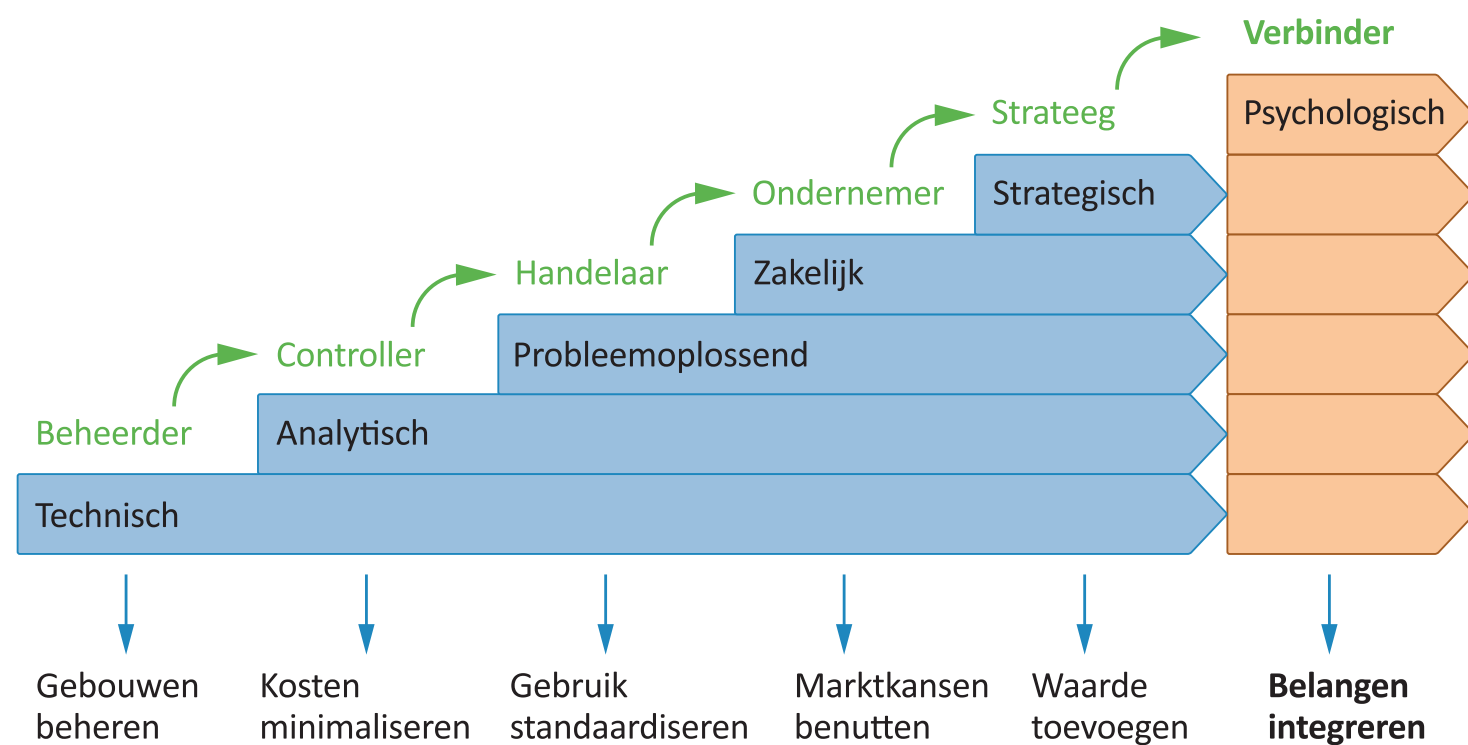
**WORKPLACE MANAGEMENT: VERANDEREND VAKGEBIED**

Door deze ontwikkelingen wordt het belangrijker om inzicht te hebben in de te huisvesten populatie, hun gedragspatronen, persoonskenmerken, functienkenmerken, gezondheidstoestand, voorkeuren en kernwaarden. De workplace manager van nu heeft meer psychologische kennis nodig. Daarnaast vragen workplace analytics en data die worden verzameld binnen smart buildings om sterkere vaardigheden op het gebied van ICT en data-analyse. Op die manier kan moderne technologie de workplace manager helpen om

meer inzicht te krijgen in gedragspatronen en behoeften van gebruikers. Behalve om uitbreiding van competenties vragen de ontwikkelingen ook om een verandering van de rol. De workplace manager zal zich steeds meer richten op samenwerking met andere disciplines, met name HRM en ICT. Bij het inspelen op behoeften van kenniswerkers kan de workplace manager veel leren van manier waarop coworking spaces worden geëxploiteerd.

