

VAN FACILITY MANAGER TOT FACILITY COACH

Het vak van de facility manager is sterk in beweging. Tegenwoordig is de facility manager te vinden in de directiekamer. Maar hoe staat het met het contact met de werkvloer? Hoe is ziet een perspectief en visie op de korte en lange termijn eruit? De visie wordt uitgewerkt in drie lijnen naar de toekomst, namelijk: projecten ontwerpen, multidisciplinair samenwerken en vraaggestuurd faciliteren. Dit artikel gaat in op ontwikkelingen en dilemma's in de dagelijkse beroepspraktijk.

De facility manager ondersteunt de werkprocessen in een organisatie door daarvoor passende voorwaarden te scheppen. Dat is niet alleen van belang voor het management, maar ook voor medewerkers in een organisatie en voor klanten.

Sinds de brede toepassing van de computer is er een enorme toename van 'techniek' in kantoren; van kopieerapparatuur tot internet tot presentatiemiddelen. Het belang van dienstverlening en faciliteiten in kantoren neemt nog steeds toe - denk aan secretariële ondersteuning, catering en bibliotheek. De werkplek kent meer verschillende vormen en invullingen. Facilitaire oplossingen zijn er tegenwoordig in meer soorten en maten. Ondanks de toename van allerlei oplossingen voor de werknemers, zijn zij minder op kantoor. Thuiswerken is populair. Met een laptop kan een deel van het werk onderweg of bij de klant worden gedaan. Dat scheelt reistijd.

Organisaties verschillen meer van elkaar wat betreft hun werkwijze en cultuur. De ene organisatie wil een innova-

tief kantoorconcept, de andere zet in op de ontwikkeling van de medewerkers en de derde laat de medewerkers bepalen waar ze hun werk uitvoeren. De ene directie wil de medewerkers juist op kantoor houden, de andere geeft ze juist de ruimte voor een eigen invulling van het werk. De werkplek van de organisatie bevindt zich aldus steeds vaker ook buiten het kantoor, met alle gevolgen van dien voor het facility management en bijvoorbeeld risicobeheersing.

Door de enorme toename van faciliteiten is ook het nieuwe facilitaire vakgebied snel gegroeid. Er is veel werk voor deze professionals. De werkwijze is in ontwikkeling.

DILEMMA'S

Facility managers werken volgens een eigen aanpak. Het is gebruikelijk eerst de doelen van de organisatie vast te stellen, vervolgens de bedrijfsprocessen te organiseren en tot slot de ondersteuning te regelen. Dat leidt niet vanzelfsprekend tot functionele oplossingen. Toch dragen juist functionele aspecten bij tot het bereiken van strategische doelen en het

organiseren van de bedrijfsprocessen. Een functionele benadering draagt bij tot effectieve en innovatieve oplossingen in de vorm van uitgebalanceerde werkomgevingen met tevreden gebruikers en structureel soepeler functionerende organisaties met een duurzaam sterkere marktpositie.

In de dagelijkse beroepspraktijk wordt de facility manager geconfronteerd met dilemma's. Welke eisen en wensen laat ik zwaarder wegen: die van de directie of die van de medewerker? Kies ik voor meegeven of neem ik een eigen standpunt in? Neem ik liever zelf initiatief voor iets nieuws of ondersteun ik initiatieven van anderen?

Voor facility managers is het lastiger geworden aan alle wensen tegemoet te komen. Enerzijds werken zij in opdracht van directies, die facility managers inzetten om invulling te geven aan hun beleid. Anderzijds hebben facility managers ook te maken en een verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie wat betreft de beschikbaarheid en bruikbaarheid van alle faciliteiten. In hun dagelijkse functioneren zijn organisaties afhankelijker van 'techniek' geworden. Als de e-mail een ochtend uitvalt is dat niet alleen het

gesprek van de dag. Het is ook een enorme kostenpost en groot afbreukrisico voor de organisatie als geheel.

Het is begrijpelijk dat facility managers de neiging hebben om allereerst invulling te geven aan bedrijfsbeleid, zoals efficiency-verbetering. Daarover gaan de dagelijkse gesprekken met het management. Maar er is in een organisatie ook iemand nodig die de verantwoordelijk-

AAN ALLE WENSEN TEGEMOETKOMEN IS LASTIGER GEWORDEN

heid neemt voor het functioneren en de kwaliteit van oplossingen. De faciliteiten moeten beschikbaar zijn en werken voor medewerkers én organisatie als geheel. Pas nadat oplossingen functioneel zijn in de dagelijkse praktijk kan efficiency-verbetering en standaardisatie aan de orde zijn.

