

Samen en solo

Ruimtelijk faciliteren van productiviteit van kenniscentra in hogescholen

Nederland heeft de ambitie om tot de top 5 van duurzame kenniseconomieën in de wereld te behoren. Door de aanhoudende economische malaise zijn er geen middelen om uitgebreid te investeren in kennisontwikkeling. Er moet dus met bestaande middelen meer resultaat behaald worden. Onderzoek van Saxion laat zien dat een slimme inrichting van de fysieke werkomgeving significant bijdraagt aan de productiviteit van kenniswerkers in het hoger beroepsonderwijs.

Hester van Sprang, Brenda Groen en Theo van der Voordt

Een van de maatregelen van de overheid om de kenniseconomie te versterken is het toewijzen van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek als kerntaak aan de ruim 50 door de overheid bekostigde hogescholen. Dit onderzoek vindt plaats onder leiding van lectoren in zogeheten lectoraten: groepen onderzoekers (veelal docenten) die praktijkgericht onderzoek doen. Inmiddels zijn er circa 450 lectoren actief in het hbo, op ongeveer 400.000 studenten. In 2010 beschrijft de HBO-

Raad in haar rapport *Naar een duurzaam onderzoekklimaat* acht kritische succesfactoren die zowel nationaal als Europees een succesvolle ontwikkeling van onderzoek aan hogescholen lijken te bepalen. Drie daarvan zijn te relateren aan de werkomgeving en daarmee relevant voor facility management:

1. Versterken van de relatie tussen onderzoek en onderwijs.
2. Uitbreiden van netwerken en samenwerkingsrelaties.
3. Kwalificeren en uitbreiden van personeel en faciliteiten.

Concreet betekent dit dat facility managers een nieuw type gebruikers moeten huisvesten in een gebouw dat primair is ingericht voor het verzorgen van onderwijs. Kennisontwikkeling is een dynamisch proces waarin periodes van concentratie zich afwisselen met samenwerken met anderen. Door uitwisseling en samenwerking wordt persoonlijke kennis groeps-kennis (en omgekeerd) en kan kennis zich verder verspreiden door de organisatie. De werkomgeving speelt daarin een belangrijke rol. Eerder onderzoek toont aan dat de werkomgeving invloed heeft op de tevredenheid van medewerkers, en dat tevreden medewerkers productiever zijn (Van der Voordt & De Been, 2010). Dat roept vragen op. Hoe faciliteer je als hogeschool je onderzoekers, in een gebouw dat primair gericht is op onderwijs, met beperkte middelen? Hoe kun je de samenwerking stimuleren (binnen en buiten het schoolgebouw)?

Kennis delen en kennis maken

Saxion heeft, met steun van FMN, onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de productiviteit van medewerkers die verbonden zijn aan lectoraten (Van Sprang, 2012). Het onderzoek is gebaseerd op een uitgebreid literatuuronderzoek en veldonderzoek. Hiervoor zijn zowel kwalitatieve gegevens (6 case studies: 28 dagboeken en interviews) als kwantitatieve gegevens verzameld (een online enquête onder 188 medewerkers van alle lectoraten van hogescholen, met een respons van circa 25 procent). Productiviteit van kenniswerkers is moeilijk meetbaar; daarom is in dit onderzoek de beleving van respondenten onderzocht. Op grond van de data zijn geen harde uitspraken mogelijk over de daadwerkelijke



arbeidsproductiviteit; wel geven de data een goed beeld van relevante succesfactoren.

De respondenten verwachten dat het hbo zich zal ontwikkelen van zogenaamde onderwijsfabriek tot kennisinstelling. Hierdoor verschuift de functie van de fysieke werkomgeving: van het ondersteunen van kennisoverdracht naar het ondersteunen van kennisontwikkeling en -overdracht. Uit de interviews komt het beeld naar voren van de werkomgeving als een knooppunt van kennis, een soort fysieke *home-base* waar geestverwanten elkaar treffen voor inspiratie, maar waar medewerkers ook hun eigen werk en bronnen willen kunnen opslaan. Op dit moment is er meer sprake van een kenniskruispunt. Mensen kruisen elkaar in hun eigen route door het gebouw, maar komen niet snel tot (kennis)uitwisseling met collega's buiten de directe eigen werkomgeving.

