

KRITISCHE SUCCEFACTOREN VAN ACTIVITY BASED WORKING: VERKENNENDE STUDIE

Aantal woorden: 13068

Drieke Desoete

Stamnummer: 01807995

Promotor: Prof. dr. Johan Verrue

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master in de Handelswetenschappen: personeels- en organisatiemanagement

Academiejaar: 2019-2020

Vertrouwelijkheidsclausule

PERMISSION

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Naam student: Drieke Desoete

Woord vooraf

Voor u ligt de masterproef 'Kritische succesfactoren van Activity Based Working: verkennende studie'. Deze masterproef gaat dieper in op wat activity based working concreet betekent en hoe u hier een succes van kunt maken. U krijgt een opsomming van zowel voor-als nadelen. Specifiek wordt ingegaan op de valkuilen bij het implementeren van ABW en de mogelijke oplossingen om deze te vermijden. Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag kijken we naar de literatuur en de praktijk. Hiervoor werden experts op het vlak van ABW bevraagd en enkele bedrijven zoals DISCORP en Kuehne+Nagel die reeds ervaring hebben met ABW en PricewaterhouseCoopers, die momenteel effectief de overschakeling doet naar activity based working. Deze masterproef is geschreven in het kader van mijn opleiding Handelswetenschappen aan de universiteit Gent, onder begeleiding van promotor Johan Verrue en externe commissaris Geoffroy Speybrouck.

Bij deze wil ik graag Johan Verrue en Geoffroy Speybrouck bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor de goede medewerking en de interessante inzichten die zij meedeelden.

Ten slotte wil ik mijn ouders en vriend bedanken voor de inhoudelijke en praktische hulp.

Ik wens u veel leesplezier!

Drieke Desoete

Zwevezele, 1 juni 2020

Inhoudsopgave

Vertrouwelijkheidsclausule	II
Woord vooraf.....	III
Inhoudsopgave	IV
Lijst met tabellen en figuren	V
1. Inleiding	1
2. Methodologie	2
2.1 <i>Methodologie</i>	2
2.2 <i>Onderzoeksverloop</i>	3
2.3 <i>Respondenten</i>	3
2.4 <i>Checklist</i>	6
2.5 <i>Interview setting</i>	6
3. Literatuurstudie	7
3.1 <i>ABW-concept</i>	7
3.2 <i>Dimensies</i>	8
3.3 <i>Drijfveer</i>	9
3.4 <i>Effecten en valkuilen</i>	12
3.5 <i>Succesfactoren vanuit de literatuur</i>	14
4. Resultaten	17
4.1 <i>Experts</i>	17
4.2 <i>Praktijk</i>	24
5. Conclusie	33
6. Pistes voor verder onderzoek	34
7. Bibliografie	37
8. Bijlagen	40
8.1 <i>Bijlage 1.1: Checklist</i>	40

Lijst met tabellen en figuren

Tabel 1: Overzicht respondenten.....	5
Tabel 2: Overzicht van de belangrijkste principes per dimensie.....	9
Figuur 1: Omzetten van doelstellingen naar oplossingen.....	10
Tabel 3: Overzicht van de beïnvloede organisatorische aspecten door Het Nieuwe werken.....	15

1. Inleiding

Activity Based Working (ABW) is een concept dat de afgelopen jaren aan populariteit wint en onlosmakelijk verbonden is met Het Nieuwe Werken (HNW). Meer specifiek vormt ABW een onderdeel van HNW, maar Het Nieuwe Werken richt zich eveneens op flexwerken en thuiswerken (Firm architects, 2017). Het Nieuwe Werken beïnvloedt rechtstreeks volgende dimensies: ICT, organisatie en werkplek. Hierbij wordt ICT gezien als enabler voor tijd- en plaatsonafhankelijke werkstijlen, die op hun beurt veranderende organisaties en aangepaste kantoorplekken vragen om een optimaal verloop te garanderen (Bach, 2015). Kunnen we hieruit concluderen dat in activity based workplaces ICT eveneens een belangrijke rol zal spelen? Waar bij Het Nieuwe Werken de focus ligt op het vernieuwen van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur- en cultuur, de managementstijl en mentaliteit van zowel werkgever als werknemer, draait activity based working vooral rond het voorzien van verschillende ruimtes voor verschillende activiteiten. Dit gaat van beluimtes die akoestisch zijn ingericht tot informele overlegplekken voor korte meetings (Firm architects, 2017). Beide werkplekconcepten hebben als doel een structuur te bekomen die slimmer, efficiënter en effectiever werken mogelijk maakt.

Momenteel is er nog geen consensus over wat het effect is van activity based working op de medewerkers. Bevindingen uit eerder onderzoek zijn tegenstrijdig zodat het lijkt alsof dit concept voor de ene werkt en voor de andere niet. Hoe komt het dat dit tot op heden niet voor iedereen een succes is? Betekent dit dat een succesvolle overgang naar ABW tot stand komt door people-based te werken of schuilt hier meer achter?

Deze masterproef onderzoekt welke factoren ervoor zorgen dat medewerkers optimaal presteren in activity based workplaces. Naast de kritische stappen, worden ook de pijnpunten besproken en manieren hoe je hierop kan inspelen. De bevindingen vloeien voornamelijk voort uit meervoudig case study onderzoek.

2. Methodologie

2.1 Methodologie

In overleg met mijn promotor werd gekozen voor een verkennend onderzoek waarbij ik enkele theoretische concepten aftoets met de praktijk. De focus van dit onderzoek was om de succesfactoren van ABW te definiëren en na te gaan hoe bedrijven hier al dan niet op inspelen. Omdat er tot op heden weinig academisch onderzoek verricht werd naar de succesfactoren van activity based workplaces werd tijdens de literatuurstudie zowel academische als vakliteratuur verwerkt.

Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende methoden waaronder interviews. Hiervoor heb ik verschillende profielen bevroegd zoals experts die zowel de academische kant alsook de praktijk kennen, consultants die ABW integreren in opdracht van het bedrijf en de CEO van een bedrijf die hiermee bezig is. Ik maakte gebruik van semigestructureerde interviews omdat deze de kans geven dieper in te gaan op bepaalde antwoorden om zo inzichten te verrijken of verwarring en misverstanden te voorkomen. Doorheen de interviews heb ik de vragenlijst aangepast naargelang nieuwe inzichten. Dit raadt Eisenhardt (1989) ook aan om de validiteit te versterken. Daarnaast maakte ik gebruik van verschillende cases van bedrijven die zich allen in een andere sector bevinden. Hierdoor verkreeg ik verschillende invalshoeken wat volgens Eisenhardt & Graebner (2007) zorgt voor een grotere generaliseerbaarheid ondanks het beperkt aantal interviews. Om bias te vermijden heb ik zowel gebruik gemaakt van bedrijven die voor een eerste keer kennismaken met ABW als bedrijven die het reeds in vorige filialen hebben geïntroduceerd.

Volgens Eisenhardt (1989) is het goed met meerdere onderzoekers te werken tijdens een kwalitatief onderzoek. Ze vergroten het creatieve potentieel van de studie en verhogen de betrouwbaarheid. Een andere reden om met twee onderzoekers te werken is omdat de ene notities kan nemen en de andere zich kan focussen op de persoonlijke interactie. Om dit voordeel te benutten en het nadeel van één onderzoeker te beperken heb ik alle interviews opgenomen zodat ik geen notities moest maken tijdens de interviews en mij volledig kon concentreren op het interview zelf. Nadien schreef ik deze telkens uit en op basis daarvan heb ik mijn onderzoek gevoerd. Om de kans te verkleinen op voorbarige en foute conclusies heb ik de opsplitsing gemaakt tussen de experts en de praktijk zo kreeg ik de kans deze met elkaar en met de literatuur te vergelijken. Omdat dit een verkennend onderzoek is, heb ik mijn kijk op ABW heel breed gehouden. Voor navolgend onderzoek raad ik aan te focussen op bepaalde, specifieke kenmerken van ABW.

2.2 Onderzoeksverloop

Aan de hand van de literatuurstudie ging ik op zoek naar de meest voorkomende pijnpunten in activity based workplaces. Vervolgens nam ik semigestructureerde diepte-interviews af bij verschillende bedrijven die het ABW-concept hebben geïmplementeerd of andere bedrijven helpen het concept te implementeren. Tijdens deze interviews ging ik op zoek naar bevestiging van oplossingen uit de literatuur, nieuwe oplossingen en ging ik na of deze mogelijke oplossing al dan niet worden toegepast in de praktijk. Indien gewenst door de respondent stuurde ik vooraf zowel de checklist als vragenlijst door. Om een optimaal verloop en verwerking van het interview te garanderen, nam ik enkele maatregelen. Zo startten de interviews steeds met afspraken rond volgende zaken: toestemming voor opname en confidentialiteit. Indien ik achteraf nog vragen had, stelde ik deze tot slot via mail met als mededeling dat ze mij steeds telefonisch konden contacteren indien ze dit prefereerden.

2.3 Respondenten

Hieronder volgt een schematisch overzicht van alle respondenten waarin steeds de naam, bedrijf en functie vermeld staan. Indien relevant werd de sector waarin het bedrijf actief is, vermeld. Het eerste contact verliep steeds via mail waarin het doel van deze studie werd uitgelegd namelijk het identificeren van succesfactoren voor activity based workplaces. Vervolgens werd indien er interesse was om samen te werken een telefoongesprek of videocall gehouden om het interview af te nemen.

De respondenten werden zorgvuldig uitgekozen. PricewaterhouseCoopers (PwC) en Kuehne+Nagel (KN) zijn twee bedrijven die beiden nieuwe kantoren gebouwd hebben volledig volgens de ABW-principes. Deze respondenten zorgen voor goede inzichten over hoe het er in de praktijk aan toe gaat.

Brain-Storm is een consultancybedrijf dat ernaar streeft om bedrijven “future-proof” te maken. Ze zijn gespecialiseerd in het creëren, definiëren, uitvoeren en bouwen van business processen, coachen en trainen van personeel. Tim Drijkoningen wordt vaak ingeschakeld als extern persoon, die verantwoordelijk is voor het change management. Zijn job bestaat uit het identificeren van pijnpunten, het implementeren van ABW en de opvolging na implementatie.

Jan Gerard Hoendervanger is onderzoeker en docent in de Hanzehogeschool Groningen. Daarnaast is hij zelfstandig consultant voor advieslevering aan regionale sociale huisvestingsorganisatie over de herinrichting van hun kantoren, in combinatie met de introductie van nieuwe manieren van werken, waaronder activity based working. Daarnaast adviseert hij een Nederlandse zorgverzekeraar over hun transformatieprogramma op de werkplek, met nadruk op de implementatie van een gezonde werkomgeving.

Koenraad Belsack is de Co-CEO van Upgrade Estate. Upgrade Estate is de Belgische marktleider in studentenhuisvestingen. De baseline van Upgrade Estate luidt als volgt: “We create connective housing”. In de studentenkoten zijn gemeenschappelijke ruimtes, mooie keukens en salons een must om een community gevoel te creëren. Daarnaast organiseren ze activiteiten om de studenten dichter bij elkaar te brengen. Bovenstaande waarden worden eveneens doorgetrokken naar de kantoren van Upgrade Estate. Upgrade Estate bestaat uit verschillende projecten en is het moederbedrijf van Upkot. Upkot is het concept dat zich toespitst op studenten en Upliving is hetzelfde concept maar dan toegespitst op young professionals. Het nieuwe project van Upgrade Estate is Upoffice. Dit is een kantoorconcept gebaseerd op hetzelfde idee van ‘community building’ maar dan voor kmo’s. Het doel is om in een campus verschillende kmo’s samen te brengen alsook bedrijven te voorzien van een coach.

Patrik Dekrijger is sales- & marketingmanager bij Discorp en heeft jaren ervaring met ABW. Hij kwam voor de eerste keer in contact met ABW bij zijn vorige werkgever Plantronics waar hij gedurende tien jaar actief was. Het hoofdkwartier van Plantronics in Hoofddorp is namelijk uitgerust met alle laatste snufjes betreffende ABW. Momenteel begeleidt hij Discorp in de overschakeling naar ABW.

Nathalie De Lobbelle is de development manager bij Kuehne-Nagel. In 2015 werd zij aangesteld als projectmanager voor de bouw van het nieuwe hoofdkantoor in Antwerpen. De opdracht was toen zeer duidelijk namelijk: voer alles uit volgens ‘state of the art’ en voldoe aan alle mogelijke normeringen omtrent licht, lucht, geluid voldoende ruimte per werkplek etc. zonder afbreuk te doen aan de operationele flexibiliteit. In 2017 was het kantoor volledig af en werd het geopend voor het personeel. Vervolgens werd zij in 2017 projectmanager van een nieuwe locatie, met name Brucargo (Brussel). Voor het project Brucargo werd uitvoerig onderzoek gedaan bij de medewerkers in Antwerpen om hun feedback als input mee te nemen voor het nieuwe kantoor.