PERSPECTIEF

De facility manager kan zijn perspectief verbreden van een focus op de facilitei-

ten zelf, naar een focus op de functionaliteit van faciliteiten. Pas als faciliteiten naar tevredenheid en in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie worden gebruikt zou de facilitair manager tevreden moeten zijn met zijn inspanningen. Het gaat er dus niet alleen om de organisatie van faciliteiten - te weten huisvesting, services en middelen - te voorzien, maar ook om te zorgen dat ze beschikbaar zijn, dat ze effectief zijn, de gebruiker er goed mee kan werken én dat de gebruiker weet hoe ermee om te gaan. Bij het toevoegen van 'techniek' aan de werksituatie van medewerkers hoort een verantwoordelijkheid voor de effectiviteit ervan. Hieraan zit een technische en een menselijke kant.

Het is wenselijk dat iedere verandering in werksituaties begeleid wordt met een terugkoppelsysteem, zodat men kan ingrijpen als een nieuwe werksituatie niet blijkt te werken. Terugkoppeling vanuit de werksituatie is ook van belang voor borging van de kwaliteit van de werkomstandigheden en het voorkomen van kosten en claims door ziekte en uitval. Met effectieve oplossingen op maat neemt de werkgever verantwoordelijkheid voor de arbeidsomstandigheden; het

ziekteverzuim neemt af en reïntegratie wordt bevorderd.

Facility managers kunnen functionaliteit van oplossingen vorm en inhoud geven door proactief te werken aan de ontwikkeling van passende werkstijlen voor de organisatie. Zij kunnen een cyclus doorlopen van ontwerp, realisatie en beheer van faciliteiten op grond van een visie op passende werkstijlen voor de organisatie.

VISIE

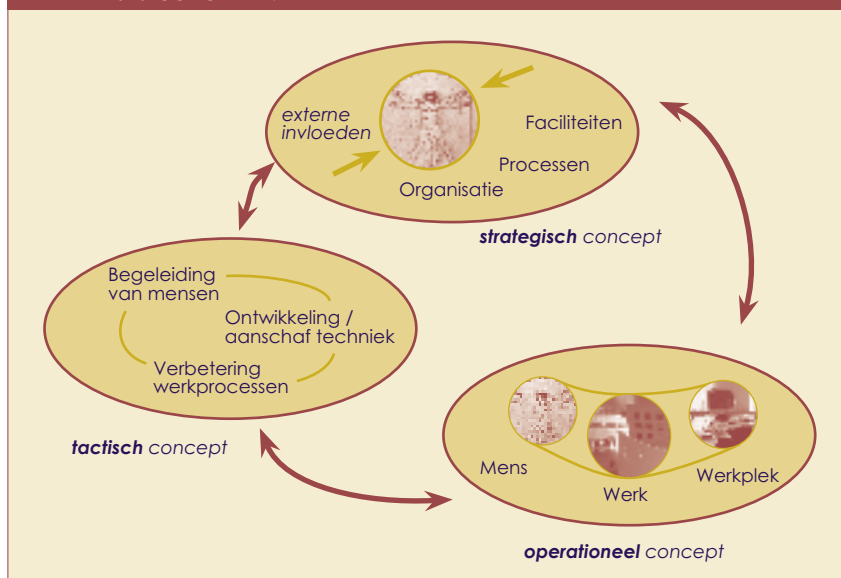
De facility manager vervult een brugfunctie tussen het algemeen management en de rest van de organisatie op het gebied van faciliteiten. Het algemeen management kan deze functie niet alleen vervullen. Daarvoor ontbreekt het bij deze managers aan voldoende inhoudelijke kennis van (veelal nog nieuwe) faciliteiten. Er is niemand anders die die centrale en verantwoordelijke rol kan vervullen. De facility manager heeft de meeste kennis van faciliteiten én bovendien directe toegang tot de directiekamer.

ONTWIKKELEN WERKSTIJLCONCEPTEN LEVEREN KENNIS EN INZICHT OP

Met werkstijlenconcepten geven facility managers beter invulling aan deze speciale verantwoordelijkheid. Zij kunnen beter proactief inspelen op behoeften in de organisatie en oplossingen ontwikkelen voor de organisatie als geheel, specifieke groepen en individuele werknemers. Zij kunnen ook rekening houden met de klant of maatschappelijke belangen, zoals beperking van het gebruik van energie en grondstoffen.