Huidige huisvesting

Lectoraten zijn op uiteenlopende wijzen gehuisvest, waarbij de beschikbare ruimte in het onderwijsgebouw de belangrijkste factor lijkt te zijn. Versnipperde huisvesting en een lage zichtbaarheid en herkenbaarheid gaan gepaard met een lage tevredenheid van gebruikers. Hoe minder zichtbaar, des te minder toevallige ontmoetingen en spontane kennisuitwisseling en des te minder tevreden respondenten zijn over de situering van de werkomgeving.

We zitten in het uiteinde, van het uiteinde, van het



Afbeelding 1 en 2: Aansprekende voorbeelden van het faciliteren van kennisdelen

uiteinde van het gebouw. Niemand kan ons vinden of weten waar we zijn. We zijn dus echt niet zichtbaar. Dus ben ik daar tevreden over? Ja, we zitten rustig; nee, niemand kan ons vinden.

Uit het onderzoek blijkt verder dat huidige werkomgevingen óf concentratiewerkzaamheden, óf het delen van kennis en samenwerken goed ondersteunen (zie afbeeldingen 1 t/m 4).

Het Hogeschool Utrecht lectoraat 'Product Design en Engineering' is gehuisvest op de begane grond van het

Besam: Brandwerende deuren

Besam levert, installeert en onderhoudt alle typen brandwerende deuren. Het assortiment bestaat uit Automatische Schuifdeuren, Automatische Draaideuren, Deurdrangers, Sluitsystemen, Rolluiken en Rolschermen. Ook voor onderhoud aan uw brandwerende installaties kunt u terecht bij Besam.

- ✓ tot 120 min. brandwerende schuifdeuren
- ✓ voldoen aan meest recente normen
- ✓ 24/7 betrouwbare service
- ✓ alle typen brandwerende deuren

Kijk op www.besam.nl

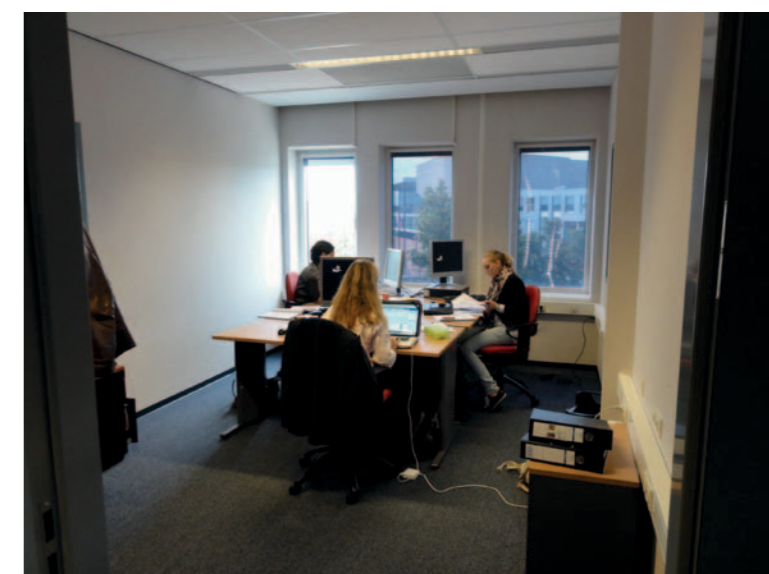


Natuur en Techniek gebouw, gelegen aan het atrium en grenzend aan studentenwerkplekken. Medewerkers delen werkplekken aan de stamtafels. De achterwand van de werkruimte bestaat uit een wandvullend whiteboard, met de statafels daarvoor is dit de brain-stormzone. Afbeelding 2 laat de creatieve ruimte zien waarin workshops worden gehouden.

Het Saxion lectoraat Hospitality is gehuisvest op de tweede verdieping van de locatie in Deventer. Drie lectoren delen een werkkamer (afbeelding 3). Ook onderzoekers hebben een gedeelde werkkamer met drie gedeelde bureaus (afbeelding 4). De werkkamer van de onderzoeksassistenten bevindt zich op enige afstand in de centrale as van het gebouw, grenzend aan studentenwerkplekken.

