



Delft University of Technology

Hoeveel Tele kan communicatie zijn?

van der Voordt, DJM

Publication date

2005

Document Version

Accepted author manuscript

Published in

Boss Magazine

Citation (APA)

van der Voordt, DJM. (2005). Hoeveel Tele kan communicatie zijn? *Boss Magazine*, 6(24), 22-25.

Important note

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

Copyright

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

Takedown policy

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

Hoeveel Tele kan communicatie zijn?

Verslag van Cornell's International Workplace Studies Program, Ithaca, USA

Theo van der Voordt

De afdeling Real Estate & Housing is een van de oprichters van het kenniscentrum Center for People and Buildings. Doel van dit kenniscentrum is het maken en delen van kennis op het gebied van men, werk en werkomgeving. Het Center for People and Buildings bouwt ook internationaal een netwerk op. Voor de ontwikkeling van de zogenaamde *Integrated Workplace Roadmap for Successful Delivery* - een procesmodel voor het initiëren, implementeren en beheren van innovatieve kantoorhuisvesting - zijn case studies uitgevoerd voor de British Columbia Buildings Corporation en Public Works and Government Services in Canada. Er is serieuze belangstelling vanuit Zuid Afrika om daar het door het kenniscentrum ontwikkelde "werkomgevingsdiagnose-instrument" toe te passen. Eind 2004 zijn de mogelijkheden verkend voor verdere samenwerking met de Cornell University in Ithaca, New York. Schrijver dezes ging er een maand lang op bezoek om nader kennis te maken met het International Workplace Studies Program (IWSP¹), met als belangrijkste trekker prof. Franklin Becker. Sinds 1989 worden met grote regelmaat case studies uitgevoerd naar nieuwe manieren van werken en innovatieve vormen van kantoorhuisvesting. Doel is het leveren van door onderzoek ondersteunde informatie voor het plannen, ontwerpen en managen van faciliteiten, om efficiënter te kunnen opereren in een concurrerende omgeving. Frank Becker en mede oprichter Bill Sims zijn vooral geïnteresseerd in de effecten van telewerken - thuis, bij de klant, vanuit een hotel of in een telewerk centrum – en van flexwerken in een non-territoriaal kantoor met zogenaamde "free adress" of "non-assigned desks".

Het onderzoeksterrein is breed. Er zijn studies verricht naar de effecten op communicatie en sociale cohesie, het aantrekken en vasthouden van personeel, medewerkerstevredenheid, arbeidsproductiviteit en facilitaire kosten. Vrijwel elke studie begint met een uitgebreide verkenning van de literatuur, gevolgd door empirisch onderzoek bij interessante bedrijven zoals Sun Microsystems in Silicon Valley, Californië, IBM and Ernst & Young in de UK, Digital Equipment in Zweden, SOL Cleaning Company in Finland, en Chiat/Day in New York, Los Angeles en Toronto. Meestal wordt een combinatie toegepast van een survey (digitale vragenlijsten per e-mail), interviews, bestudering van documenten en observaties. Elke studie eindigt met zogenaamde "key findings" en "lessons learned".

¹ Voor meer informatie zie de website IWSP.human.cornell.edu

Integrale aanpak

Wat zijn nu de belangrijkste lessen uit vijftien jaar onderzoek? Het zal duidelijk zijn dat dit niet is samen te vatten in 1500 woorden. In zijn nieuwste boek "*Offices at Work*" (Jossey-Bass, San Francisco 2004) heeft Becker er bijna 200 bladzijden voor nodig. Ik pak er daarom twee punten uit: integratie en communicatie. Keer op keer wordt de noodzaak onderstreept van een "Integrated Workplace Strategy". Werkplekinnovatie is méér dan alleen een fysieke ingreep. Het vereist het integraal doordenken van zowel de huisvesting en faciliteiten als de managementcultuur, de werkprocessen, Human Resource management, IT en verandermanagement. Vandaar dat we in IWSP-studies nogal eens termen tegen komen als "The Total Workplace" de "Ecology of Collaborative Work" of "Workscape". Zoals een landschap meer is dan een optelsom van losse elementen en haar waarde ontleent aan samenhang en contrast, zo is ook kantoorhuisvesting meer dan een verzameling werkplekken. Een voorbeeld van wat er kan gebeuren als oplossingen fragmentarisch worden toegepast is het matige succes van telewerk centers. Ondanks de voordelen van kantoorruimte dicht bij huis - minder verkeersbelasting, minder reistijd, minder stress, betere balans werk en privé, economische versterking van geïsoleerd liggende buurten - is dit type kantoorinnovatie ook in Amerika vooralsnog weinig succesvol. Vaak worden telewerk centers als een afzonderlijke oplossing toegepast voor een relatief klein aantal medewerkers en niet als onderdeel van een integrale huisvestingsvisie of een keten van op elkaar afgestemde huisvestingsoplossingen. Er zijn voorbeelden waar dit alleen maar heeft geleid tot extra werkplekken. Een gemiste kans om op het basiskantoor ruimte te sparen door gebruik te maken van het delen van flexplekken! Voor managers betekent een integrale aanpak, dat zij verantwoordelijk worden voor minder maar meer verschillende en meer verspreid gesitueerde werkplekken. Dit vraagt om aanpassing van bestaande informatie systemen, onderhoudsprogramma's en methoden om tegemoet te komen aan de behoeften van medewerkers op verschillende werklocaties.