Valérie Hospied is een change leader bij PwC, waarbij zij een team van vijf mensen leidt. Momenteel is PwC bezig met twee grote projecten: het bouwen van een nieuw kantoor in Antwerpen en in Brussel. Mvr. Hospied focust zich samen met haar team op het veranderingsproces van de medewerkers.

Tabel 1: Overzicht respondenten

Tim Drijkoningen	Brain-storm
	Strategy & Operations consultant
Jan Gerard Hoendervanger	Onderzoeker bij kenniscentrum NoorderRuimte
	Hogeschooldocent bij het Instituut voor Bedrijfskunde
Koenraad Belsack	Upgrade Estate
	Co-CEO
	Bouwsector
Patrik Dekrijger	Discorp
	Sales & Marketing Manager
Nathalie De Lobelle	Kuehne+Nagel
	BeLux Upstream Development Manager Real Estate & Facilities
	Logistieke sector
Valérie Hospied	PricewaterhouseCoopers (PwC)
	Change leader
	Financiële sector

De dataverzameling verliep in het begin niet zo vlot. Ik nam contact op met twaalf verschillende bedrijven en personen waarvan zeven respondenten bereid waren mij te woord te staan. Helaas bleek achteraf één van de correspondenten niet over voldoende kennis te beschikken omtrent ABW, waardoor dit interview onbruikbaar was. Hierdoor zijn er in totaal zes bruikbare interviews afgelegd. Tijdens de corona-crisis werd een tweede maal contact opgenomen met respondenten die eerder hadden geweigerd door gebrek aan tijd. Dit om na te gaan of de coronacrisis iets aan hun agenda had gewijzigd, helaas was dit bij niemand het geval.

2.4 Checklist

Voorafgaand aan het interview, stelde ik mezelf voor en vermeldde opnieuw de doelstellingen van het onderzoek. Om de interviews optimaal te laten verlopen, werd een checklist gemaakt. De checklist bestond uit vier hoofdonderwerpen. Het eerst onderwerp had betrekking op de drijfveer van activity based working. Het tweede onderwerp was gericht op de praktische kant van ABW. Het derde onderwerp had betrekking op de mogelijke effecten van ABW. Het vierde en laatste onderwerp handelde over de persoonlijke ervaringen met ABW en wat zij als mogelijke voor-en nadelen ervaarden.

2.5 Interview setting

Ikzelf, Drieke Desoete heb alle interviews afgenomen, die hebben plaatsgevonden vanaf maart tot en met mei 2020. De interviews waren gericht op het vinden van oplossingen voor problemen aangegeven in de literatuur. Daarnaast werd gezocht naar specifieke factoren om van activity based workplaces een succes te maken. Alle interviews werden telefonisch of via videocall afgenomen, dit omwille van de coronacrisis. Gemiddeld duurden de interviews 60 minuten.

3. Literatuurstudie

3.1 ABW-concept

Leesman beschrijft activity based working als een transformationele bedrijfsstrategie die op lange termijn een oplossing kan bieden voor de behoeften van moderne medewerkers en kan helpen bedrijfsdoelstellingen te realiseren (Ian, 2020). Het uitgangspunt van ABW is om medewerkers in staat te stellen op elk moment de meest geschikte ruimte te gebruiken naargelang de activiteit, door gedurende de dag te schakelen tussen de verschillende ruimtes op het werk (Van Koetsveld, R. and Kamperman, L., 2011). Belangrijk om op te merken is dat ABW niet enkel een ontwerpconcept is. Het is een manier van werken. Het gaat dus alleen over het hebben van een trendy, nieuwe, moderne kantoorruimte of zoveel mogelijk medewerkers van thuis uit laten werken. Het gaat erom werk op een productievere en leukere manier te organiseren (What is Activity Based Working?, 2014). Volgens Lina Engelen et al. (2018) zijn er enkele ontwerpkenmerken typerend voor een werkplek die ABW ondersteunt, namelijk teambureaus, zit-sta-werkplekken, stille ruimtes, pauzeruimtes, telefoon- en vergaderruimten en een loungehoek. Deze worden vaak gekenmerkt als niet-territoriale werkplekken wat wil zeggen dat bedienden geen zitplaatsen toegewezen krijgen. Voor een team of groep geldt soms een uitzondering waarbij zij “thuiszones” toegewezen krijgen.

Er heerst soms verwarring tussen de begrippen flexwerken en ABW. Dit is niet onbegrijpelijk want ze hebben meerdere raakpunten. Flexwerken is een arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer met afspraken over flexibele werktijden en werklocatie. Een voorbeeld van deze afspraken kan zijn dat flexwerkers zelf hun uren mogen indelen en deels thuis of op een andere locatie kunnen werken (van Harten, 2016). Het grootste verschil tussen flexwerken en ABW ligt in hun einddoel. Waar bij flexwerken de nadruk ligt op het efficiënter gebruik van kantoorruimtes door op grootte en kosten te besparen, wordt ABW ingezet om zowel de prestaties als de productiviteit van de medewerkers te verbeteren (Hoe u uw werkomgeving omtovert tot een activity based office, 2018). Zoals reeds in de inleiding vermeld werd, is flexwerken een kernmerk van HNW en vormt ABW een onderdeel van HNW. Kort samengevat gaat ABW over het gebruik van verschillende ruimtes naargelang verschillende activiteiten en gaat HNW over werken in een omgeving met minder specifieke regels of uitgangspunten en richt het zich daarnaast op flexwerken en thuiswerken (Firm architects, 2017).

Het reeds beschikbare wetenschappelijk onderzoek over ABW geeft geen simpel antwoord op de vraag of ABW 'goed' of 'slecht' is. Wel blijkt hieruit dat ABW heel goed kan werken, op voorwaarde dat het correct wordt geïmplementeerd en uitgevoerd (van Meel, 2019).

3.2 Dimensies

Activity Based Working beïnvloedt volgende dimensies: ruimtelijke, digitale en sociale dimensie. In tabel 2 vind je een overzicht met de belangrijkste principes voor elke dimensie (van Meel, 2019).

Ruimtelijke dimensie

Het is belangrijk ruimtes te hebben die bestemd zijn voor verschillende activiteiten, zowel rustige als levendige. Deze moeten steeds toegankelijk zijn voor iedereen, zowel op kwantitatieve als kwalitatieve manier. Naast verschillende zones is het eveneens belangrijk om opslagplaats te voorzien. Het aantal opvulkasten moet beperkt zijn maar wel voldoende voor persoonlijke spullen en teamopslag (van Meel, 2019).

Digitale dimensie

Naast de passende hardware is het noodzakelijk apps te creëren waarmee medewerkers op een gemakkelijk en spontane manier contact kunnen houden. Daarnaast is een app noodzakelijk die in realtime weergeeft welke werkruimtes vrij zijn en waar de verschillende collega's zich bevinden. Doordat verschillende ruimtes voorzien worden, is het belangrijk plaatsonafhankelijke systemen en archieven te gebruiken. De infrastructuur is een element dat zeker niet vergeten mag worden bij het implementeren van ABW. Hierbij is het belangrijk te kijken naar het gebruik van hoogwaardige materialen en kwalitatieve producten. Dit gaat dan ondermeer over docking stations, stopcontacten, WiFi, schermen, etc. (van Meel, 2019).

Sociale dimensie

Medewerkers in activity based workplaces krijgen meer autonomie en meer verantwoordelijkheid want ze kunnen beslissen over waar en wanneer ze werken. Dit vereist een wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en managers. Hierdoor gebeurt een focusshift van aanwezigheidsgericht werken naar resultaatgericht werken. Activity based working legt de nadruk op het verhuizen van locatie wanneer de taak dit vereist. Omdat meerdere medewerkers eenzelfde werkplek zullen gebruiken, is het dus belangrijk rekening te houden met mekaar (van Meel, 2019).

Tabel 2: Overzicht van de belangrijkste principes per dimensie

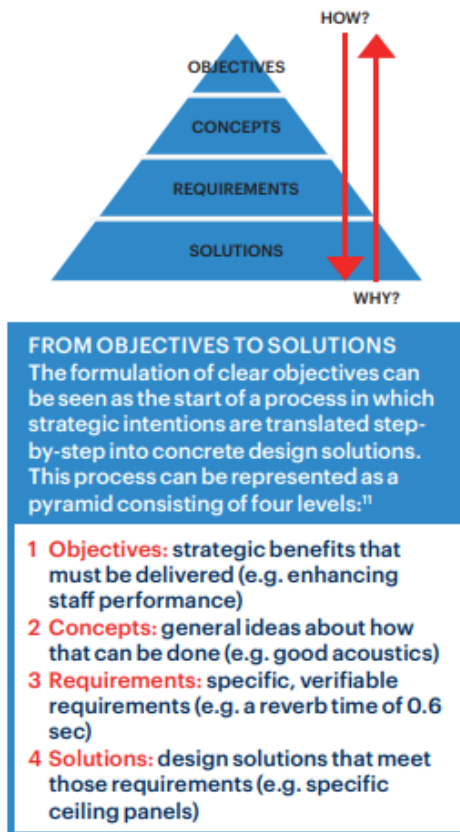
Dimensie	Ruimtelijk	Digitaal	Sociaal
Wat?	Gebouwen en ruimtes	Nodige technologieën	Manier van werken, beheren en communiceren
Principes	<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit • Vrije zitplaatsen • Beschikbaarheid • Ergonomie • Zones • Beperkte opslagplaats 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiele apparaten • Samenwerking apps • Workplace apps • Cloud oplossingen • Eersteklas infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Resultaatgericht • Wederzijds vertrouwen • Hoffelijkheid en respect • Mobiel zijn

Noot. Aangepast van "ACTIVITY-BASED WORKING The Purenet Practice Guide", door van Meel, J., 2019, p.11

3.3 Drijfveer

Om van ABW een succes te maken, is het belangrijk duidelijke doelstellingen voorop te stellen. Figuur 1 toont aan hoe doelstellingen/strategische intenties vertaald kunnen worden naar concrete oplossingen. Duidelijke doelstellingen helpen zowel het ontwerp als ook het implementatieproces. Medewerkers gaan veranderingen namelijk sneller aanvaarden als ze de beweegredenen hierachter kennen. Activity based working geeft bedrijven de kans beter gebruik te maken van hun kantoorruimtes, wat een financieel voordeel oplevert. Maar naast het financieel voordeel biedt het zowel voor de organisatie als voor de medewerkers nog verschillende voordelen. Concrete voordelen voor de organisatie zijn: lagere bezettingskost, verhoogde flexibiliteit, betere interactie tussen teams, potentiële verbetering van de prestaties van personeel en het bieden van ondersteuning voor culturele veranderingen. Enkele voordelen voor de medewerkers: meer autonomie bij het kiezen van de werkplek, meer keuze in variatie van werkomgevingen, meer contact met collega's, minder hiërarchische verschillen, een minder zittende, gezondere werkstijl en kwantitatief minder maar kwalitatief betere werkplekken (van Meel, 2019).

Figuur 1: Omzetten van doelstellingen naar oplossingen



Noot. Herdrukt van "ACTIVITY-BASED WORKING The Purenet Practice Guide", door van Meel, J., 2019, p.19

Naast bovenstaand genoemde voordelen kan ABW ook een voordeel opleveren in de 'war for talent'. Het aantrekken van talent blijft voor vele bedrijven een grote uitdaging mede door het beperkte aanbod. Daarom is het belangrijk na te gaan wat medewerkers motiveert en hoe een organisatie zich kan differentiëren ten opzichte van de concurrentie. Bedrijfsleiders die ervan overtuigd blijven dat geld de grootste motivator is en met behulp van extra bonussen en incentives medewerkers hun motivatie proberen aan te wakkeren, maken bij benadering weinig kans. Dit blijkt uit het onderzoek van Better Minds at Work (2019) waarin slechts 17 procent van de ondervraagden aangeeft dat verloning de belangrijkste reden is om te werken. De vraag blijft: wat zijn dan wel belangrijke voorwaarden, waar moeten bedrijven dan wel belang aan hechten?

Hieronder ziet u het onderzoek van de Been et al. (2020) naar de drijfveren, waarden en behoeften van medewerkers in hun werkomgeving. Het onderzoek geeft aan waar medewerkers belang aan hechten en waar ze motivatie uithalen. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat activity based workplaces relevant zijn voor en gewenst zijn door medewerkers.

Drijfveren

Drijfveren vertellen ons waarom medewerkers werken voor een organisatie, waar ze energie van krijgen en wat ze willen bereiken. Als we kijken naar de self-determination theory zegt deze dat volgende basisbehoeften vervuld moeten zijn om mensen te motiveren: autonomie, competentie en verbondenheid (Gagné & Deci, 2005). Autonomie en verbondenheid zijn niet te missen begrippen in het ABW-concept.

In het onderzoek van de Been et al. (2020) werden volgende zaken opgegeven als basisbehoeften: contact met collega's en onderlinge samenwerking, diversiteit van de werkzaamheden en afwisseling in het werk, dienstverlening, helpen en ondersteunen van klanten, inhoud van het werk, maatschappelijke impact maken, leren en innoveren en als laatste toegankelijke, platte cultuur en sfeer (de Been, et al., 2020). Activity based workplaces spelen in op verschillende van deze drijfveren zoals contact met collega's en onderlinge samenwerking, diversiteit van de werkzaamheden en afwisseling in het werk als ook toegankelijke, platte cultuur en sfeer.