Het bekende model van Joroff dateert alweer van bijna 25 jaar geleden. Het schetst een aantal ontwikkelingsfasen in corporate real estate management, die ook van toepassing zijn op workplace management. De fasen verlopen van een focus op (technisch) beheer en kostenefficiëntie en ad hoc ingrijpen naar breder sturen op prestatie indicatoren (kosten én kwaliteit), planmatig en proactief handelen in samenwerking met andere disciplines,

**Naar een volgend stadium in de professionalisering van workplace management**



**De workplace manager zal zich steeds meer richten op disciplines als HRM en ICT.**

en strategisch afstemmen van de huisvesting op de visie, missie en doelen van de organisatie en de externe context. De fasen zijn cumulatief: elke volgende fase omvat ook de voorafgaande fasen. Het model is nog steeds waardevol als richtsnoer voor professionalisering van workplace management. Maar de wereld van organisaties en hun huisvesting is intussen ingrijpend veranderd – en blijft veranderen. Op basis van de hiervoor geschetste ontwikkelingen lijkt het tijd om een zesde trede aan de trap van Joroff toe te voegen. Het volgende niveau in het professioneel managen van huisvesting en smart work places vraagt – bovenop het zorgvuldig beheer van gebouwen, het minimaliseren van kosten, het standaardiseren van gebruik, het benutten van marktkansen en het leveren van toegevoegde waarde – om het integreren van uiteenlopende belangen. Als verbinder, die behalve van gebouwen, cijfers, projecten, markten en strategieën ook verstand heeft van

mensen, draagt de huisvestingsmanager zorg voor werkomgevingen die niet alleen organisatiegericht maar ook mensgericht zijn.

Net als de eerdere stappen in het model bouwt ook deze zesde stap voort op de vorige. Gerichtheid op toegevoegde waarde voor de organisatie blijft onverminderd van belang. Dit verschaft de kaders waarbinnen vervolgens kan worden ingespeeld op de behoeften en voorkeuren van gebruikers. Zonder deze kaders zou het tevreden stellen van de gebruikers het enige/ hoogste doel worden, wat ten koste kan gaan van (andere) organisatiedoelen. Kortom: dé uitdaging voor de workplace manager van de toekomst is om organisatiedoelen te integreren met gebruikersbehoeften.

**OVER DE AUTEURS**

Jan Gerard Hoendervanger en Jaap Wijnja zijn beiden werkzaam bij de Hanzehogeschool Groningen. Jan Gerard is onderzoeker bij het Kenniscentrum NoorderRuimte en hogeschooldocent bij het Instituut voor Bedrijfskunde. Jaap is hogeschooldocent bij het Instituut voor Facility Management. Theo van der Voordt is emeritus universitair hoofddocent bij de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft, afdeling Management in the Built Environment, en als senioronderzoeker betrokken bij het Center for People and Buildings in Delft. Samen schreven zij het boek 'Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie' (zie kader).



EEN VERDERE UITWERKING VAN DE INZICHTEN IN DIT ARTIKEL IS TE VINDEN IN HET BOEK HUISVESTINGSMANAGEMENT: VAN STRATEGIE TOT EXPLOITATIE. NOORDHOFF UITGEVERS, TWEEDE HERZIENE DRUK, 2017. ISBN 978-90-01-87324-0. 428 PAGINA'S, €€ 45.

DIT BOEK BEHANDELT DE KERNCOMPONENTEN VAN HUISVESTINGSMANAGEMENT: HUISVESTING ALS STRATEGISCH BEDRIJFSMIDDEL, SPEELVELD EN SPELERS, AFSTEMMING VAAG/AANBOD, IMPLEMENTEREN VAN EEN HUISVESTINGSSTRATEGIE (PROGRAMMEREN, MUTEREN EN EXPLOITEREN), POSITIONEREN VAN HUISVESTINGSMANAGEMENT IN EEN ORGANISATIE, EN EEN VISIE OP DE TOEKOMST.

[HTTPS://WWW.NOORDHOFFUITGEVERS.NL/PRODUCT/-/WEB-SHOP/HOGER-ONDERWIJS/RECHT/HUISVESTINGSMANAGEMENT/9789001873240](https://www.noordhoffuitgevers.nl/product/-/webshop/hoger-onderwijs/recht/huisvestingsmanagement/9789001873240)