Communicatie en sociale interactie

Een belangrijke les uit de studies naar effecten van werken op afstand op de communicatie is, dat informatie uitwisseling tussen collega's heel goed elektronisch kan verlopen, mits er voldoende gelegenheid is tot face-to-face contact. Dit is de rijkste vorm van communicatie: er is persoonlijk contact, onmiddellijke feedback, gebruik van spreektaal en een rijkdom aan uitdrukingsvormen (tekst, lichaamstaal, intonaties in de stem etc.). Informele communicatie is van levensbelang voor het voortbestaan van een organisatie. Maar liefst 85% van de informatie uitwisseling vindt op deze wijze plaats. Met name veel van de zogenaamde 'tacit knowledge' wordt overgebracht in talloze korte contacten, via een vraag vanachter het bureau, bij de koffie machine, in de wandelgangen, of samen reizend naar een bespreking. Een korte interruptie is dus niet zozeer een verstoring van de arbeidsproductiviteit, maar

veeleer een kans om snel iets te leren, of te voorkomen dat iemand veel energie steekt in de verkeerde dingen. Vooral jonge medewerkers hebben behoefte aan face-to-face contact met meer ervaren collega's en willen zien hoe zij hun werk doen. Sociale interactie is een voorwaarde om "on the job" kennis en vaardigheden op te kunnen doen en collegialiteit, teamspirit en onderling vertrouwen op te bouwen. Formele bijeenkomsten kunnen informele contacten wel aanvullen, maar niet vervangen. Zonder regelmatig contact raken mensen hun binding met collega's en met het bedrijf kwijt. In een van de onderzochte ondernemingen begonnen de mobiele werkers die vrijwel uitsluitend vanuit huis of bij de klant werkten, regelmatig lange telefoongesprekken met collega's te voeren, om niet sociaal geïsoleerd te raken! Tegelijkertijd blijkt dat door regelmatige uitwisseling van elektronische informatie voor informeren en coördineren, formele ontmoetingen aan waarde winnen. De frequentie kan omlaag, bijeenkomsten worden meer to-the-point en meer gericht op brainstorming en creativiteit, en medewerkers beleven er meer plezier aan. Interessant zijn de uitkomsten uit recent onderzoek naar "collocation", het samenbrengen van business units op één locatie, bijvoorbeeld een Corporate Campus. Uit onderzoek van Becker en dat van anderen blijkt dat nabijheid een belangrijke conditie is voor face-to-face contacten, maar dat dit effect al weg ebt na zo'n 30 tot 50 meter! Collega's in werkruimten naast elkaar communiceren tweemaal zo vaak met elkaar als collega's op dezelfde verdieping maar verder weg. Er is zes keer zoveel samenwerking tussen medewerkers op dezelfde verdieping dan tussen mensen op verschillende verdiepingen of in verschillende gebouwen. Naast de fysieke afstand is ook en vooral de functionele afstand maatgevend, i.c. hoe sterk mensen qua werk bij elkaar horen. Meer dan 90% van de respondenten had minstens eenmaal per week een bespreking met iemand van de eigen groep, vaak informeel en ongepland. Dit nam af tot ruim 75% voor mensen van een andere afdeling en ongeveer 50% voor mensen van een andere business unit. Hoe verder weg van elkaar in de organisatie, hoe minder frequent contact en hoe vaker formeel en vooraf gepland. Puur uit oogpunt van communicatie kunnen ondernemingen de energie en kosten van herhuisvesting op één locatie dus besparen. Andere redenen zoals 'branding' of economische motieven (goedkopere grond, dicht bij potentieel personeel) spelen uiteraard ook een rol.

Onderbouwde besluitvorming

De kracht van Becker's werk ligt mijns inziens vooral in het zichtbaar maken hoe interactie patronen tussen kantoormedewerkers daadwerkelijk verlopen, in het wegnemen van onzekerheid over een aantal veronderstelde nadelen van werken op afstand of het opgeven van een eigen werkplek, en in het empirisch onderbouwen van de noodzaak tot een goede balans tussen elektronische informatie uitwisseling en face-to-face contact. Hij kijkt als het ware een laag dieper, mede door de combinatie van uiteenlopende onderzoeksmethoden. De eigen indrukken van managers kunnen worden gespiegeld aan de uitkomsten uit enquêtes,

