

Facility manager moet coalitie vormen met Human Manager en Corporate Communicator

Werkomgeving moet en waarden uitstralen

Veel gehoord probleem: de werkomgeving is aan verandering toe; daar is iedereen het wel over eens. Maar als het op een concrete beslissing aankomt, vervaagt de interesse bij de klantorganisatie of is men bang voor te weinig draagvlak en laat men het maar bij het oude. De facility manager wordt echter wel over 'dat oude' aangesproken. Hoe kan dit probleem worden opgelost? De sleutel tot de oplossing is tweeledig: het vinden van de probleemeigenaar en een coalitie vormen.

TEKST: BERNARD DRION

Nadat de indeling van kantoren een eeuw lang ongeveer hetzelfde was, zijn er sinds ruim 10 jaar vele verwoede pogingen gedaan de werkomgeving eigentijds te maken. Trendy en rationele voorbeelden daarvan kennen wij allemaal. Kantoorinnovatie op basis van activiteitgerichte

Trefpunt

De ontwikkeling van de werkomgeving kenmerkte zich later door meer volwassen toepassingen in de vorm van een kantoorlayout op basis van een grote gemene deler: een weloverwogen vaste inrichting, waarop alle denkbare scenario's van organi-

ren bekend, net zoals vele zakelijke, ad hoc georganiseerde, vergaderingen. Toeristen en zakenmensen maken door elkaar gebruik van dezelfde voorzieningen. Formeel en informeel; gepland en ad hoc; verdrietig, feestelijk en zakelijk: het kan allemaal samengaan op één grote gemene layout waar wanden niet hoeven te worden verplaatst en nauwelijks meubels moeten worden verschoven. Op elke doordeweekse dag ziet het er grijs van de laptops in zo'n restaurant (wat weer iets zegt over de afwezigheid van al die zakenlui op kantoor). Zij werken overal: ook in de auto, bij de klant en thuis.

Werken kunnen we overal; ontmoeten is de enige reden voor 'kantoor'-huisvesting. De bedrijfshuisvesting krijgt in toenemende mate de functie van een ontmoetingsplek. Volgens van Dale is een kantoor een administratieve organisatie en een kantoorgebouw huisvest dus zo'n organisatie. Maar kantoren (admini-

Kantoren zoals wij die nu kennen, hebben hun langste tijd gehad

werkplekken gecombineerd met flexwerken volgde op rigide concepten als het klooster- en het combikantoor. Wel zijn uit die periode voorbeelden bekend waar kantoorinnovatie als breekijzer werkte voor cultuurverandering van het bedrijf. Maar er valt nog veel meer met de werkomgeving te bereiken: boeien en binden van medewerkers, zo wordt verderop in dit artikel toegelicht.

satielijking plaats kunnen vinden. Dat strookt met een steeds groeiende opvatting dat facility management een horeca-achtige functie aan het worden is. Een wegrestaurant is een voorbeeld van zo'n grote gemene deler. 's Morgens weet men daar nog niet hoeveel bussen met gasten 's middags zullen arriveren. Recepties en feesten worden weliswaar gepland, maar bijvoorbeeld condoleances zijn pas een paar dagen tevo-

Resource

missie

stratieve bedrijven dus) zullen verdwijnen - althans drastisch in aantal reduceren. De administratie laten we in India doen. En voor bedrijven die dat nog wel zelf doen, biedt de ICT-ontwikkeling de mogelijkheid om dat niet per se in het kantoorpand te hoeven doen. De naam voor kantoorgebouw zou dus moeten wijzigen in iets als 'trefpunt'.