Waarden

Waarden gaan over wat medewerkers belangrijk vinden in de werkomgeving en waar ze waarde aan hechten. In het algemeen blijken doelmatigheid, verbinding en gezondheid de drie belangrijkste waarden voor medewerkers. Doelmatigheid staat voor naar het kantoor komen, je werk kunnen doen en hierin ondersteund worden. Volgende faciliteiten moeten daarvoor in orde zijn: voldoende vergader-, werk- en concentratieplekken. De IT-faciliteiten spelen eveneens een belangrijke rol. Zo willen medewerkers geen tijd verliezen aan het instellen van en uitzoeken hoe elektronische apparaten werken, willen een goede Wifi-verbinding hebben en voldoende contactpunten voor stroom. Daarnaast geven medewerkers aan de functionaliteit van de werkomgeving belangrijker te vinden dan het esthetische aspect. De tweede belangrijkste waarde is verbinding met anderen. Medewerkers komen naar kantoor om hun werk uit te voeren maar zeker ook om collega's te ontmoeten. Een uitnodigende werkomgeving waar medewerkers kunnen samenkomen, is dus onmisbaar. Gezondheid is de derde essentiële waarde. Volgende elementen spelen hier een belangrijke rol: binnenklimaat, kwaliteit van het beeldscherm, ergonomie van stoelen en bureaus. Zit-stabureaus zijn hiervoor aangewezen. Naast de fysieke gezondheid willen medewerkers eveneens ondersteuning voor de mentale gezondheid (de Been, et al., 2020).

De waarden verschillen echter naargelang de leeftijdscategorieën. Medewerkers onder de 35 geven in plaats van verbinding, efficiëntie in tijd op als belangrijke waarde. Dit staat voor het vermijden van het zoeken naar een werkplek of oplossen van IT-problemen. Daarnaast is er meer behoefte aan

plezier en entertainment. Bij oudere medewerkers daarentegen neemt de behoefte naar efficiëntie in tijd alsook de behoefte naar plezier en entertainment af terwijl de behoefte naar verbinding toeneemt (de Been, et al., 2020).

Behoeften

Behoeften gaan over wat medewerkers nodig hebben, over welke huisvestingaspecten en faciliteiten men tevreden is en over wat zou helpen om het werk nog beter te doen. Een eerste behoefte heeft betrekking tot organisaties met gedeeltelijk open en volledig open werkomgevingen. Medewerkers geven aan dat ze zich hier niet goed kunnen concentreren. Ze willen dat de werkvloeren rustiger worden, door onder andere belplekken en concentratieplekken te voorzien. De verbeterde akoestiek in vernieuwde gebouwen zien medewerkers dan weer als een groot pluspunt. Medewerkers stellen een mix van voldoende werk- en overlegplekken op prijs. Overlegplekken reserveerbaar maken vinden medewerkers goed op voorwaarde dat er een garantie is dat wanneer een plek gereserveerd is deze ook effectief gebruikt wordt. Daarnaast blijft de koffie corner een zeer belangrijke plaats in het bedrijf. Het merendeel van de medewerkers gaf aan dit als een zeer aangename plaats te ervaren. Medewerkers hebben eveneens nood aan ruimte voor ontspanning. Deze behoefte verschilt sterk per type organisatie. Organisaties met een 'fris' en 'jong' imago stelden tafeltennis of tafelvoetbal voor terwijl in onderzoekende of beleidsmatig organisaties eerder wandel mogelijkheden als ontspanning naar voor kwamen. Sportfaciliteiten werden in het algemeen sterk gewaardeerd, ongeacht het type organisatie. Een aandachtspunt is dat medewerkers soms weinig erkenning ervaren voor feedback en hun wensen ten aanzien van de werkomgeving. Hierdoor krijgen ze het gevoel dat er geen aandacht gaat naar hoe zij zich voelen bij deze verandering (de Been, et al., 2020).

3.4 Effecten en valkuilen

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het herontwerpen van de fysieke werkplaats volgens ABW-principes hoofdzakelijk positief gecorreleerd is met vertrouwen in het management, controle over tijd en ruimte, tevredenheid met de werkplaats, gezondheid van de medewerkers, resultaten op de werkplek, creativiteit, samenwerking en meer bewegingsmogelijkheden. Daarentegen zijn er een aantal factoren waar de resultaten tegenstrijdig zijn en eerder neigen naar een negatieve correlatie met ABW zoals medewerkers die op zoek zijn naar routine, concentratie en privacy. Ten slotte, is er geen eensgezindheid over de impact op de productiviteit (Wohlers, Hartner-Tiefenthaler, & Hertel, 2019) (Engelen, et al., 2018) (Arundell, et al., 2018).

Wanneer bedrijven kiezen voor activity based workplaces, is verbeterde interactie vaak een vooropgesteld doel. Uit een onderzoek van Haapakangas, Hallman, Mathiassen en Jahncke (2019)

blijkt echter dat ABW een negatief effect heeft op de tevredenheid van de communicatie en het verbondenheidsgevoel. Dit had gedeeltelijk te maken met moeilijkheden bij het lokaliseren van collega's bij ABW. Daarnaast blijkt dat ABW een negatief effect had op sociale en emotionele steun. Onder sociale steun verstaan we steun van collega's en de verbondenheid op het werk. Opmerkelijk was dat dit hoofdzakelijk voorkwam bij medewerkers die verhuisden van een privékantoor naar een activity based workplace en vooral op korte termijn speelden.

ABW lijkt een veelbelovend concept maar het is uiterst belangrijk dat dit wordt gekoppeld aan passende management- en organisatieondersteuning (Engelen, et al., 2018). Heel vaak mislukt het introduceren van Het Nieuwe Werken omdat het geïntroduceerd wordt zonder aangepaste technologieën en gedragsveranderingen van het management (Ross, 2010). Het aanbieden van begeleiding en uitleg is cruciaal, dit zorgt ervoor dat medewerkers deze verandering niet als een bedreiging maar als een uitdaging ervaren. Dit blijkt onder andere uit een studie van Better Minds at Work (2019) waar als voornaamste reden voor stress de rollercoaster van veranderingen werd aangegeven, specifiek de snelheid van deze veranderingen. In dit onderzoek gaven 72 procent van de respondenten aan dat het tempo van de veranderingen te snel was en ze dit niet kunnen bijhouden, wat kan leiden tot een burn-out. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers het concept ter harte nemen want enkel dan kan het implementeren van ABW leiden tot positieve resultaten. Medewerkers moeten inzien waarom het voordelig is om te schakelen tussen verschillende ruimtes. Dit kan door een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende soorten activiteit instellingen. Dit kan door ervoor te zorgen dat de verschillen zinvol en makkelijk herkenbaar zijn. Een volgend belangrijk punt is het aanbieden van faciliteiten die de (praktische) belemmeringen van het schakelen in de werkomgeving zoveel mogelijk verminderen. Wanneer medewerkers niet mee zijn in het concept en het voordeel hier niet van inzien, kan het eveneens negatief uitdraaien (Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach, & Albers, 2016).

Ondanks de groeiende populariteit van ABW blijft de tevredenheid hierover vaak onder de verwachtingen. Dit blijkt uit onderzoek van Hoendervanger, J. G. et al (2016). Medewerkers krijgen de mogelijkheid om op verschillende plaatsten te werken maar uit onderzoek blijkt dat hier weinig of soms helemaal geen gebruik van wordt gemaakt. Dit is een belangrijk heikel punt want de tevredenheid van ABW-omgevingen blijkt te verhogen wanneer medewerkers gestimuleerd worden om vaker te schakelen. Toch zijn er enkele bezwaren tegen het schakelen waaruit geconcludeerd kan worden dat dit niet voor iedereen de beste oplossing is en sommige medewerkers tevredener zullen zijn wanneer ze een werkstation toegewezen krijgen. De meest aangegeven reden waarom medewerkers zich niet verplaatsen is omdat ze er geen reden toe zien en het een last vinden. Wanneer ze zich echter wel verplaatsen blijkt dit vaak omwille van sociale redenen en niet omwille van de

activiteit. De bedoeling is niet medewerkers allemaal naar hetzelfde gedrag te duwen maar ze de mogelijkheid te geven tot verschillende manieren van werken, naargelang hun eigen voorkeur. Meer privéruimtes aanbieden voor geconcentreerd werk en vergaderingen, gecombineerd met een soort thuisbasis voor elke werknemer en elk team, kan de oplossing zijn volgens Jan Gerard Hoendervanger (Wirtén, sd). Ook Firm architects stelt dat activity based working niet geschikt is voor elke branche of functie daarom introduceren zij People Based Working (PBW). Hier wordt niet enkel rekening gehouden met verschillende activiteiten maar eveneens met verschillende types medewerkers (Firm architects, 2017).

Een van de grote valkuilen bij het implementeren van activity based working bestaat uit het feit dat de belangrijkste ABW-outputfocus voor bedrijven vaak kostenbesparing en productiviteit zijn. Aanhangers van activity based working zien dit concept juist als een operationele hulp en een middel om de personeelstevredenheid te verhogen (Parker, 2016). Niet tegenstaand dat de kostenverlaging, door beter gebruik te maken van hun kantoorruimte een voordeel is van ABW. De kosten dalen dankzij de lagere behoefte aan totale vloeroppervlakte maar dit is een bijzaak en mag niet de hoofdreden zijn voor het implementeren (Montanari, Mascolo, Sailer, & Nawaz, 2017).

3.5 Succesfactoren vanuit de literatuur

Volgens Jan Gerard Hoendervanger zijn er met betrekking tot de inrichting van een kantoor drie succesfactoren voor activity based working:

- Thuisbasis
- Open ruimtes voor communicatie
- Concentratieplekken (Wirtén, sd)

Een factor die in het algemeen enorm van belang is maar vaak onderschat wordt, is de akoestiek in een ruimte. Nochtans staat akoestiek meestal in de top drie aspecten waar medewerkers ontevreden over zijn. Daarnaast zijn er nog drie factoren voor succesvolle activity based workplaces. Een eerste succesfactor is het creëren van een thuisbasis. Ondanks de verschillende mogelijkheden en ruimtes blijkt dat medewerkers graag een ruimte kunnen beschouwen als hun thuisbasis, dit om sociale redenen alsook omdat de mens een gewoontedier is. Thuisbasissen zijn werkplekken voorzien van acht tot tien werkstations. Het is belangrijk dat dit geen te open ruimtes vol afleiding zijn. Een volgende succesfactor blijken de open ruimtes voor communicatie. Dit zijn opvallende open ruimtes waar communicatie en interactie tussen medewerkers en andere belanghebbenden zoals klanten en leveranciers gestimuleerd wordt en goed afgescheiden zijn van de werkplekken. Meestal bevinden deze ruimtes zich in het midden van het pand. Als laatste werden concentratieplekken aangegeven

cruciaal te zijn om van ABW een succes te maken. Deze bestaan uit gesloten vergaderzalen en back-upstations. Back-upstations zijn werkplekken waar medewerkers zich kunnen afzonderen om zo in alle rust te kunnen werken, overleggen en/of bellen (Wirtén, sd). Dat bovenstaande aspecten drie belangrijke zijn, wordt bevestigd in het onderzoek van Brunia, Thoolen, Beijer en Hanekamp (2012). Hieruit blijken de drie belangrijkste aspecten: functionele en comfortabele werkplekken, concentratie- en communicatiemogelijkheden en als laatste sociale interactie (Brunia, Thoolen, Beijer, & Hanekamp, 2012).

Volgens Jan Gerard Hoendervanger (2019) heersen volgende misvattingen omtrent het concept activity based working: 1) plaats volgt activiteit, 2) kantoortuin als basis en 3) schaarste bevordert optimaal gebruik. ‘Plaats volgt activiteit’ legt de nadruk op het feit dat de werkplekbehoefte afhankelijk zijn van veel meer factoren dan enkel de activiteiten op zich. ‘Kantoortuin als basis’ benadert de foute perceptie van bedrijven die te veel de nadruk leggen op openheid en transparantie in de werkomgevingen. ‘Schaarste bevordert optimaal gebruik’ tenslotte handelt over de verhouding tussen de werkplekken en mensen (Wirtén, sd). Door op deze misvattingen in te spelen kunnen reeds vele pijnpunten in de literatuur worden aangepakt. Hier wordt dieper op ingegaan tijdens het interview.

Zoals reeds eerder vermeld, is activity based working vaak een onderdeel van Het Nieuwe Werken. Uit onderzoek van Bach (2015) naar Het Nieuwe Werken blijkt dat ICT een enabler is die invloed heeft op enkele organisatorische aspecten. Deze zijn opgelijst in tabel 3 alsook de gevolgen van deze veranderingen. Dit lijken net de elementen die eveneens belangrijks zijn voor ABW.