die vaak snel duidelijk maken waar de pijnpunten zitten. Diepte-interviews geven een nog rijker en meer gedetailleerd beeld. Goede scores op bijvoorbeeld de vraag naar tevredenheid over communicatie kunnen soms een heel andere betekenis hebben (zie ook het artikel over communicatie elders in deze krant). De een spreekt van goede communicatie bij gemakkelijk, snel en veel mail contact, een ander als men de mogelijkheid heeft om snel even iemand aan te spreken. Alle onderzoeksuitkomsten tezamen leveren echter geen blauwdruk voor een optimale kantoorhuisvesting. Daarvoor zijn organisaties te verschillend en lopen werkprocessen te veel uiteen. Wel wordt hard gewerkt aan instrumenten om de kennis uit onderzoek nóg beter toegankelijk te maken voor het ondersteunen van beslissingen. Een voorbeeld is het zogenaamde Cornell Balanced Real Estate Assessment Model (COBRA[®]). Dit computermodel maakt het mogelijk om snel de effecten door te rekenen van verschillende aannames of verschillende keuzen, bijvoorbeeld x% groei of krimp, of y% verdichting van de kantoorruimte, en de vermeende effecten hiervan op de arbeidsproductiviteit. Een uitkomst kan bijvoorbeeld zijn dat de kosten van herhuisvesting pas worden terug verdiend als de productiviteit voor minstens vijf jaar met 2% omhoog gaat, of het aantal personeelsmutaties op jaarbasis met 3% daalt. Het is typerend voor de Amerikaanse aanpak om alles te willen uitdrukken in geld ("dollarmetrics") en terugverdiëntijden en minder aandacht te besteden aan de "quality of life". Maar als we de eenzijdige nadruk op de economische kant kunnen voorkomen, kunnen we ook in Nederland ons voordeel doen met dergelijke tools. Het doorontwikkelen van het gedachtegoed van Becker c.s. en tools zoals COBRA lijkt me een interessante uitdaging voor afstudeerders in Corporate Real Estate Management!

Real Estate op Cornell

Studeren aan een Amerikaanse universiteit verschilt sterk van studeren in Delft. Het leven van een student speelt zich vrijwel geheel af op de campus. Op het 300 ha grote terrein van de Cornell University bevinden zich niet alleen ruim 260 onderwijsgebouwen, maar ook tal van zogenaamde dormitories (woon/slaapruimte), sportfaciliteiten, eetvoorzieningen, bushaltes etc. Ook qua omvang verschilt een Amerikaanse universiteit van die in Delft. Cornell telt maar liefst ruim 14.000 undergraduates en 6000 graduates. Per jaar studeren 3600 bachelor studenten af en 1550 master studenten. Verder verdedigen jaarlijks ruim 400 promovendi hun proefschrift. Het collegegeld ligt rond de \$ 30.000 per jaar. Aan huisvesting, eten, boeken, reiskosten en persoonlijke uitgaven komt daar nog zo'n \$ 12.000 bij.

Cornell spreekt niet van faculteiten, maar van 'colleges'. Er zijn er zeven, te weten:

- College of Arts and Sciences
- College of Agriculture and Life Sciences
- College of Architecture, Art, and Planning
- College of Engineering
- School of Hotel Administration
- College of Human Ecology
- School of Industrial and Labor Relations

Het onderwijs en onderzoek van Becker c.s. valt onder het College of Human Ecology (www.human.cornell.edu). Hier studeren in totaal ca 1600 studenten. De afdeling van Becker, Design and Environmental Analysis (DEA) is vrij klein en telt ca 125 bachelors en 15 master studenten. Hierbinnen worden drie secties onderscheiden: Interior Design, Human Factors and Ergonomics, en Facility Planning and Management. Laatstgenoemde sectie vertoont veel verwantschap met onze eigen afdeling Real Estate & Housing. Bouwmanagement en vastgoedbeheer worden verder onderwezen aan de Stattler Hotel School, met een focus op restauratieve voorzieningen zoals hotels en restaurants. Master studenten kunnen ook kiezen voor het Real Estate Two-Year Master's degree Program (www.realestate.cornell.edu), een van de "fields" waar les wordt gegeven door docenten van verschillende Colleges. De jaarlijkse instroom telt slechts 20 studenten, afkomstig van binnen en buiten Cornell, vaak mensen met enkele jaren werkervaring. Deze opleiding is min of meer toevallig gehuisvest in het gebouw van de College of Architecture, Art, and Planning, een soort Bouwkundefaculteit. Tenslotte is er de Johnson Graduate School of Management, een business school, waar bedrijfsmanagement wordt onderwezen.

In het onderwijs in Real Estate op Cornell ligt het accent op financieel-economische aspecten. Er is weinig aandacht voor een bouwkundige invalshoek. Real Estate gaat voornamelijk over transacties: is er een markt voor vastgoed, wat zijn de financieringsmogelijkheden, hoe maak ik een afweging tussen huur of koop etc. Corporate Real Estate management komt nauwelijks aan bod. Construction management valt onder Civil Engineering. De nadruk ligt op utiliteitsbouw. Er worden 12 kernvakken gegeven: Principles of Real Estate; Real Estate Finance and Investment; Real Estate Development Process; Real Estate Marketing and Management; Real Estate Industry Seminar Series; Real Estate Project Workshop; Residential Development; Design in Real Estate Development; Construction Planning and Operations; Public and Spatial Economics for Planners; Real Estate Law; Managerial Finance; Leadership and Management Distribution. Er vinden ook combi's plaats in de vorm van workshops met teams van 4 Real Estate en 2 architectuurstudenten, in samenwerking met het bedrijfsleven.