Wat betreft de werkomgeving hebben de ontwikkelingen zich tot nog toe vooral gericht op efficiëntie: *de dingen goed doen*. Optimale processen, levertijden, kwaliteit enzovoorts kregen daarbij aandacht. Maar nu wordt het ook tijd voor de doelmatigheid, ofwel effectiviteit: *de goede dingen doen*. Daarbij speelt het beantwoorden aan het doel van de organisatie, de missie en de waarden. Hoe de werkomgeving aan die beantwoording kan bijdragen, is een interessante vraag. Als de effectiviteit én de efficiëntie optimaal zijn, doe je goede dingen goed. Eénmaal 'goed' is niet goed genoeg.

Belevingseconomie

Dat de verandering en ontwikkeling van de maatschappij steeds sneller gaan, is iedereen wel duidelijk. Wij zijn nu gewend aan een ICT-generatie van drie jaar of zelfs korter, terwijl de wereld voor het industriële tijdperk eeuwenlang nagenoeg stil stond; qua technologische ontwikkeling althans. Ook in dat opzicht zou het niemand moeten verrassen dat kantoren zoals wij die nu ken-

nen, hun langste tijd hebben gehad. Minder locatiegebonden en meer horeca, dat wordt de toekomst van de werkomgeving. Flexibiliteit zit niet meer in de gebouwde omgeving maar in de mensen - met hoogwaardige voorzieningen op minder vierkante meters. Dat is het antwoord op onze 24-uurseconomie, waarin tijd en plaats van werken vervagen.

Maar behalve dat onze economie - onder meer onder invloed van de globalisering - continu doordraait, kenmerkt deze tijd zich ook door de experience economy, ofwel de belevingseconomie. Het bewust en afgevoegen omgaan met beleving is geen nieuwe manier van promoten. Lang geleden paste The Walt Disney Company dat principe reeds toe, en noemde dat 'imagineering'. De imagineer stuurt twee disciplines aan: imagination en engineering. De eerste 'fantaseert' dat er op een bepaalde plaats in het pretpark opwindung moet zijn en de tweede construeert een vertaling daarvan, zoals de achtbaan.



Bernard Drion: 'Het draait om beleving, ook in het kantoorgebouw.'

Imagineering

In het aanbevelenswaardige boek *IMAGINEERING - Het creëren van belevingswerelden* - van Diane de Nijs en Frank Peters wordt deze toepassing helder omschreven. In het boek wordt imagineering omschreven als het integraal vormgeven van belevenis. Daar wordt terecht opgemerkt dat de Amerikaanse imagineering niet één-op-één te kopiëren is naar Nederland. Net zo goed als het niet over te nemen is uit de toeristenindustrie, waar het breed toegepast wordt. Bij grote industriële ondernemingen speelt imagineering al geruime tijd een rol. Nike, Heineken en Harley Davidson worden in het genoemde boek als voorbeeld beschreven. Bij Nike draait het om (door Nike gesponsorde) favoriete wereldberoemde topsporters. Die wekken een beleving op waardoor de klant vertrouwen heeft in de kleding die Nike aanbiedt. De website van Heineken gaat niet over bier, maar over evenementen (waar je bij de beleving ervan verondersteld wordt bier te drinken). Als je een Harley aanschaft, heb je behalve een motorvoertuig vooral de beleving van een (meestal) sociaal netwerk gekocht. Ook in de horeca ondergaan wij graag experiences; en daar hebben wij ook nog geld voor over. Want waarom zou anders De Librije in Zwolle kunnen bestaan naast McDonalds? En ook de retail overtuigt de klant met beleving.

Zou imagineering na toerisme, industrie en horeca ook door kantoorhoudende organisaties worden toegepast? Veel duidt erop dat dat het geval is. Op kleinere schaal en minder expressief kan deze marktbenadering wat betreft de werkomgeving kantoorhoudende organisaties uit een impasse halen. Impasse? Jawel, de ontwikkeling van de werkomgeving staat stil. De kantooromgeving is een zogenaamde dissatisfier geworden. Net zoals de werknemer wel klaagt als de koffie koud is, maar nooit een compliment zal geven als die overheerlijk is, wordt de meest geavanceerde werkplek ervaren als een verworven recht. Men vindt een meer dan comfortabele bureaustoel (met veel hoger kwaliteitsniveau dan men zelf thuis heeft) niet meer