Tabel 3: Overzicht van de beïnvloede organisatorische aspecten door Het Nieuwe Werken

Organisatorisch aspect	Gevolg van Het Nieuwe Werken
Hiërarchie	Afnemende scheiding tussen leiderschap en het uitvoeren van werk, afstappen van verticale taakspecialisatie
Opleiding	Toenemende opleidingsnoodzaak om te leren omgaan met veranderingen
Afdelingsvorming	Toenemend informeel gedrag op kantoor dat kan leiden tot een andere manier van afdelingsvorming
Controle	Verschuiving van aanwezigheidsgerichte naar outputgerichte stijl van controle

Verbinding	Afnemende behoefte voor een verbindingsfunctie aangezien medewerkers/afdelingen elkaar zelf kunnen vinden
Autonomie	Vergroten van de autonomie van medewerkers
Organisatorische gehechtheid	Minder gehechtheid doordat medewerkers minder aanwezig zijn in de organisatie
Fysieke kantoorindeling	Meer open ruimtes, gericht op kennisuitwisseling en vergaderingen

4. Resultaten

Zoals hierboven reeds beschreven, zijn er vele voordelen aan ABW. De implementatie hiervan verloopt echter niet altijd vlekkeloos. Deze masterproef beschrijft de succesfactoren voor het invoeren van activity based working en geeft enkele concrete tips. Om deze te bepalen werden verschillende interviews afgenomen met experts alsook met bedrijven die hetzij reeds ervaring hebben met ABW hetzij momenteel de overschakeling doen naar activity based workplaces.

4.1 Experts

De meest vooropgestelde doelen van bedrijven zijn: minder hiërarchisch werken, meer diverse taken, projectmatig werken, meer autonomie etc. Dit zijn allen doelstellingen waar ABW kan toe bijdragen. Omgekeerd geldt het eveneens wanneer bedrijven een succesvolle overgang willen maken naar ABW moet dit gepaard gaan met een organisatieverandering.

Volgens Jan Gerard Hoendervanger en Tim Drijkonigen is het voor organisaties aangeraden zo vlug mogelijk een keuze te maken tussen gebruik van laptops of vaste computers en de hierbij horende programma's. Wanneer medewerkers reeds kennis maken met nieuwe systemen in hun vertrouwde werkomgeving kan dit de omschakeling vergemakkelijken en hopelijk de stress van deze verandering verminderen. Het is belangrijk hier rekening mee te houden want onderzoek van Better Minds at Work (2019) toont aan dat de snelheid van veranderingen de voornaamste oorzaak is van stress.

Tijdens het interview met Jan Gerard Hoendervanger werd dieper ingegaan op het artikel waarin hij drie misvattingen over het ABW-concept beschrijft. Ook Tim Drijkonigen geeft aan dat er enkele misvattingen heersen omtrent het ABW-concept. Door op deze misvattingen in te spelen kunnen reeds enkele pijnpunten uit de literatuur vermeden worden.

"1+1=3" Werk is meer dan een optelsom van afzonderlijke activiteiten

Als eerste misvatting geeft Jan Gerard Hoendervanger aan dat kenniswerk meer is dan afzonderlijke kennisactiviteiten. Het gaat eveneens over de manier waarop medewerkers tussen activiteiten wisselen, hoe een team samenwerkt en de organisatiecultuur. Daarnaast zijn er aanzienlijke individuele verschillen op vlak van behoefte aan structuur, privacy en sociale verbondenheid. Deze laatste komen in de literatuur vaak naar voor als pijnpunten. Daarom is het belangrijk medewerkers van bij het begin te betrekken. Dit zorgt niet alleen voor een goede onderbouwing van het concept maar het helpt medewerkers mee te krijgen in de verandering. Uit het onderzoek van de Been et al.

(2020) blijkt eveneens het belang van medewerkers vanaf het begin te betrekken zodat ze het gevoel krijgen dat er naar hen geluisterd en er voor hen gezorgd wordt. Om dit te realiseren is er nood aan change management. Volgens Tim Drijkoningen vormen volgende punten de kern van change management: vanaf het begin de medewerkers betrekken, zorgen dat ze voldoende input krijgen en projectmatig werken.

Belangrijk is het beginnen met een goede analyse van zowel de functie-, persoons- als organisatiekenmerken. Dit vormt een goede basis voor een eerste interactie met de medewerkers. Vervolgens is het belangrijk hen hiermee te confronteren, startend met het duiden van de resultaten van bovenstaande analyses. Hierdoor kunnen medewerkers zelf nadenken en voorstellen doen over hoe dit zou zijn in een activiteitsgerelateerde omgeving en welke eisen dit stelt aan de omgeving. Medewerkers een moodboard laten maken van hun ideale kantoor is een mooi voorbeeld hoe je ze kan betrekken. Het zorgt ervoor dat ze moeten nadenken over en inzicht krijgen in hun eigen behoeften en patronen. Wanneer medewerkers zien dat er rekening gehouden wordt met hun input zorgt dit voor een gevoel van betrokkenheid en motivatie, wat net twee van de pijnpunten zijn aangegeven in de literatuur. Wanneer geen rekening kan gehouden worden met de input van de medewerkers is het belangrijk te vertellen waarom en welk alternatief hiervoor in de plaats komt. Het onderzoek van de Been et al. (2020) toont hier eveneens het belang van aan. Wanneer medewerkers geen duidelijke feedback krijgen, krijgen ze het gevoel dat er geen rekening wordt gehouden met hoe zij zich voelen bij de verandering wat tot demotivatie kan leiden. Vanuit het management is het belangrijk duidelijke afspraken te maken en specifieke doelstellingen vast te leggen. Dit zowel voor de huidige als toekomstige situatie.

Wanneer de functieanalyses zijn uitgevoerd en besproken zal hier veelal uit blijken dat niet alle functies geschikt zijn voor activity based working. Dat blijkt ook uit de literatuurstudie. Gebruik maken van verschillende types werkplekken biedt vooral voordeel als het werk bestaat uit verschillende soorten activiteiten en behoeften. Om te bepalen welke functies al dan niet geschikt zijn voor ABW moet er een opsplitsing gemaakt worden tussen functie- en persoonskenmerken. Wat betreft de functiekenmerken kunnen managers, medewerkers, etc. dit vrij objectief beoordelen. Zo zijn de office-, finance-, en HR-managers profielen die meestal nood hebben aan een vaste bureau. Account- en projectmanagers zijn profielen die vaak op de baan zijn en hebben daarnaast bepaalde taken die makkelijk van thuis uit realiseerbaar zijn waardoor deze geschikt zijn voor ABW. Persoonskenmerken daarentegen zijn moeilijker te bepalen. Algemeen wordt verondersteld dat het geven van autonomie en flexibiliteit medewerkers motiveert en ze dit als een voordeel ervaren. Dit geldt echter niet voor iedereen in dezelfde mate. Om de persoonskenmerken te bepalen moeten medewerkers vanaf het

begin betrokken zijn en moeten ze genoeg input krijgen. Eens bovenstaande analyses voltooid zijn kan het concept hierop worden toegepast.

Grote, open werkomgevingen zijn niet dé oplossing... Wat dan wel?

Een tweede misvatting omtrent ABW gaat over de indeling van de ruimtes. Momenteel ligt er een grote nadruk op openheid en transparantie in hedendaagse werkomgevingen. Een moderne kantoorruimte wordt gelinkt aan samenwerking, open communicatie en sociale verbondenheid. De meeste kenniswerkers besteden echter maar een beperkt deel van hun tijd aan bovenstaande zaken en het merendeel van hun tijd aan individueel, geconcentreerd werk. Voor dit soort werk vormt een open omgeving vooral een bron van afleiding en verlaagt deze de werktevredenheid en -prestaties (Drie misvattingen over het ABW concept, 2019).

In de literatuurstudie werd reeds richting gegeven over welke soort ruimtes aanwezig moeten zijn in een organisatie. Dit zijn thuisbasissen, concentratieplekken en open ruimtes voor communicatie. Belangrijk is om vast te houden aan de idee van basis-werkplekken/thuisbasissen. De meeste functies bestaan voor een groot deel uit individueel, geconcentreerd bureauwerk. Vandaar is het belangrijk dat deze primaire basis werkplekken goed uitgerust en rustig zijn. Dit betekent niet dat alle werkplekken kleine afgezonderde hokjes moeten worden. Open ruimtes voorzien van acht tot tien werkstations met aangepaste akoestiek kunnen even goed werken. Het kan eveneens een mix zijn van dit soort werkplekken. Tim Drijkoningen gaf nog enkele tips mee om de rust in deze ruimtes te verzekeren. Medewerkers een headset geven die uitgerust is met noise cancelling is noodzakelijk volgens Drijkoningen. Om te vermijden dat iedereen deze headset opzet en de communicatie stilvalt kunnen busy-lights de oplossing bieden. Een busy-light is een lampje dat verschillende kleuren kan weergeven waarbij iedere kleur staat voor een bepaalde activiteit. Bijvoorbeeld groen om aan te geven dat iemand beschikbaar is, oranje voor geconcentreerd werk en rood voor een call. Dit maakt duidelijk wanneer medewerkers al dan niet aanspreekbaar zijn. Om dit systeem optimaal te laten werken is iedere bureau idealiter uitgerust met zo'n busy-light.

Om de concentratieproblemen in open werkruimtes, aangegeven in de literatuur, tot een minimum te beperken moet eveneens aandacht besteed worden aan volgende elementen. Allereerst moet de akoestiek juist zijn afgesteld. Daarnaast bestaan er lampen die aangeven wanneer het aantal toegelaten decibel overschreden wordt. Wanneer deze branden is het voor iedereen meteen duidelijk dat er te luid gepraat wordt. Dit zorgt ervoor dat collega's elkaar hierover niet hoeven aan te spreken wat onderlinge spanning vermijdt. Het doel van dit systeem is dat medewerkers zich verplaatsen naar de ruimtes voorzien voor communicatie wanneer de lamp begint te branden.

Volgende essentiële ruimtes zijn de open ruimtes voor communicatie. Hierbij is het zeer belangrijk deze correct te plaatsen. Open ruimtes moeten steeds afgescheiden zijn van de werkplekken. Idealiter zijn deze gelegen op een centrale plek in het gebouw zodat medewerkers hier gedurende de dag makkelijk naartoe kunnen om contact te hebben. Een koffie corner is een goed voorbeeld van zo'n ruimte. Het is een plek waar medewerkers zich goed voelen, praten met hun collega's en ongestoord informele gesprekken kunnen voeren. Het is aangewezen deze ruimtes in te richten met het oog op ontspanning, met bijvoorbeeld comfortabele zetels, ligbedden, goede koffie, een leuk interieur etc. en het is belangrijk medewerkers duidelijk te maken dat zo'n 'pauzes' gewenst en geaccepteerd zijn door het management.

In de literatuur staat aangegeven dat medewerkers het moeilijk vinden om hun collega's te lokaliseren. Zowel Jan Gerard Hoendervanger als Tim Drijkoningen geven aan dat dit in realiteit niet zo'n probleem is. Medewerkers hebben sterk de neiging steeds in dezelfde hoek van het gebouw hun plek te zoeken. Hierdoor wordt het vlug duidelijk waar medewerkers zich ongeveer zullen bevinden. Stel dat dit niet zo is, wordt in de literatuur voorgesteld een app te ontwikkelen die medewerkers lokaliseert. Dit vinden Mr. Hoendervanger en Mr. Drijkoningen handig maar niet per sé nodig. Wanneer medewerkers elkaar nodig hebben, contacteren ze de persoon in kwestie, vragen ze om af te spreken in de daarvoor voorziene ontmoetingsplaats en wordt dit een non-issue. Dit is een ultieme manier van werken volgens het ABW-concept.

Naast thuisbasissen en ruimtes voor open communicatie is het goed ruimtes te voorzien voor zeer geconcentreerd werk. Dit kunnen aparte ruimtes zijn of een soort bibliotheek waar medewerkers op hetzelfde moment stil kunnen werken. Twee belangrijke aandachtspunten: er moeten voldoende plaatsen zijn en medewerkers mogen geen drempels ervaren. Er zijn zowel praktische als sociale drempels: spullen moeten verplaatsen, onvoldoende plaats, mening van collega's, gevoel van collega's in de steek te laten, Om deze drempels weg te werken is het belangrijk doorheen het proces veel aandacht te besteden aan concentratieruimtes. Dit door duidelijk te maken waarvoor ze dienen en medewerkers te stimuleren om ze te gebruiken. Reserveerbare ruimtes, zowel in ruimte als in tijd, kunnen eveneens helpen. Naast drempels verlagen kunnen deze ruimtes medewerkers helpen in het organiseren en plannen van hun werk, wat een voordeel kan zijn voor medewerkers die op zoek zijn naar routine. Dit is opmerkelijk aangezien de literatuur net zegt dat het ABW-concept negatief is voor mensen die op zoek zijn naar routine. Om te vermijden dat medewerkers plaatsen reserveren maar deze niet gebruiken, kunnen organisaties sensoren installeren. In het onderzoek van de Been et al. (2020) kwam naar voor dat medewerkers erop willen kunnen rekenen dat een geboekte ruimte ook effectief gebruikt wordt.