Het ontwikkelen van werkstijlenconcepten is tegelijk een manier van collectief leren in organisaties. Het levert kennis en inzicht op, zodat facility managers hun

FIGUUR 1. ONTWERPEN VAN PROJECTEN VOLGENS DE AANPAK VOOR ONTWIKKELING VAN WERKSTIJLCONCEPTEN.



vak beter kunnen uitoefenen en meer kunnen bereiken. Aanvullende gegevens en ervaringen kunnen bij elkaar worden gebracht in een facilitair kenniscentrum. Met die kennis kan een organisatie succesvoller uitbesteden.

Werkstijlenconcepten bieden een structuur voor communicatie over de gewenste toekomst. Dat biedt houvast in de onderlinge communicatie. Dit in aanvulling op bijvoorbeeld ideeënbusen en klachtenprocedures. Gezamenlijk nadenken over werkstijlen kan eenmalig of een doorlopend proces zijn op weg naar de realisatie van doelmatiger oplossingen.

Facility managers kunnen naast een sturende en initiërende rol, een vragende en ondersteunende rol ontwikkelen. Zij kunnen projecten ontwerpen, multidisciplinair samenwerken en vraaggestuurd faciliteren. Dit wordt hieronder uitgewerkt.

PROJECTEN ONTWERPEN

In hun sturende rol kunnen facility managers samen met het management projecten beter voorbereiden. Deze voorbereiding is essentieel voor het rende-

ment en de slaagkans van kostbare projecten.

De totstandkoming van projecten kan breder dan alleen door het management worden gedragen door het achterliggende idee van een project te toetsen in de organisatie. Hoe willen wij werken? Een project kan worden ontworpen door werkstijlenconcepten te formuleren op operationeel, een tactisch en strategisch niveau. Dit wordt weergegeven in figuur 1.

Zo ontwikkelt het management een visie op de gewenste manier van werken. Hoe willen wij opereren in de markt? Willen we een aparte front en back office? Zetten we gekwalificeerde eigen medewerkers of besteden we liever uit? Kortom, hoe ziet de strategische werkstijl van de organisatie eruit?

Een duidelijk, consistent en compleet beeld van de strategische werkstijl kan worden getoetst aan de dagelijkse praktijk, de operationele werkstijl. De operationele werkstijl wordt expliciet door een beeld te vormen van het dagelijkse werk in een organisatie. Wat zijn de taken?

FIGUUR 2. MOGELIJKE SAMENWERKING BIJ DE INTEGRALE ONTWIKKELING VAN WERKSTIJLEN IN ORGANISATIES.

Stappen	Soort professionals		
	Mensgericht personeeladviseurs, trainers, coaches	Werkgericht ergonomen, arboprofessionals	Techniekergericht architecten, facility manager, ICT'ers
1 Behoeften leren kennen	Vragenlijsten, sessies, interviews, werkoverleg	Werkprocessen, taakallocatie, functionele eisen	Haalbaarheid, verkenning, lijst van technische eisen
2 Oplossingen bedenken en ontwerpen	Ideeënbus, training, bijeenkomsten, communicatie	Gebbruiksonderzoek, discussie, testen proefopstellingen	Ontwerpen, uitwerken oplossingen, bijstellen ontwerp
3 Faciliteiten realiseren	Begeleiding, instructie, scholing	Kinderziektes eruit halen	Aanschaf, bouw en in gebruik nemen
4 Faciliteiten beheren	Registratie klachten, verzuim, reïntegratie	Monitoring gedrag, arbozorg, nazorg	Onderhoud, controle, vervanging, helpdesk

FIGUUR 3. ONTWIKKELING VAN WERKSTIJLCONCEPTEN IN ORGANISATIES.

Voor wie?	Hoe willen we werken?	Waar staan we nu?	Waar gaan we heen?
Organisatie als geheel in haar omgeving	Strategische werkstijl: Visie, ideeën, strategie, droombeelden, trends in de markt voor de organisatie	Marktanalyse, product, imago, financiën, tevredenheid, arbo, cultuur	Beleid, budget, planning, stakeholders
Groepen: afdelingen, teams, functies	Tactische werkstijl: Behoeften en wensen van specifieke groepen aan functionele oplossingen	Mate van huidige innovativiteit, gebruik en benutting van bestaande mogelijkheden	Ontwikkeling plan van aanpak, formulering van projecten
Individen: verschillen in achtergrond en situatie	Operationele werkstijl: Gewenste ruimte voor maatwerk; thuiswerkplek, reïntegratie, afspraken toegankelijkheid, taal	Huidige ruimte, advies en begeleiding voor persoonlijke aandacht	Maatwerkoplossingen, zoals trainingen, spreekuur, faciliteiten