Het hoofdkantoor van Numico.

dan normaal. De medewerker is uitge-Maslov-d en kan alleen met iets bijzonders bevredigd worden, lijkt het wel. Dat is vanuit het personeel geredeneerd. Maar vooral ook voor de bedrijfstop biedt imagineering kansen. Het biedt een methode om de missie en de waarden van het bedrijf over te brengen op de medewerkers. Door een concept en content te ontwerpen, die naar de huisstijl en de inrichting van het gebouw vertaald worden, zullen de missie en de

Behalve de retail kunnen ook andere bedrijven gebruik maken van deze constatering. Numico is daar een voorbeeld van. In het hoofdkantoor van Numico is alles gerelateerd aan voeding, welzijn en groei. De wanden zijn voorzien van afbeeldingen van bijvoorbeeld korenvelden en vrolijke, spelende kinderen. Plasma-schermen beelden de 'content' uit van de missie en waarden-afgeleide en informeren de medewerkers continu over de bedrijfsresultaten en producten.

Men wil graag werken bij bedrijven met een goed imago en sterke identiteit

waarden beleefd worden door de medewerkers en de bezoekers. Als dat op een goede manier gebeurt, worden die missie en waarden vanzelf een onderdeel van het denken en handelen van de medewerkers. Die manier berust op leren en beleven. Mensen leren graag: dat begint al op zéér jonge leeftijd met alles betasten en overvloedig vragen stellen. Maar ook laten volwassen mensen zich graag verrassen, althans zich graag beïnvloeden om bepaalde dingen te doen. Wij accepteren bijvoorbeeld dat wij ons door irrationele invloeden, zoals beleving, laten aanzetten tot meer inkopen. Aange-toond is dat het koopgedrag in het algemeen meer met gevoel dan met verstand bepaald wordt. De mens blijkt zelfs in het algemeen veel minder rationeel te handelen dan altijd werd aangenomen.

ir. Bernard Drion is directeur van
Hospitality Consultants

Eén succesfactor van imagineering is bij Numico in ieder geval aanwezig: de top moet het initiatief nemen. Net zo goed als zij de bedenkers zijn van de missie en de waarden, moeten bestuurders van bedrijven zich ook bekommeren over hoe de boodschap overgebracht wordt. Eigenlijk is het verbazingwekkend dat in 99% van de gevallen niet valt te raden bij welke organisatie je op bezoek bent, als je geblinddoekt zou worden binnengeleid. Dat geldt merkwaardigerwijs ook voor de meeste bedrijven die aan kantoorinnovatie hebben gedaan. Het zou toch vanzelfsprekend moeten zijn dat de topbestuurder zich sterk maakt voor het uitstralen van de missie en waarden? En daarmee de branding en corporate identity leven in blaast? Laat staan dat het normaal moet zijn dat die top die missie en waarden heeft vastgesteld en persoonlijk uitdraagt. Men laat een kans liggen als er niet geprofitteerd wordt van het structureel organiseren van de beleving in de vorm van imagineering, door

onder meer de werkomgeving daarop aan te passen.

Schone taak

Voor vele facility managers ligt het voor de hand om te zeggen: 'Bij ons is er de tijd nog niet rijp voor.' Of: 'Als de top er niet zelf mee komt, verwacht je dan dat ik die top daar-toe moet aanzetten?'

Wat dat betreft is de lezer door dit artikel hopelijk op andere gedachten gebracht. De tijd is er namelijk meer rijp voor dan ooit. Een tastbare indicatie is dat corporate identity, bedrijfsimago, steeds meer wordt meegenomen in de waardering van bedrijven, net zo goed als goodwill. En het blijkt dat mensen (dus ook talentvolle personen) graag willen werken bij bedrijven met een goed imago en een sterke identiteit.

De tweede opmerking is weliswaar begrijpelijk. Want het initiatief om structureel met beleving om te gaan moet van bovenaf ontstaan. Maar je kunt het ook omdraaien: als dat initiatief er nu eenmaal niet is, is er ook geen basis voor de facility manager om te floreren. Dan kan de facility manager niet scoren op de mogelijkheid om de werkomgeving als toegevoegde waarde te gebruiken voor het succes van de onderneming.

De facility manager zou het top-down-initiatief op zijn minst 'een duwtje kunnen geven'. Hoe? Door een coalitie te vormen met meer belanghebbenden uit andere ondersteunende bedrijfsonderdelen die ook alleen kunnen scoren als zij duidelijk van bovenaf een kader krijgen opgelegd. Die onderdelen zijn human resource management (personeelszaken) en corporate communication (de pr-afdeling). Samen staan de ondersteunende afdelingen veel sterker. De kans dat de bedrijfstop wordt aangezet tot het initiatief zal door zo'n coalitie aanzienlijk verhoogd worden. Het advies is dus: formuleer een gezamenlijk standpunt, onderbouw dat met voorbeelden en vat dat samen in een bondig management-beleidsadviesstuk en haal de top over om beleving in de werkomgeving te brengen.

REAGEREN?
redactie@fmm.nl

Nieuw op www.fmm.nl

Deze maand treft u in het digitaal archief een nieuw, niet eerder verschenen artikel, waarvan hier een korte inleiding wordt gegeven.

Teamspirit in de facilitaire organisatie

Teambuilding in het bedrijfsleven roept vaak veel weerstand op. Medewerkers hebben lang niet altijd een teamgevoel op de werkvloer. Opmerkelijk, omdat de medewerkers in het weekend juist wel op zoek gaan naar teamwork. Teamsporten als voetbal, hockey en volleybal zijn ongekend populair. In het weekend kan het dus wel. Om aan te geven hoe een bedrijf teamsport kan gebruiken voor de eigen teambuilding, legt de auteur van dit artikel uit welke factoren een sportteam succesvol maken. Vervolgens wordt de link gelegd met het bedrijfsleven.

Factoren die van belang zijn bij teambuilding en die ook uitgebreid in het artikel beschreven worden

zijn onder meer: het gemeenschappelijke doel, de teamgeest, het kunnen aanvullen van elkaar, de rol van leiderschap en de motivatie van de leden van het team.

Naast genoemde factoren worden zeven essentiële vaardigheden beschreven die iedereen moet leren om succesvol 'het concept teamwork' eigen te kunnen maken. Deze vaardigheden zijn: luisteren, vragen, overtuigen, respecteren, helpen, delen, deelnemen.

Pieter van Nuland schreeft dit artikel in het kader van zijn afstuderen aan de NHTV Breda, opleiding facility management.

Exclusief voor abonnees

Het digitaal archief is exclusief toegankelijk voor abonnees van Facility Management Magazine.

Bent u reeds abonnee? Neem dan nu een abonnement op het digitaal archief voor slechts € 35,- (exclusief BTW) per jaar. Surf snel naar www.fmm.nl en klik op 'Archief'. Via het inlogscherm kunt u zich abonneren op het archief.

Bent u nog geen abonnee? Abonneer u dan nu op Facility Management Magazine en u betaalt slechts € 169,50 (exclusief BTW) per jaar voor tien magazines, het Facility Management Magazine Jaarboek en onbeperkt toegang tot het digitaal archief.

De voordelen van het digitaal archief

- actuele informatie over facility management altijd binnen handbereik,
- eenvoudig en overzichtelijk zoeken op rubriek en trefwoord,
- honderden artikelen uit het magazine, het Jaarboek, het Facility Management Handboek en talrijke nieuwsberichten online te raadplegen,
- elk jaar meer dan 100 nieuwe artikelen over recente ontwikkelingen,
- ideale aanvulling op de gedrukte media.