In het begin van het implementatieproces is het goed dat kort duiding gegeven wordt waarvoor ze dienen en waarom er nood aan is. Het onderzoek van Better Minds at Work (2019) bevestigt het belang een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende soorten ruimtes. Verschillen moeten zinvol en makkelijk herkenbaar zijn waardoor medewerkers kunnen inzien waarom het voordelig is te schakelen. Vervolgens is het belangrijk dit overzicht online te plaatsen met het oog op een efficiënt en correct gebruik van de ruimtes (overzicht van de beschikbaarheid, teleconferentieruimte niet bezetten voor een klassieke face to face vergadering, ...). Dit is echter maar een deel van het proces. Het is eveneens belangrijk medewerkers te stimuleren om te experimenteren, vooral in de eerste maanden. In de experimentele fase is het de bedoeling medewerkers zoveel mogelijk aan te sporen gebruik te maken van de verschillende ruimtes zodat ze ervaring opdoen, deze uitwisselen en er niet te snel nieuwe routines ontstaan.

Zowel in de thuisbasis als in de concentratieplekken moet de nodige apparatuur aanwezig zijn, steeds compatibel met elkaar. Het is belangrijk dat het persoonlijk keyboard, scherm, muis, noise cancelling headset, etc. overal op dezelfde manier zijn ingesteld, beschikbaar zijn voor thuiswerk en naar behoren werken. Ideaal zijn ergonomische ondersteuning voor de laptop en in de hoogte verstelbare en reserveerbare bureaus zodat medewerkers er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen even rechtstaand te werken. De akoestiek moet in iedere ruimte perfect zijn afgesteld en idealiter is er groen aanwezig in het kantoor.

Een opmerkelijke overeenkomst tussen de interviews met Tim Drijkoningen en met Jan Gerard Hoendervanger is de volgende: *“Als de minderheid van de medewerkers veel van plek wisselt en hier tevreden over is, is het ABW-concept geslaagd.”*

Uit de meeste onderzoeken naar ABW blijkt ook effectief dat slechts de minderheid van de medewerkers van plaats wisselen. Volgens Jan Gerard Hoendervanger komt dit doordat de jobinhoud daar momenteel nog niet op is afgestemd. Wanneer bedrijven echter naar de toekomst kijken geven ze aan een meer divers takenpakket te willen aanbieden. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat meer mensen zich verplaatsen omdat de noodzaak ertoe verhoogt.

Als medewerkers niet verplaatsen omdat ze hier geen behoefte aan hebben volgens hun takenpakket is er geen probleem. In de literatuurstudie geven de medewerkers echter aan dat ze het als lastig ervaren. In realiteit valt dit makkelijk op te lossen. Als een goede analyse gemaakt wordt van welke functies geschikt zijn voor flexwerken en alle bureaus conform zijn uitgerust, is het praktische aspect reeds opgelost. Het echte probleem zit in de perceptie van medewerkers, die het zich soms wat ingewikkelder en problematischer voorstellen dan het in werkelijkheid is. Om dit te vermijden is het

belangrijk medewerkers goed te managen en voldoende te begeleiden, zeker in de experimentele fase.

Medewerkers moeten “de juiste plek” vinden, niet “een” plek.

De derde misvatting handelt over de werkplekratio, met andere woorden de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal plaatsen. Het aantal werkplekken kan lager zijn dan het aantal medewerkers maar er is een ondergrens. Eens deze overschreden wordt, schiet het concept van activity based working zijn primaire doel namelijk medewerkers ondersteunen in de uitvoering van hun werk voorbij. Medewerkers kunnen dan niet meer zoeken naar de juiste plek maar moeten zoeken naar “een” plek. Vandaar is een voldoende aanbod van verschillende werkplekken een kritieke succesfactor van ABW. Een concrete richtlijn volgens Tim Drijkoningen is 60/40, te verdelen over de profielen die geschikt zijn voor flexdesken. Zoals reeds eerder vermeld zijn de functie van HR- en finance-managers niet tot minder geschikt voor flexdesken waardoor deze best een vaste bureau krijgen. Als er 100 functies geschikt zijn voor flexdesken, is het ideaal om 60 flexibele werkplekken te voorzien op kantoor. De 40 andere werknemers werken ofwel van thuis, zijn bij klanten, op vakantie, etc.

Het implementeren van activity based working gaat vaak gepaard met thuiswerken waarbij thuis gezien wordt als een werkplek naast deze op kantoor. Om thuiswerken goed te laten verlopen is het stellen van duidelijke doelstellingen belangrijk. Door resultaatgericht te werken zijn de evaluatiecriteria duidelijk voor zowel de manager als de medewerker. Naast duidelijke doelstellingen is het belangrijk een limiet te zetten op het aantal dagen thuiswerk per week. Tim Drijkoningen raadt aan te beginnen met één keer om de twee weken om vervolgens over te schakelen naar één, maximum twee keer per week. De literatuur geeft aan dat zowel ABW als thuiswerk ervoor kan zorgen dat medewerkers zich minder verbonden voelen met hun collega's. Medewerkers in activity based workplaces hebben niet zozeer minder contact met collega's. Het is eerder een ander soort van contact. Medewerkers ontmoeten veel meer collega's maar zullen minder diepgaande contacten hebben en deze zullen meer op het werk gericht zijn. Hier moet zeker aandacht aan besteed worden want voor een groot deel van de medewerkers heeft hun werkmotivatie te maken met persoonlijke contacten. Dit pleit, nogmaals, voor heel goed ingerichte open centrale ruimtes voor informeel contact zodat het sociale aspect niet verloren gaat in de overgang. Volgende zaken kunnen eveneens helpen de verbondenheid tussen collega's te behouden en zelfs te stimuleren: medewerkers zelf trainingen laten geven aan hun collega's. De jongere generatie kan bijvoorbeeld een training geven over videoconferencing aan de oudere generatie of de IT-manager kan een training geven aan de office- en HR-manager inzake de server ruimte. Medewerkers krijgen hierdoor inzicht in het werk van

hun collega's wat zorgt voor verbondenheid en respect. Een andere methode om verbondenheid te creëren is medewerkers zelf hun teambuilding laten organiseren. Hier is het belangrijk medewerkers van verschillende teams te laten samenwerken. Ze hebben eenzelfde doel en moeten intensief samenwerken wat ervoor zorgt dat ze elkaar goed leren kennen en hopelijk ook na de teambuilding nog contact zullen houden.

De literatuur geeft geen eenduidigheid over het effect van ABW op het verbondenheidsgevoel met de organisatie. Zowel Tim Drijkonings als Jan Gerard Hoendervanger zien hier een positief effect. Het implementeren van ABW zorgt voor meer cohesie en verbondenheid met de organisatie doordat de omgeving de identiteit van de organisatie meer ondersteunt, medewerkers meer visueel contact hebben, met meer medewerkers in contact komen, een bredere kijk op de omgeving krijgen etc.

Return On Investment (ROI)

De ROI bepalen van activity based working is zeer moeilijk, dit om meerdere redenen. Zo is de voor- en na-situatie in meerdere opzichten verschillend. Naast de omgeving, verandert ook het takenpakket, de manier van managen etc. Volgens Tim Drijkonings daalt het verloop in organisaties die ABW toepassen.

In de literatuur heerst geen eensgezindheid over de impact op de productiviteit. Productiviteit van kenniswerk is op zichzelf moeilijk meetbaar. Om het effect van ABW te meten blijkt de perceptie van medewerkers een goede, duidelijke indicator. Interviews blijken hiervoor zeer geschikt. Hierin ondervragen organisaties de medewerkers over hoe zij de omschakeling en de ondersteuning van hun werk ervaren. Aanvullend op de vragenlijst is experience sampling een goede manier om data te vergaren. Experience sampling kan via een app waar medewerkers een aantal keer per dag enkele simpele vragen krijgen. Dit zijn vragen zoals: waar zit je? Welke activiteit voer je uit? Wordt die activiteit goed ondersteund door de plek die je momenteel gebruikt? Het voordeel van experience sampling is dat je heel correcte en betrouwbare antwoorden krijgt doordat het directe, to-the-point vragen zijn waar medewerkers niet lang hoeven over na te denken. Experience sampling zorgt eveneens voor bewustwording bij de medewerkers. Wanneer ze op de vraag 'ondersteunt de werkplek de activiteit' nee moeten antwoorden, kunnen ze nadenken in welke ruimte dit wel het geval zou zijn en zich verplaatsen.

Algemeen is het aangeraden transparant en eerlijk te zijn met de medewerkers en hen te vertellen dat niemand precies weet hoe iedereen het zal ervaren. Dit zorgt ervoor dat medewerkers niet te lang discussiëren over het feit of het een 'goed' of 'slecht' concept is. Activity based working heeft voor- en nadelen maar het biedt allerlei mogelijkheden voor verschillende manieren van werken. Het

concept staat niet in de weg dat iemand iedere dag dezelfde plek kiest en hier gelukkig mee is. Belangrijk is te benadrukken dat het allerlei mogelijkheden biedt waarvan gehoopt wordt dat medewerkers deze gaan benutten en verkennen. Of het wisselen van plek voordelen biedt moet blijken uit de praktijk. Hieruit blijkt wederom het belang van de experimentele fase.

Aan de hand van de inzichten die ik in de loop van mijn onderzoek heb verkregen, heb ik onderzocht hoe verschillende bedrijven hier in de praktijk mee omgaan.

4.2 Praktijk

Drijfveren

Momenteel vormt het aantrekken van talent een van de grootste uitdagingen voor bedrijven. Zoals de literatuurstudie reeds beschrijft, geven zowel het onderzoek van Better Minds at Work (2019) als van de Been et al. (2020) aan dat verloning bij de overgrote meerderheid van de mensen geen cruciale rol speelt. Tim Drijkkoningen deelt deze mening. Volgens Tim Drijkkoningen vormt loon niet langer het doorslaggevende element voor jongeren maar zijn volgende zaken van groter belang: een grote flexibiliteit, iPad, iPhone, bedrijfswagen, ruimte waar ze kunnen 'chillen' en zichzelf zijn. Koenraad Belsack gaat hier deels mee akkoord maar betwijfelt hoe dit zal zijn na de coronacrisis. Volgens hem zal het belang van loon stijgen na de coronacrisis. Toch gaat hij er mee akkoord dat talent aantrekken gaat over de vibe die een organisatie uitstraalt en vandaar is de omgeving waarin medewerkers werken van uitermate groot belang.

Wanneer we kijken naar de reden waarom bedrijven ABW implementeren zien we een groot verschil in vergelijking met de beginperiode. Toen activity based working voor het eerst op de markt kwam, was de werkplekratio verminderen een van de voornaamste drijfveren. Uit de interviews blijkt dat er in de praktijk echter meer bureaus voorzien zijn dan werknemers. Dit voor meerdere redenen: bedrijven voorzien onder andere werkplekken voor bezoekers, klanten, leveranciers, ... om zowel de interne als externe relaties optimaal te houden. KN voorziet extra bureaus omdat het bedrijf in volle groei is en hierop wil anticiperen. PwC ziet de werkplekratio als een van de succesfactoren van ABW en stelt dat deze minstens 70/30 moet zijn. Dit ligt hoger dan de ratio aangeraden door Tim Drijkkoningen (60/40). De werkplekratio verminderen is geen hoofdreden meer om ABW te implementeren maar wat is het dan wel? Momenteel ligt de nadruk onder andere op het creëren van een ideale werkomgeving voor de medewerkers naargelang de verschillende activiteiten. In Discorp is ABW een hulpmiddel om meer resultaatgericht te werken in plaats van inputgericht. Hierbij is het vooral belangrijk om naar Management By Objectives (MBO) te gaan, waarbij de werkgever in samenspraak met de werknemer de doelstellingen bepaalt. Dit is precies wat de experts alsook het

onderzoek van Bach (2015) reeds aangaven als een succesfactor. Bij PwC verandert er niet veel aan de inhoud van het werk maar zien ze ABW vooral als een opportuniteit om efficiënter te werken. Dit door de medewerkers aan te sporen hun agenda op een logische manier te organiseren. Om dit te bekomen hebben ze in de beginfase medewerkers geconfronteerd met volgende vragen: wanneer ben je het meest creatief, wanneer kan je je minder focussen, etc. Idealiter spelen medewerkers hier vervolgens op in door bijvoorbeeld een concentratieruimte te reserveren op creatieve momenten of telefoongesprekken in te plannen wanneer ze zich minder kunnen concentreren etc. Het clean desk principe stimuleert deze manier van werken. Doordat er geen vaste bureaus meer zijn, kunnen mensen zich minder makkelijk vastklampen aan een bepaalde plek. Dit heeft als gevolg dat medewerkers hun agenda moeten plannen en op voorhand moeten nadenken over wat ze wanneer willen doen waardoor ze efficiënter gaan werken. Idealiter werken mensen veel meer georganiseerd, sommige mensen houden hiervan, anderen niet en dat is meteen een van de redenen waarom ABW niet voor iedereen hetzelfde effect heeft.

Clean desk principe

De twee experts zijn het erover eens dat het clean desk principe niet voor iedereen en niet voor alle functies geschikt is. In de praktijk zien we echter dat hier niet altijd een onderscheid gemaakt wordt. Bij PwC heeft niemand een vaste bureau. Dit is ingevoerd omdat ze er vanuit gaan dat wanneer je bijvoorbeeld de management-assistent (MA), een functie die niet bepaald een meerwaarde krijgt door ABW, een vaste bureau heeft het volledige team zich steeds in de buurt van deze MA zal plaatsen wat niet strookt met de principes van ABW. Medewerkers moeten zo min mogelijk hindernissen voelen om van plaats te veranderen. In KN en Discorp zien we dat alle medewerkers het clean desk principe moeten respecteren behalve de HR- en financemanager omwille van vertrouwelijkheid. Hier maken ze wel een onderscheid op basis van functie. De bedrijven die het clean desk principe toepassen voorzien steeds persoonlijke en/of teamopslag wat conform de literatuurstudie is. In mijn onderzoek is Upgrade Estate een uitzondering die als enige het clean desk principe niet toepast. Zij hebben namelijk een onderzoek gedaan onder hun medewerkers waaruit blijkt dat 80 procent aangeeft een eigen bureau te prefereren. Daarentegen verplaatst Upgrade Estate soms volledige afdelingen omdat deze nauwer moeten samenwerken of omdat een andere afdeling sterk groeit en meer plaats nodig heeft. Hier hebben ze gemerkt dat het fysiek verplaatsen van afdelingen de onderlinge cohesie verbetert. Over het algemeen houden bedrijven rekening met het type functie maar niet zozeer met persoonlijke kenmerken, iets wat experts wel aanraden.

Waarom speelt het clean desk principe zo'n grote rol als uit onderzoek blijkt dat dit het struikelpunt is bij vele medewerkers? Zoals reeds eerder vermeld heeft het volgens PwC geen goede invloed op

activity based working als enkele leden van een team een vaste werkplek krijgen omdat het team zich dan verplicht kan voelen zich hierrond te vestigen. Ter voorbereiding op ABW, specifiek het gedeelte over clean desks zet PwC al twee tot drie jaar volop in om zoveel mogelijk paperless te werken. Dit hebben ze onder andere gedaan door een analyse te maken van wat er geprint werd in het bedrijf. Wat en waarom is het geprint maar ook vooral wat kunnen we vermijden? Daarnaast hebben ze het aantal printers enorm verminderd en hebben ze er voor gezorgd dat personeel documenten online en legaal kan handtekenen. Door deze initiatieven hebben ze de voorbije drie jaar ieder jaar een vermindering van 30 procent aan printmateriaal waardoor ze bijna paperless werken. Paperless werken is een krachtige hefboom om medewerkers te stimuleren gebruik te maken van verschillende ruimtes. Dit kan verklaren waarom het voor sommige medewerkers en zelfs voor sommige bedrijven moeilijker is om ABW te implementeren. KN is bijvoorbeeld een bedrijf in de logistieke wereld. Nathalie De Lobelle geeft aan dat paperless werken voor hen zeer moeilijk is doordat de ladingen vaak vergezeld zijn van papieren zoals vrachtbrieven, bill of loading, CMR, airway bill etc. Deze papieren vergezellen de ladingen fysiek en moeten doorheen het transport vele handtekeningen verzamelen van verschillende personen waardoor het zeer moeilijk is om dit paperless te doen.

Het clean desk principe zorgt er eveneens voor dat medewerkers zich minder kunnen vastklampen aan een plekje en dus meer gebruik moeten maken van verschillende werkplekken en werkplaatsen. De literatuurstudie wijst op het belang van verplaatsingsgedrag. Experts en bedrijven geven echter aan dat het implementeren van ABW niet als hoofddoel heeft dat medewerkers iedere dag een andere werkplaats kiezen. Allen zijn het erover eens dat mensen gewoontedieren zijn en veel mensen dagelijks hetzelfde bureau kiezen. Discorp gaat medewerkers wel aanspreken met de vraag waarom ze telkens dezelfde plek kiezen maar dit is eerder informatief misschien is het licht, geluid, ... daar beter. Als dit zo is gaan ze kijken hoe ze hierop kunnen inspelen.

Verbondenheid tussen collega's

De literatuurstudie geeft aan dat medewerkers zich in activity based workplaces minder verbonden voelen met collega's. Sommigen wijten dit aan de moeilijkere traceerbaarheid van collega's. In de praktijk zien we verscheidene aanpakken en meningen. Experts Tim Drijkoningen en Jan Gerard Hoendervanger gaven eerder aan dat lokaliseerbaarheid geen probleem is. Patrik Dekrijger van Discorp deelt deze mening en vindt dat mensen hun collega's een mailtje of berichtje kunnen sturen als ze willen samen zitten. Patrik Dekrijger drukt hier op het belang om de status in bijvoorbeeld Teams of Slack steeds goed te zetten naargelang de activiteit. In de concentratieruimte staat het op bezet/afwezig, op een normale werkplek op beschikbaar etc. Wanneer medewerkers collega's zoeken, kunnen ze kijken naar de status en weten ze onmiddellijk of deze persoon al dan niet gestoord wil

worden. Bij PwC gaan ze een stapje verder. Zij hebben hier een technologische oplossing voor gezocht en kwamen uit bij de app 'MAPIC'. Deze app kan op diverse manieren hulp bieden. Zo is er de tool 'find your way around the office', waar je door middel van een plattegrond waar alle ruimtes nauwkeurig staan op aangeduid de weg kan vragen naar een bepaalde ruimte. Daarnaast is er de tool 'find your colleague', dit geeft weer in welke ruimte je collega zich bevindt, niet de precieze plek. Medewerkers kunnen kiezen of ze al dan niet lokaliseerbaar zijn. Op MAPIC is eveneens te zien welke plaatsen al dan niet bezet zijn. Uit het onderzoek van van Meel (2019) blijkt dat het noodzakelijk is om dergelijke apps te creëren. Dit initiatief is dus zeker aan te moedigen. Patrik Dekrijger vindt dit persoonlijk te ver gaan omdat dit volgens hem wijst op een gebrek aan vertrouwen.

Om de verbondenheid van collega's optimaal te houden nemen bedrijven allerhande maatregelen. Zo organiseert Discorp projecten waarbij ze telkens een andere verantwoordelijke aanmoedigen. De verantwoordelijke van het project moet hierbij samenwerken met mensen over verschillende afdelingen wat ervoor zorgt dat mensen elkaar leren kennen. Bij Upgrade Estate hangt er een bel in het kantoor die weerklinkt wanneer er een kot wordt verhuurd of verkocht. Daarnaast organiseren Koenraad Belsack en Nele Vandamme twee keer per jaar een namiddag waarin ze de verschillende projecten overlopen zodat iedere afdeling weet wie met wat bezig is. PwC daarentegen organiseert heel concrete activiteiten specifiek gericht op het verbondenheidsgevoel onder collega's. Zo organiseren ze een keer per maand een teambreakfast waar medewerkers om de buurt iets meebrengen voor hun collega's. Daarnaast is er om de twee weken een teamlunch. Beide activiteiten zijn op vrijwillige basis. Als laatste activiteit is er een keer per maand een teammeeting waar alle teamleden fysiek aanwezig moeten zijn.

Werkplekbehoefte

Activity based working gaat over medewerkers verschillende werkplekken aanbieden naargelang verschillende noden maar hoe bepalen bedrijven deze noden? Sommige bedrijven maken gebruik van eerder opgedane kennis, zoals KN. Zij hebben drie jaar geleden in Antwerpen een kantoor gebouwd volgens de ABW-principes die toen golden. Vooraleer ze zijn begonnen aan het nieuwe kantoor in Brucargo hebben ze een rondvraag gedaan bij de medewerkers in Antwerpen naar verbeterpunten. Hieruit bleek een tekort aan vergaderzalen die bovendien niet ideaal gelocaliseerd lagen ten opzichte van de werkplekken. Om dit te vermijden heeft KN in het nieuwe kantoor een volledige verdieping gewijd aan vergaderzalen. Op dat verdiep bevinden zich drie break-out rooms bestaande uit een normale vergaderzaal, een staande en een lounge. Dit zijn kleine ruimtes van vier op vier voorzien voor maximaal zes personen. Omwille van de vele interne trainingen werd een trainingcenter voorzien van 100m². Deze kan door middel van een mobiele wand worden verdeeld in twee verschillende

ruimtes. Een volgend verbeterpunt was eerder IT-gerelateerd. In Antwerpen gebruiken ze dockingstations maar door evoluerende types laptops pasten de dockingstations niet meer. Bijgevolg zijn er in het nieuwe kantoor dockingstations voorzien die door middel van een aangepaste kabel op ieder type laptop passen. Dit toont aan dat KN de medewerkers input geeft en hier rekening mee houdt. Dit wordt aangemoedigd door zowel de experts als de literatuurstudie. Discorp heeft Patrik Dekrijger aangenomen om op basis van zijn ervaring ABW te implementeren in het bedrijf. Hij vindt het een belangrijk punt dat de meetingruimtes gezellige zijn waar het aangenaam vertoeven is. Nathalie De Lobelle deelt deze mening. PwC heeft daarentegen gekozen voor een meer analytische aanpak. Zij hebben per profiel de verschillende activiteiten opgelijst en geanalyseerd. Op basis van deze analyse hebben ze bepaald welke en hoeveel ruimtes er nodig zijn.

In grote lijnen zijn de soorten ruimtes die de geïnterviewde bedrijven voorzien dezelfde. Hieronder volgt een algemeen overzicht van de meest voorkomende ruimtes:

- Grote vergaderzaal
- Verschillende kleine vergaderzalen, waaronder een waar je kan rechtstaan
- Open werkplekken
- Concentratieruimtes
- Brainstorm ruimte
- Phone booth

De namen van de ruimtes spreken voor zich, enkel de brainstorm ruimte kan een woordje uitleg gebruiken. Hier gaan medewerkers heel interactief te werk om tot nieuwe ideeën/projecten te komen. Bij Discorp is deze zo ingericht dat er geen tafels aanwezig zijn. Vooraan is er een interactief bord om op te schrijven en verder is de ruimte gevuld met enkele banken. Hierdoor ontstaat er geen scheiding tussen de medewerker die vooraan staat en de medewerkers die luisteren en meewerken. Naast bovenstaande ruimtes voorzien zowel KN en Discorp werkplekken voor bezoekers.

Zowel Tim Drijkoningen als Jan Gerard Hoendervanger vinden het goed om open werkplekken reserveerbaar te maken. In de praktijk zijn bedrijven hier echter geen voorstander van. Ze vrezen namelijk dat mensen hierdoor hun favoriete plekje voor dagen, weken of maanden zullen boeken en het hierdoor als hun eigen bureau beschouwen. Discorp en PwC zijn geen voorstanders om vergaderzalen reserveerbaar te maken uit vrees dat medewerkers, met name partners, ze als privékantoor gebruiken. Toch is er in beide bedrijven een vergaderzaal reserveerbaar voor belangrijke vergaderingen. Het effectieve gebruik van geboekt ruimtes is iets waar bedrijven sterk op toe zien door onder andere sensoren die registreren of mensen de ruimte gebruiken. Als er vijftien minuten

na de gereserveerde tijd niemand aanwezig is, komt de ruimte automatisch beschikbaar voor de volgende. Dit is een initiatief dat ook het onderzoek van de Been, et. al (2020) ondersteunt.

Zoals de literatuurstudie en de experts reeds aangaven, kunnen open werkplekken de concentratie verlagen. Tim Drijkoningen gaf reeds aan dat busy-lights en headsets hier een oplossing voor kunnen zijn. In de praktijk zien we dat drie van de vier geïnterviewde bedrijven gebruik maken van persoonlijke headsets. Discorp past toe wat de experts zeggen en hebben in het midden van de werkplek een sensor die het geluid meet. Deze is verbonden aan een lamp waarvan groen betekent dat het geluidsniveau ideaal is. Discorp beschikt eveneens over een sensor per bureau die aangeeft of iemand al dan niet gestoord wilt worden. Upgrade Estate stond open voor dit idee en zou dit willen installeren. Koenraad Belsack benadrukt echter dat hij het belangrijk vindt om een open cultuur te hanteren waar iedereen zijn mening durft geven. Hij vindt het belangrijk dat medewerkers durven spreken met elkaar en durven aangeven wanneer het niet past maar hij verstaat dat dit niet voor iedereen even makkelijk is. Alle geïnterviewde bedrijven delen hierover dezelfde mening namelijk om ABW te doen werken moet er een open en toegankelijke cultuur heersen waarbij vertrouwen de basis vormt.

Naast bovenstaande ruimtes zien sommige bedrijven alsook de experts thuiswerken als een werkplek naast deze op kantoor. Om dit mogelijk te maken moeten de werknemers over een vast materiaalpakket beschikken. Wat de medewerkers aangeboden krijgen, komt overeen met wat de experts aanraden (persoonlijke laptop, muis, toetsenbord en headset). Bij Discorp hoort hier eveneens een busy-light bij. Momenteel hanteren de geïnterviewde bedrijven redelijk strikte regelgeving rond thuiswerken. Bij KN is dit maximaal een keer per week als de leidinggevende het toelaat. Upgrade Estate heeft een vaste dag voorzien waarop medewerkers kunnen thuiswerken. Indien ze dit wensen is deze dag eveneens een vergadervrije dag. Bij PwC is de regel een dag per week maar dit kunnen er ook twee zijn als de persoon bijvoorbeeld heel ver woont. In Discorp is het afhankelijk van het profiel, waar mensen van de verkoopsafdeling soms maar een of twee keer per week op kantoor zijn. Volgens Discorp zijn er twee profielen niet geschikt voor thuiswerk: schoolverlaters en de oudere generatie die bijna op pensioen gaat. Schoolverlaters willen zo snel mogelijk een professioneel netwerk opbouwen, willen op de werkvloer zijn om de sfeer op te snuiven en staan niet te wachten om een hele dag thuis 'bij mama en papa' te werken. Vandaar mogen schoolverlaters bij Discorp ten vroegste na zes maanden dienst thuiswerken. De oudere generatie die op het punt staan op pensioen te gaan wil dit evenmin. Ten eerste zijn deze mensen opgegroeid met een andere cultuur waar voornamelijk inputgericht gewerkt wordt en niet zozeer outputgericht. Een tweede reden waarom deze mensen hier niet voor staan te springen is omdat ze binnenkort iedere dag thuis zijn. Deze mensen willen hun laatste werkdagen op kantoor spenderen tussen hun collega's en een duidelijk onderscheid maken tussen werk en privé. De jongere generatie laat de samenvoeging van werk en privé veel meer toe.

Belangrijk op te merken is dat COVID-19 hoogstwaarschijnlijk een versoepeling zal brengen in de regelgeving.

Het onboarden van medewerkers

Het aanbieden van verschillende ruimtes biedt enorme opportuniteiten maar hoe overtuigen bedrijven hun medewerkers hiervan? Alle geïnterviewden zijn overtuigd van het “lead by example” principe. Dit betekent dat zelf het goede voorbeeld geven een van de belangrijkste elementen is om medewerkers mee te krijgen in veranderingen. In de beginfase van de implementatie heeft Patrik Dekrijger gedurende de eerste 90 dagen volgend principe toegepast: horen, zien en zwijgen. Hierdoor kreeg hij reeds een beeld over welke functies en welke personen hiervoor geschikt zijn. Vervolgens is hij stelselmatig veranderingen beginnen doorvoeren. Beginnend bij de functies waar je het makkelijkst flexdesken kon toepassen, namelijk de field sales. Bij KN is vooral ingezet op communicatie ter voorbereiding naar ABW. Zo zijn de grondplannen van het nieuwe kantoor aan iedere teamleader bezorgd en deze kregen de opdracht dit met hun teamleden te bespreken. Normaal was het de bedoeling dat Nathalie De Lobelle, projectverantwoordelijke, per team een tweede voorstelling ging doen van deze plannen waarop medewerkers konden participeren met vragen of bedenkingen. Omwille van COVID-19 werd deze helaas afgelast. Momenteel zijn ze nog aan het zoeken hoe ze dit verder zullen aanpakken. PwC heeft een heel concreet plan bestaande uit drie grote fasen ter voorbereiding van het nieuwe activity based kantoor. Als eerste fase hebben ze gebruikt gemaakt van ‘move ambassadeurs’, deze fase is ongeveer 18 maanden voor de verhuis van start gegaan. Move ambassadeurs is een groep samengesteld uit 30 medewerkers van verschillende departementen, die de theorie en de principes van ABW toegelicht kregen. Hiermee gingen ze naar hun teams waar ze een discussie hadden over wat willen wij? Wat is voor ons handig? Op basis van deze informatie is het project verder ontwikkeld. Zij dragen de verantwoordelijkheid om informatie naar hun team te brengen maar, zeer belangrijk, ook informatie terug te brengen naar de projectontwikkelaars. Dit collaboratieproject was een van de meest arbeidsintensieve inspanningen om de medewerkers mee aan boord te krijgen. Vervolgens heeft PwC een ABW-game laten ontwikkelen voor de medewerkers. Dit is een gepersonaliseerde game die te vergelijken is met een game tussen Trivial Pursuit en Monopolie. Het speelt zich af op de plattegrond van het nieuwe kantoor waarin iedere ruimte reeds de juiste naam draagt. Tijdens het spel krijgen medewerkers verschillende vragen of moeten ze een spelletje spelen tegen een collega. Een voorbeeldvraag is: je moet nu een uur geconcentreerd werken, waar ga je zitten? Het duidelijke antwoord is in de concentratieruimte maar mensen hebben ook de mogelijkheid om te antwoorden dat ze dit nooit zouden doen en waarom niet. Deze gamesessie is aan de ene kant georganiseerd om ervoor te zorgen dat alle medewerkers de grote lijnen van ABW begrijpen maar aan de andere kant om potentiële pijnpunten bloot te leggen. Na afloop van de

gamesessie volgde een discussie om zeker te zijn dat de medewerkers de principes begrepen en dat het projectteam wist waar de moeilijkheden lagen voor de mensen. Als laatste wordt een paar weken voor de verhuis een team-agreement sessie gehouden waarin gevraagd wordt aan de medewerkers wat de impact zal zijn van ABW op hun werk. Het is belangrijk dit als laatste stap te doen omdat de medewerkers het ABW-concept eerst helemaal moeten kennen en begrijpen vooraleer ze op deze vraag kunnen antwoorden. Tevens geeft dit het projectteam heldere inzichten over het concrete verloop en de realiteiten van ABW.

Gezondheid

In de literatuur wordt activity based working eveneens gelinkt aan de gezondheid van medewerkers, specifiek het bewegingsaspect. Twee van de vier geïnterviewde bedrijven maken hier effectief een link en gebruiken dit als tool om mensen meer te laten bewegen. De andere bedrijven zien hier geen link tussen en benaderen het als twee losstaande concepten. Discrop NV is een van de bedrijven die deze opportuniteit benut. Zo had vroeger iedere werkgever een vuilbakje onder zijn bureel. Bij het implementeren van ABW zijn deze weggehaald en vervangen door een grote. Daarnaast hebben ze op iedere computer een softwareapplicatie die regelmatig tips geeft rond gezondheid. Voorbeelden hiervan zijn: als medewerkers twee uur aan het werken zijn, verschijnt er een pop-up op hun scherm die zegt "je bent nu twee uur aan het werken - het is tijd dat je een pauze neemt". Verder zijn het toetsenbord en de muis gekoppeld aan deze applicatie waardoor de applicatie ziet wanneer iemand minder goed aan het werken is. Dan komt er bijvoorbeeld na de middag een pop-up op het scherm "om uw spijsvertering te verbeteren kunt u het best rechtopstaand werken". Medewerkers hebben uiteraard de keuze hier al dan niet op in te gaan. Deze data worden niet bijgehouden of geanalyseerd. De softwareapplicatie is eveneens gekoppeld aan de zit-sta bureaus. De applicatie onthoudt de meest recente instellingen van hoogte waardoor telkens iemand zich aanmeldt de bureau zich automatisch heropstelt. Upgrade Estate heeft eveneens veel aandacht voor de gezondheid van de medewerkers. Zo mogen enkel medewerkers met verminderde mobiliteit of zwangere vrouwen de lift nemen. Daarnaast organiseren ze een of twee keer per maand UpSport waarbij ze een activiteit organiseren die in het teken staat van bewegen. Slecht tien procent van de medewerkers neemt hieraan deel maar toch zorgt het voor een bepaalde vibe en mist het zijn effect niet. De laatste activiteit hieromtrent werd georganiseerd door twee studenten. Medewerkers die hieraan deel namen moesten over de middag tien minuten fysieke opdrachten doen. Twee dagen erna moesten ze dit weer herhalen en zo werd de evolutie gemeten van hun fysieke gezondheid. Als laatste zet Upgrade Estate enorm in op zachte mobiliteit. Onder zachte mobiliteit verstaan we fietsen, elektrische fietsen, elektrische step, elektrisch skateboard etc. Hun ambitie is om 50 procent zachte mobiliteit te halen.

Om dit te bereiken krijgen medewerkers na vijf jaar dienst een bedrijfsfiets en na tien jaar een speed pedelec. Upgrade Estate maakt eveneens gebruik van deelwagens en -steppen.

De fysieke gezondheid en zeker de ergonomie van de medewerkers is iets waar alle geïnterviewde bedrijven veel belang aan hechten. Zo heeft Discorp zit-sta bureaus, PwC heeft speciale stoelen voor mensen met rugklachten en KN heeft in plaats van op iedere bureau twee schermen te voorzien een scherm van 32 inch, wat meer rust geeft aan de ogen. Deze schermen zijn gemonteerd aan een driedimensionele monitorarm en alle bureaus zijn verstelbaar van 165 cm tot 185 cm. Het onderzoek van de Been, et. al (2020) geeft echter aan dat medewerkers eveneens ondersteuning wensen voor de mentale gezondheid. Hier hechten bedrijven in beperkte mate aandacht aan door bijvoorbeeld wat groen en veel natuurlijk licht te voorzien. Ze duiden de mensen eveneens op het belang regelmatig pauzes te nemen. Sinds het begin van de coronacrisis organiseert PwC om de twee weken een webinar rond specifieke topics waarvan mental resilience. Dit is speciaal georganiseerd om de mensen te ondersteunen.

Deze masterproef werd geschreven tijdens de coronacrisis. Uit de interviews bleek duidelijk dat deze crisis een effect zal hebben op de werkplekken alsmede op de medewerkers. Bij ABW krijgen medewerkers verschillende soorten werkplekken aangeboden waardoor ze gedurende de dag soms van plaats wisselen. Dan is de kans op contaminatie groot. Hierdoor vraagt PwC zich af of ze dit systeem nog kunnen implementeren. Momenteel bekijken ze verschillende opties waaronder medewerkers beperken tot een bepaalde verdieping. Iedere verdieping is uitgerust met alle mogelijke ruimtes dus hierin zijn de medewerkers niet belemmerd. Een ander voorstel is om de cafetaria te sluiten en medewerkers aan hun bureau te laten eten omdat social distancing niet mogelijk blijkt in de cafetaria. Dit zouden regels zijn van tijdelijke duur. Het originele plan bevat namelijk een verbod op eten aan de bureaus omdat de geur en het geluid van eten kan storen. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat medewerkers een effectieve pauze hebben en even afstand nemen van hun werk. Doordat telewerk tijdens de crisis de norm was, zagen bedrijven dat dit mogelijkheden bood en staan ze hier nu meer voor open. Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat telewerk een veel belangrijkere rol zal spelen in de toekomst. Overigens heeft de coronacrisis de mindset van sommige medewerkers veranderd en dit zien zowel de experts als bedrijven als een opportuniteit. De vaste werkstructuren zijn weggevalen en medewerkers moeten ieder voor zich hun eigen ritme vinden. Ze moeten van nul beginnen en gaan voor zichzelf ontdekken: waar werk ik het beste? Wanneer ben ik het meest productief? Dit is precies waar bedrijven naar streven in de overgang naar ABW.

5. Conclusie

De vergelijkende studie tussen literatuur en praktijk definieerde een aantal succesfactoren van activity based workplaces en toonde aan dat de praktijk reeds actief inspeelt op pijnpunten die de literatuur aangeeft. Een open en toegankelijke bedrijfscultuur creëren is de basis voor het implementeren van ABW. Hiervoor zijn vertrouwen geven aan medewerkers en outputgericht werken onontbeerlijk. Veranderingen zorgen altijd voor een bepaalde mentale belasting die kan opgevangen worden door voldoende begeleiding (vragenrondes, inspraak, app voor werkplekbeheer, ...) zowel vóór als tijdens de eerste maanden van de implementatie. Literatuur en praktijk wijzen uit dat deze begeleiding bepalend is voor de resultaten. Bij de meer tastbare implementatie van ABW zijn een voldoende grote werkplekratio, ergonomische stoelen, zit-sta bureaus, compatibele IT, noise cancelling headsets, 'busy lights' en de juiste akoestiek cruciaal om de concentratie en output te verhogen. Goed omkaderd thuiswerk kan daar ook toe bijdragen. In een ABW-omgeving is het ten slotte sterk aangewezen extra aandacht te besteden aan de verbondenheid tussen collega's door activiteiten, teambuilding, evenementen etc. te organiseren. Dit bevordert de cohesie en geeft de concentratiemomenten meer kracht.

Mijn onderzoek naar de vraag of ABW geschikt is voor alle medewerkers wees uit van wel, maar het effect is niet voor iedereen gelijk en de meerwaarde is voor sommige functies groter dan voor andere. Voor sommige bedrijfssectoren is de overschakeling naar ABW ook evidentier dan voor andere. De sleutel tot succes is de cultuuromslag, die management en medewerkers in overleg moeten waarmaken.

6. Pistes voor verder onderzoek

Op basis van mijn resultaten heb ik mogelijke pistes voor verder onderzoek gedetecteerd. In de praktijk zijn er grote verschillen tussen bedrijven, waarnaar verder onderzoek meer inzicht kan bieden.

Begeleiding versus uitvoering

Mijn onderzoek benadrukt het belang van begeleiding doorheen het hele traject. Bedrijven willen vaak zo snel mogelijk concrete veranderingen doorvoeren en effect genereren. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen welke begeleidingsinspanningen minimaal nodig zijn om een redelijke kans op slagen te bieden.

Flexdesk versus vaste desk

Volgens PwC is het noodzakelijk dat functies gebruikmaken van flexdesken wat het cleandesk principe impliceert en dichter aanleunt bij ABW. Upgrade Estate daarentegen geeft iedereen net een vaste desk omdat uit hun intern onderzoek blijkt dat 80 procent van hun medewerkers aangeeft hier nood aan te hebben. Het lijkt mij interessant om dieper in te gaan op wat nu het efficiëntst is en in welke omgeving de tevredenheid van de medewerkers het hoogste ligt.

Transparantie versus controle

Het belang van technologie als facilitator wordt in mijn onderzoek belicht (bv. een app waarmee je mensen kan traceren, sensoren op werkplekken, etc.). Dit creëert opportuniteiten maar in hoeverre strookt dit met een cultuur van vertrouwen en ervaren de medewerkers dit niet als een controlemiddel?

Persoonlijkheid versus functionaliteit

Het is duidelijk dat bepaalde functies zich beter lenen tot ABW dan andere. Verder onderzoek naar welke functies meest geschikt zijn, zou onmiddellijk in de praktijk kunnen toegepast worden. Daarnaast zou mijn vermoeden dat ook de persoonlijkheid van de medewerkers bepalend is voor de slaagkans, kunnen onderzocht worden met het oog op het indelen van persoonlijkheden en het ontwikkelen van vragenlijsten.

Plannen versus vrije indeling

Activity based workplaces focussen zich op het goed indelen van je dag, het vooraf plannen van activiteiten en het scheiden van momenten van concentratie en verbinding. Het lijkt me nuttig te onderzoeken of medewerkers zich effectief aan die planning kunnen houden en in welke mate dit efficiënt is.

Duidelijke doelstellingen versus intuïtief leiden

Duidelijke doelstellingen kunnen zekerheid bieden aan werkgever en werknemer in de mate dat ze realistisch en opvolgbaar zijn, maar de goede doelstellingen en indicatoren bepalen en opvolgen vergen inzicht en inspanning. Er zou kunnen onderzocht worden in welke mate dit te verenigen is met een open cultuur van vertrouwen en of een intuïtief leiderschap niet tot betere resultaten leidt.

Onderscheid volgens bedrijfssector

ABW is makkelijker toepasbaar in dienstverlenende dan in primaire sectoren. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen in welke sectoren ABW de grootste efficiëntie- en effectiviteitswinst genereert.

Invloed van COVID-19

Zoals reeds eerder vermeld werd deze masterproef geschreven tijdens de coronacrisis, COVID-19. Uit mijn onderzoek alsook uit het artikel van Michielsen (2020) blijkt dat dit onvermijdelijk een effect zal hebben op de werkplaatsen in de toekomst. Bedrijven willen medewerkers verder uit elkaar zetten maar willen hier geen extra kantoormuimte voor voorzien. Dit zorgt ervoor dat een trend die al maanden tot een jaar bezig was, namelijk de overstap naar thuiswerk, enorm zal versnellen (Michielsen, 2020). Vandaar lijkt het mij interessant verder onderzoek te doen naar wat het effect zal zijn van corona op activity based workplaces. Veranderen bedrijven effectief iets aan hun infrastructuur: werken ze met tussenschermen, bredere afstanden tussen werkplekken etc. en vooral zetten bedrijven hierdoor effectief meer in op thuiswerken? Zoja, kan hier verder onderzocht worden of corona al dan niet de enige aanleiding is tot thuiswerken, wat hun plan van aanpak is, etc. Daarnaast is het interessant de beïnvloedende factoren te onderzoeken zoals: sector, grootte, etc. Thuiswerken biedt veel voordelen zoals: stijging in productiviteit, minder woon-werkverkeer, medewerkers hoeven hun woonplaats niet langer te kiezen in functie van hun baan of omgekeerd, etc. De vrees van sommige bedrijven is echter dat er van werken niet veel meer in huis zal komen (De voordelen van thuiswerk, 2020). Vandaar is het interessant een vergelijkend onderzoek te doen tussen een groep medewerkers die voor x aantal maanden voor de volle 100 procent thuis werken, een groep die op kantoor blijft werken en een groep die twee à drie dagen per week thuiswerken. Dit onderzoek kan

nagaan welk effect dit heeft op het rendement van de medewerker, op de medewerkers zelf alsook op het bedrijf. Samengaan met het thuiswerken werd videoconferencing geïntroduceerd. Ook dit is een interessante piste om te onderzoeken verlopen videocalls vlotter of minder vlot in vergelijking tot klassieke vergaderingen? Toch moet met een kritisch oog gekeken worden naar deze optimistische voorspellingen en nieuwe ontwikkeling van thuiswerk. Want uit het onderzoek van SERV (2020) blijkt dat voor 59 procent van de medewerkers thuiswerken niet mogelijk is omwille van de aard van de job. Hoewel technologische en sociale innovatie hier meer soelaas kan bieden is dat toekomstmuziek. Van medewerkers voor wie het wel mogelijk is maar nog niet toepassen blijkt dat 20 procent het niet ziet zitten om thuis te werken doordat ze nood hebben aan sociaal contact, ze thuis de ruimte niet hebben om goed te werken of zich bewust zijn dat ze niet voldoende zelfdiscipline hebben voor thuiswerk (Denys, 2020).

7. Bibliografie

- (2019). Opgeroepen op Maart 14, 2020, van Better Minds at Work: <https://bettermindsatwork.com/wp-content/uploads/Hoe-future-proof-is-de-Belgische-onderneming.pdf>
- Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G. N., & Timperio, A. (2018, Mei). The Impact of Activity Based Working (ABW) on Workplace Activity, Eating Behaviours, Productivity, and Satisfaction. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*. doi:10.3390/ijerph15051005
- Bach, R. (2015, April). Time and place independent working: Influence on the organization and the academic office workplace. Wageningen, Gelderland, Netherlands. Opgeroepen op Maart 14, 2020, van <https://edepot.wur.nl/338523>
- Brunia, S., Thoolen, F., Beijer, M., & Hanekamp, J. (2012, September). De Academische Werkplek - Proceedings van het Center for People and Buildings. Delft, Nederland. Opgeroepen op Maart 1, 2020, van file:///C:/Users/Drieke%20Desoete/Downloads/Proceedings_Academische_Werkplek_1.pdf
- de Been, I., Scholtens, B., van Diepen-Knegjens, C., Terpstra, F., Drijfhout, B., & Gouman, T. (2020, April 1). Facility & Workplace Experience: Onderzoek 2020. (1), 1. Opgeroepen op April 1, 2020, van https://www.twynstragudde.nl/hubfs/Downloads/F&W%20Experience%20onderzoek%2020.pdf?utm_campaign=Facility%20%26%20workplace%20experience%20onderzoek&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=85522861&_hsenc=p2ANqtz-9wTIV18g4xmRYiGMtLZysJthOqi
- De voordelen van thuiswerk.* (2020, Maart 16). Opgeroepen op Mei 30, 2020, van EOS wetenschap: <https://www.eoswetenschap.eu/psyche-brein/de-voordelen-van-thuiswerk>
- Denys, J. (2020, Maart 31). Thuiswerk maakt wellicht geen kwantumsprong. *De Tijd*. Opgeroepen op Mei 30, 2020, van <https://www.tijd.be/opinie/algemeen/thuiswerk-maakt-wellicht-geen-kwantumsprong/10217958.html>
- Drie misvattingen over het ABW concept.* (2019, Oktober 23). Opgeroepen op April 3, 2020, van Smart Workplace: <https://www.smartwp.nl/nieuws/20191025-drie-misvattingen-over-het-abw-concept>

- Eisenhardt, K. M. (1989, Oktober). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Opgeroepen op Mei 30, 2020, van http://euroac.ffri.hr/wp-content/uploads/2010/06/Eisenhardt_1989_Building-Theories-from-Case.pdf
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. Opgeroepen op April 25, 2020, van [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202019/Eisenhardt%20and%20Graebner%20\(2007\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202019/Eisenhardt%20and%20Graebner%20(2007).pdf)
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2018, Maart 12). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 468-479. doi:10.1080/09613218.2018.1440958
- Firm architects. (2017). Opgeroepen op Maart 23, 2020, van <https://www.firmarchitects.com/nl/werkplekconcepten/#1567082282996-68bcfd0d-cb0c>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005, Januari 8). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2019, December). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands - A controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*(66), 8. doi:10.1016/j.jenvp.2019.101341
- Hoe u uw werkomgeving omtovert tot een activity based office. (2018, November 07). Opgeroepen op Februari 28, 2020, van MV Kantoor: <https://www.mvkantoor.nl/nieuws/activity-based-working/>
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62. doi:10.1108/JCRE-10-2015-0033
- Ian, M. (2020, Maart 4). *Creating an activity based working strategy*. Opgeroepen op Mei 1, 2020, van Serraview: <https://serraview.com/creating-activity-based-working-strategy/>
- Michielsen, T. (2020, April 11). Kantoren zullen er nooit meer hetzelfde uitzien. *De Tijd*. Opgeroepen op April 12, 2020, van <https://www.tijd.be/ondernemen/vastgoed/kantoren-zullen-er-nooit-meer-hetzelfde-uitzien/10220223>

- Montanari, A., Mascolo, C., Sailer, K., & Nawaz, S. (2017, September). Detecting Emerging Activity-Based Working Traits through Wearable Technology. *Wearable Ubiquitous Technol*, 1(3), p. 24. doi:0000001.0000001
- Parker, L. D. (2016). From scientific to activity based office management: a mirage of change. *Journal of Accounting and organizational change*, 177-202. doi:10.1108/JAOC-01-2015-0007
- Ross, P. (2010). Activity Based Working. *The Hybrid Organisation: Buildings*. Opgeroepen op Maart 3 2020, van file:///C:/Users/Drieke%20Desoete/Downloads/Activity-based-working.pdf
- Speybrouck, G. (2019, Oktober 18). (D. Desoete, Interviewer) Gent, Oost-Vlaanderen, België.
- van Harten, M. (2016, November 11). Opgeroepen op April 8, 2020, van Ensie: <https://www.ensie.nl/martine-van-harten/flexwerken>
- van Meel, J. (2019, Oktober 1). *ACTIVITY-BASED WORKING The Purenet Practice Guide* (1 ed.). Opgeroepen op April 3, 2020, van <https://www.scottishfuturestrust.org.uk/storage/uploads/abwpracticeguidecompressed.pdf>
- Wester, F. P. (2020, April 6). De gefundeerde. Opgeroepen op April 6, 2020, van https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/113177/mmubn000001_028298233.pdf
- What is Activity Based Working? (2014, Juni 24). Opgeroepen op Februari 27, 2020, van <https://www.youtube.com/watch?v=UazUdUQn3s0>
- Wirtén, L. (sd). *How to succeed in an activity based working environment*. Opgeroepen op Februari 28, 2020, van Ecophon: <https://www.ecophon.com/en/knowledge/how-to-succeed-at-activity-based-working/>
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2019, Februari). The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality. *ENVIRONMENT AND BEHAVIOR*, 167-198. doi:10.1177/0013916517738078

8. Bijlagen

8.1 Bijlage 1.1: Checklist

Checklist

Introductie

- Drieke Desoete – HW – P&O
- Doelstellingen onderzoek
- Toestemming opnemen gesprek
- Vertrouwelijk
- Functie van de geïnterviewde
- Introductie van ABW

Drijfveer

- Definitie/betekenis ABW
- Hoofddoelen
- Hoe zijn jullie hiermee in aanraking gekomen?

Praktisch

- Fasen
- Soort ruimtes
- Voor iedere persoon/functie; hoe bepaal je voor welke functies het al dan niet nuttig is
- Passend management- en organisatieondersteuning
- Medewerkers concept ter harte nemen, stimuleren, motiveren
- Training/opleiding
- Hiërarchie
- Autonomie
- Meten van de ROI
- # bureaus t.o.v. personeel
- Minder zittende, gezondere werkstijl

Pijnpunten vanuit de literatuur

- Productiviteit
- Concentratie
- Verbondenheid (medewerkers >< bedrijf)
- Communicatie
- Lokalisatie van de medewerkers
- Akoestiek
- Verplaatsingsgedrag
- Routine
- Privacy

Afsluitende vragen

- Aandachtspunten
- Voor- en nadelen uit eigen ervaring
- Mogelijke problemen, oplossingen, tips
- Evt. contacteren voor een volgend interview indien ik iets niet goed begrepen heb?