Hoe worden die uitgevoerd? Waar lopen individuele medewerkers tegenaan? Uiteraard is een vertaalslag nodig om de haalbaarheid van een strategisch concept te toetsen aan de praktijk of om een operationeel concept te vertalen naar een strategische oplossing. Beide is mogelijk. Beide werkwijzen leveren verrassende invalshoeken en inzichten op. Medewerkers die kunnen meedenken over de werkwijze van een organisatie voelen zich serieus genomen. De bereidheid zich aan te passen of mee te werken aan de implementatie van oplossingen neemt toe. Na afstemming van de strategische en operationele werkwijze van een organisatie volgt de formulering van een tactisch concept: het formuleren en vaststellen van de inhoud van een project, inclusief de afstemming op bestaande projecten (zie figuur 2).

MULTIDISCIPLINAIR SAMENWERKEN

Facility managers en andere professionals bereiken meer door een intensievere samenwerking.

Professionals spreken verschillende talen en hebben andere belangen. De taal van de marketingafdeling is bijvoorbeeld effectief voor communicatie met klanten. De taal en werkwijze van een automatiseringsafdeling is veelal technischer en meer intern gericht. Ook de facility manager ontwikkelde een adequate taal, instrumenten en werkwijzen voor het benoemen van het werk.

Professionals in een organisatie dienen gemeenschappelijke belangen. Daaraan kunnen zij, elk vanuit eigen kennis en kunde, gezamenlijk invulling geven. Professionals kunnen figuur 2 gebruiken om gezamenlijk invulling te geven aan organisatiebeleid en gemeenschappelijke doelen. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en werkwijze, naast die van aparte vakgebieden en afdelingen, is een essentiële voorwaarde voor effectieve samenwerking aan organisatie-

brede vraagstukken. Met een gezamenlijke visie op de werkstijl van de organisatie als geheel, ontstaat een integraal raamwerk, als basis voor afzonderlijke professionals en afdelingen.

Gescheiden werkzaamheden, processen en projecten worden via de ontwikkeling van een gemeenschappelijke werkstijl gekoppeld. In functioneringsgesprekken kan het gebruik van faciliteiten aan de orde komen. De helpdesks kan een presentatie geven op het reguliere werkoverleg. En het bedenken van

ONTWIKKEL EEN GEMEENSCHAPPELIJK TAAL EN WERKWIJZE

innovatieve oplossingen in een spelvorm kan teamvorming bevorderen. Combinaties van activiteiten en werkzaamheden leveren niet alleen efficiency op, maar leiden ook tot meer resultaat en zijn nog leuk en leerzaam ook. Voor de facility manager, maar ook voor management, medewerkers en collega-professionals.

VRAAGGESTUURD FACILITEREN

Tot slot kan de facility manager beter inspelen op vragen van organisatie(s), groepen en individuele werknemers en andere belanghebbenden. Behoeften en wensen van medewerkers, klanten en toeleveranciers kunnen zwaarder meewegen in besluiten die een facility manager neemt over bijvoorbeeld de aanschaf van meubilair of de realisatie van een nieuwe inrichting. Functionele eisen komen aldus hoger op de agenda te staan.

Voordat besluiten worden genomen is een zorgvuldige afstemming nodig tussen wat men wil en wat kan. De ontwikkeling van werkstijlconcepten is daar-

voor een krachtig instrument. Dit wordt schematisch weergegeven in figuur 3.

De facility manager kan haar speciale verantwoordelijkheid voor de realiseerbaarheid en functionele effectiviteit van oplossingen dragen door zich te blijven ontwikkelen.

CONCLUSIES

Faciliteiten in organisaties worden steeds complexer, terwijl organisaties en hun medewerkers daarvan nog afhankelijker worden. Verdere professionalisering van facility managers is daarom van groot belang. Dit artikel geeft mogelijkheden en een aanzet tot een discussie over de wijze waarop die met multidisciplinaire werkstijlen en een integrale aanpak vorm en inhoud kan krijgen.

Met dank aan Michaël Geerdink van Overmars Organisatie Adviseurs voor zijn bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel.



AUTEUR

ir. W. Eveleens Eur.org is zelfstandig werkstijlspecialist voor professionals. Zij werkte als industrieel ontwerper, ergonomo en management consultant kantoorinnovatie en telewerken; info@eveleens.com