Knelpunten

Het bereiken en behouden van concentratie vraagt om een omgeving die de juiste stemming en frame of mind van een persoon ondersteunt. Uit de dagboeken blijkt dat een derde van de concentratiewerkzaamheden in groepskantoren wordt uitgevoerd, vaak in het bijzijn van anderen. Daar waar stilte de norm is tijdens het werk zijn respondenten van mening dat de werkomgeving functioneel is, óók in een groepskantoor. Daar waar geen duidelijke afspraken zijn, of waar deze niet worden gerespecteerd, ondervinden mensen hinder van de aanwezigheid van collega's als zij geconcentreerd willen werken. De mate waarin respon-



Afbeeldingen 3, 4: Typerende voorbeelden van het faciliteren van concentratiewerk

denten de interactie met collega's waarderen heeft te maken met:

- de aard van de eigen werkzaamheden;
- de mate van inhoudelijke binding tussen gebruikers van de werkomgeving;
- de afhankelijkheid van de kennis van medegebruikers van de werkomgeving, vaak samenhangend met de eigen werkervaring.

Thuiswerken kan prettig zijn als langdurige concentratie nodig is, maar gaat ten koste van zichtbaarheid

ENERGIE 2012

DE VAKBEURS VOOR OPTIMAAL BESPAREN

- Dé nationale energiebeurs
- Alles over energie inkopen, duurzame energie en energiebesparing
- Laatste nieuws over regelgeving, energiezuinige bouwconcepten en duurzame oplossingen

NIEUW
PASSIEF BOUWEN EVENT
EXPOSITIEPROGRAMMA
& WORKSHOPS
WWW.PASSIEFBOUWENEVENT.NL



9 - 11 OKT 2012

BRABANTHALLEN 'S HERTOGENBOSCH

REGISTREER MET CODE 10001838

VIA WWW.ENERGIEVAKBEURS.NL

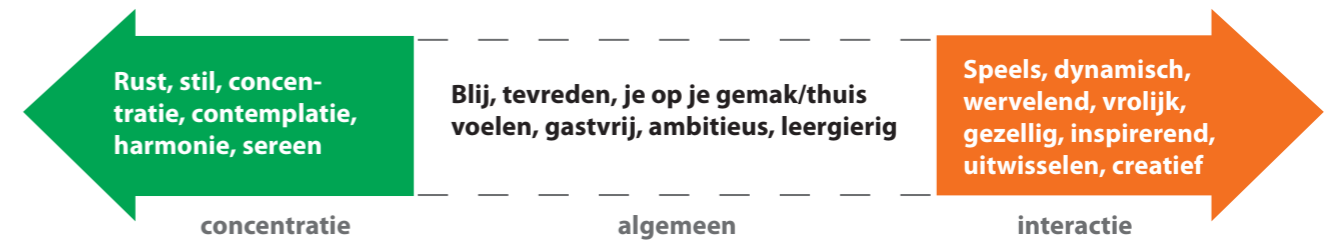
VOOR GRATIS TOEGANG

 Energie vakbeurs & Energie 2012
 @Energievakbeurs (#energievakbeurs)

F&B
specialisten in energie en milieu

EnergieGids.nl
Het veld van de markt voor energie efficiëntie

vnu exhibitions
europe



Figuur 5: Uiteenlopende gemoedstoestanden

voor studenten en collega's en draagt niet bij aan groepsbinding. Ook het gebrek aan archiefruimte, het niet kunnen laten liggen van materiaal en de beperkte toegankelijkheid van wetenschappelijke bronnen zijn veelgenoemde knelpunten. Deze bevindingen komen overeen met bevindingen uit eerder onderzoek (Van der Voordt, 2007).

Kantoor als ontmoetings- en concentratieplek

In de interviews is gevraagd naar gemoedstoestanden in relatie tot werkzaamheden. Respondenten maken in het antwoord onderscheid tussen de gemoedstoestanden die bij de concentratiewerkzaamheden horen en de gemoedstoestanden die bij ontmoeten horen. Zie figuur 5.

Omdat deze gemoedstoestanden zover uiteen liggen, zal het werkplekconcept een duidelijk onderscheid moeten maken tussen concentreren en samenwerken. Hierbij is het van belang de samenhang tussen beide functies te bewaren. Uit onderzoek van Appel-Meulenbroek (2010) blijkt bijvoorbeeld dat zichtbare nabijheid (tot dertig meter) een belangrijke voorspeller is voor toevallige ontmoetingen, en dat deze een positief effect hebben op innovatie.

Op basis van het literatuur- en veldonderzoek kan geconcludeerd worden dat de fysieke werkomgeving van invloed is op de arbeidsproductiviteit van kenniswerkers, en ook dat er kansen zijn om de productiviteit van medewerkers, teams en de organisatie als geheel te verbeteren. Erlich en Bichard (2008) concluderen dat het belang van activiteiten die naar binnen gericht zijn (reflectie en concentratie) wordt onderschat in vergelijking tot de op delen van kennisgerichte activiteiten (communicatie en samenwerken). Het centraal stellen van ontmoeten is een te eenzijdige benadering van productiviteit, die het kennisontwikkelingsproces eerder schaadt dan ondersteunt. Uit de enquête komen als belangrijkste verbeterpunten voor het verhogen van de productiviteit de volgende punten voren:

1. Rust, door het vermijden van te veel mensen op een te klein oppervlak en een locatie van het lectoraat die wel goed zichtbaar en vindbaar is, maar niet op knooppunten van veel drukte.
2. Geen verstoring (geluid, onderbrekingen of visuele prikkels).
3. Betere archiefvoorzieningen en toegankelijkheid van bronnen.

> Aanbevelingen

- Kies een centrale, zichtbare locatie voor lectoraten, in de nabijheid van docenten en studenten waar een inhoudelijke verbinding mee is.
- Creëer goed gefaciliteerde, activiteitengebonden werkplekken die specifiek zijn ingericht en toegerust op specifieke fasen in het kennisontwikkelingsproces. Zorg voor ruim bemeeten archief- en opslagmogelijkheden.
- Situeer ontmoetingsplekken centraal en gemakkelijk toegankelijk, zodat daar informele contacten kunnen ontstaan met studenten en docenten. Situeer concentratieplekken zo ver mogelijk van de toegang om afleiding te minimaliseren, zonder dat dit ten koste gaat van de gevoelde binding.
- Combineer functies, bijvoorbeeld concentratieruimtes met een bibliotheekfunctie, ontmoetingsruimtes ook gebruiken om te brainstormen en te ontspannen. In projectruimtes kunnen onderzoeksteams samenwerken, maar ook samen geconcentreerd werken.
- Kies een inrichtingsstandaard waarin het bedrijfsleven ontvangen kan worden.
- Ondersteun het juiste gebruik van de ruimten door in de inrichting en aankleding de bijbehorende gemoedstoestanden te benadrukken en door het gezamenlijk vaststellen van een gedragscode.
- De toegevoegde waarde van FM is subjectief en wordt bepaald door de klant. Vraag de klant dus naar diens wensen en voorkeuren, maar maak ook duidelijk dat gebruikerswensen en andere organisatiedoelen niet altijd parallel lopen.
- Besef dat huisvestingslasten een fractie zijn van de personele lasten in een organisatie. Stel voor herhuisvestingstrajecten een integrale business case op om negatieve hefboomeffecten te voorkomen.

4. Geschikt werkplekconcept (groepsgerichte huisvesting in combinatie met meer persoonlijke werkplekken en concentratieplekken).
5. Aantrekkelijk en gezond binnenklimaat. Respondenten die aangeneem graag een vaste werkplek in een (eigen) kamerkantoor te willen hebben gaat het vooral om rust, om het kunnen uitoefenen van invloed op de directe werkomgeving en om het kunnen laten liggen van onderzoeksgegevens. Wanneer uit overwegingen van ruimtebesparing toch voor flexplekken wordt gekozen, is het belangrijk om de genoemde behoeften op een andere manier te faciliteren, bijvoorbeeld door middel van concentratieplekken en een teamarchief.

> Hester van Sprang is docent/onderzoeker bij Saxion Hospitality Business School en heeft recent een masterscriptie over dit onderwerp geschreven. Brenda Groen werkt eveneens bij Saxion als hoofddocent/onderzoeker en course director van de Master Facility & Real Estate Management. Theo van der Voordt is universitair hoofddocent Corporate Real Estate Management aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft.