



FENOMEEN KANTOOR LOSLATEN, BEHOEFTE SAMEN TE KOMEN BLIJFT

Niet pampieren, wel faciliteren

Het Nieuwe Werken betekent niet alleen vrijheid en verantwoordelijkheid voor de medewerker, maar ook op de blaren zitten wanneer resultaten niet gehaald worden. Dat vindt Adrienne Jonquière-Breure, lector huisvestingsmanagement aan de Hogeschool Utrecht. De facility manager moet bij HNW faciliteren en daarbij niet het gebouw, maar de persoon en de taak die moet worden uitgevoerd als uitgangspunt nemen. 'HNW betekent het einde van het pampieren van medewerkers.'

Tekst: Peter Bekkering Foto's: Michael Kooren



Adrienne Jonquière-Breure doceert als freelance docent Huisvesting met ingang van de jaargang 2011/2012 het project Vastgoedstrategie aan de Hogeschool Utrecht in Amersfoort aan 52 derdejaarsstudenten Facility Management. Daarnaast is ze sinds drie jaar zelfstandig adviseur, waarbij ze organisaties begeleidt in het verandertraject naar Het Nieuwe Werken. Afhankelijk van de vraag ontwikkelt ze een compleet huisvestingsconcept voor de organisatie of beperkt ze zich tot het begeleiden van de medewerkers in de verandering.

Wat is jouw visie op Het Nieuwe Werken?

Jonquière: 'Het is een fenomeen dat niet meer te stoppen is. Tegelijkertijd is het een containerbegrip, waaronder je verschillende zaken kunt verstaan. Vaak krijg ik bij het invoeren van HNW reacties in de trant van: 'Ik werk al thuis' of 'Krijg ik nu een iPad?' Daarnaast is HNW op huisvestingsniveau vaak gerelateerd aan flexplekken. De belangrijkste HNW-gerelateerde verandering is volgens mij dat je meer gaat werken op basis van vertrouwen en de verantwoordelijkheid gaat neerleggen waar die hoort, bij de medewerker.'

Vaak krijg ik bij het invoeren van HNW reacties als: 'Krijg ik nu een iPad?'

Kun je dat nader toelichten?

Jonquière: 'Herman Wijffels verwoordde het onlangs als volgt: 'We zitten nog erg vast in het systeem van de twintigste eeuw, waarbij organisaties als machines opereren en medewerkers radertjes zijn.' Ze voeren taken uit. Bij HNW zie je dat de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers wordt gelegd, waardoor je als organisatie sneller kunt reageren op wat er gebeurt. Je krijgt ook meer ondernemerschap binnen organisaties. Jij bent als medewerker verantwoordelijk voor het product dat opgeleverd wordt en voor het behalen van de doelstelling van de organisatie.'

En wat betekent dat in de praktijk?

Jonquière: 'Aan de ene kant dat je als medewerker meer vrijheid krijgt om werk en privé in te richten, mits je je klant c.q. doelgroep maar optimaal bedient. Je wordt gestuurd op resultaat. Aan de andere kant betekent 'ondernemerschap' ook dat je op de blaren zit als het fout gaat. HNW betekent het einde van het pampieren van medewerkers, er wordt namelijk ook meer van je verwacht.'

Drie adviezen van Adrienne Jonquière-Breure

1

Neem je medewerkers en collega's serieus. Dat doe je door hen de lusten, maar ook de lasten te geven. Pas als zij ook de problemen moeten oplossen, zijn ze echt verantwoordelijk voor het resultaat.

2

Laat los! Mensen zetten pas echt hun talenten in als zij daarvoor de ruimte krijgen. Dit vraagt om coachend en inspirerend leidinggeven.

3

Pak als medewerker in een verandertraject zelf je verantwoordelijkheid en wacht niet tot je leidinggevende er klaar voor is. Je gaat samen door de verandering heen en voor leidinggevendens is dit ook lastig. Zij hebben weliswaar een voorbeeldfunctie, maar dat ontslaat een medewerker niet van zijn verantwoordelijkheid om collega's en dus ook je leidinggevende te helpen.

Is het aspect van 'ondernemer zijn betekent ook op de blaren zitten' tot nu toe onderbelicht in de HNW-discussie?

Jonquière: 'Dat vind ik wel. De nadruk bij HNW ligt tot nu toe erg op het binden van medewerkers en hen van alles geven. Maar iemand serieus nemen betekent ook de verantwoordelijkheid geven om wat fout gaat op te lossen. Bij HNW gaat het erom dat de medewerker doordrongen is van het doel van de organisatie en zijn rol daarin. Als medewerker moet je op de juiste tijd en met de juiste kwaliteit dat doel realiseren. Op welke manier en waar is aan jezelf. Nu focust de HNW-discussie zich rond vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid van de werknemer, maar ik mis de discussie over HNW op een hoger abstractieniveau: 'Wie ben je als organisatie en waar wil je naartoe?'

'Ik mis de discussie over HNW op een hoger abstractieniveau'

Kun je dit toelichten aan de hand van een voorbeeld?

Jonquière: 'Een goed voorbeeld is de opdracht voor de gemeente Oss. Die hebben zich eerst de vraag gesteld: Waarvoor zijn we er, wat zijn onze kerntaken? Met de burger als primaire doelgroep resulteerde dit in de éénloketgedachte, waarbij beleid en uitvoering nauwer samenwerken. De éénloketgedachte op zich is niet nieuw, maar goed nadenken in het voortraject zorgde ervoor dat bij de invoering van HNW de boodschap naar de medewerkers duidelijk was en dat ze begrepen waarom de éénloketgedachte belangrijk

was. Mijn huidige opdrachtgever Rabobank Bollenstreek zet HNW nadrukkelijk in om intern ondernemerschap en daarmee klantbediening te verbeteren. De nadruk ligt dus op de verandering die bij de medewerker plaatsvindt en het gebouw is echt als faciliterend ingezet.

Daartegenover staat ook een voorbeeld hoe het niet moet: een organisatie die overging op HNW verbood mensen voor acht uur 's ochtends te beginnen, omdat het management niet vertrouwde dat ze dan wel echt gingen werken. Op die manier schiet de invoering van HNW zijn doel voorbij. Uiteindelijk gaat het erom je organisatie optimaal te faciliteren, met alle middelen die je tot je beschikking hebt. HNW is daarin een tool, zoals in Oss en bij de Rabobank, en geen doel op zich.'

Inherent aan de invoering van HNW is dat organisaties flexibeler moeten zijn. Hoe kan een organisatie zich daarop instellen en wat moet een organisatie doen om flexibeler te worden?

Jonquière: 'HNW is niet de oorzaak dat organisaties flexibeler moeten zijn, maar HNW is een manier om de flexibiliteit te faciliteren. Die flexibiliteit is nodig omdat de wereld om ons heen razendsnel verandert, omdat er sneller wordt gecommuniceerd en omdat je daar als organisatie op moet inspelen.'

Kun je ook hier een voorbeeld noemen?

Jonquière: 'De tweet van Youp van 't Hek over T-Mobile. Die zorgde voor een digitale explosie, waar je snel op moet inspelen. Je moet communiceren, je kunt niet afwachten. Daar komt bij dat je als grote organisatie minder macht hebt dan vroeger. De invloed is persoonlijker geworden en de macht ligt bij kleine (sociale) netwerken.'

Hoe moeten organisaties daarmee omgaan?

Jonquière: 'Door – ik zei het al eerder – zichzelf de fundamentele vraag te stellen: 'Wat is ons doel, welk type medewerkers hebben we daarvoor nodig en hoe gaan we die faciliteren?' Organisaties moeten zich meer gaan organiseren als kleine netwerken in plaats van als grote, logge hiërarchische structuren. Ik geloof sterk in de filosofie van Eckart Wintzen dat je met korte lijnen flexibeler kunt opereren. Die kleine netwerken, die situationeel kunnen opereren, sluiten ook meer aan bij de nieuwe generatie medewerkers, die gewend is in netwerken te denken.'

Met het gevaar dat medewerkers twitteren over de slechte ervaringen op hun werk.

Jonquière: 'Dat gevaar is er, maar als medewerkers dat doen, is er iets ernstigers aan de hand: ze kunnen blijkbaar intern nergens met hun klachten terecht.'

Wat betekent dat organiseren in kleine netwerken voor je huisvesting en je faciliteiten?

Jonquière: 'Dat je goed definieert wat je gaat faciliteren. Het is zinloos een fantastisch gebouw neer te zetten wanneer je medewerkers de hele dag bij klanten werken. En als kennisdeling het doel is, moet je kijken waar je dat het beste kunt doen. Dat kan in een eigen gebouw zijn, maar dat kan bijvoorbeeld ook in een Seats2Meet-constructie. Dat is voor mij ook de facilitykant van HNW: ga bewust om met je faciliteiten en middelen, weet waarvoor je ze inzet en welk doel ze moeten dienen.'

Tijdens het FMM Marktevent stelde hoogleraar Joseph Kessels dat bedrijven vanwege de 'War for Talent' beter moeten inspelen op de behoeften van de medewerkers. Ben je het met hem eens?

Jonquière: 'Ik denk allereerst dat het type organisatie bepaalt of mensen bij je willen werken. Ik zie de uitdaging van de personeelsschaarste, maar het gaat erom hoe je het gaat faciliteren, en hoe je vier generaties laat samenwerken. Eigenlijk vijf, want ik reken de Young Ethnic Professional (YEP) er ook bij: goed geïntegreerde hoogopgeleide ondernemers en professionals van multiculturele komaf met passie in de leeftijd van de X-ers en de Einsteiners. Ze hebben vaak veel respect voor hun (groot)ouders en zijn erg gedreven om hun doelen te behalen. De YEPIES zijn een snelgroeiende groep in aantal en ook in welvaart en scholing. Het gaat erom dat de generaties met elkaar



communiceren, dat ze elkaars taal spreken en elkaar begrijpen. Zo is de huidige generatie leidinggevenden eraan gewend dat ze taken geven die worden uitgevoerd; de nieuwe generatie medewerkers daarentegen wil met respect behandeld worden, het doel van de taak weten en vrijheid en verantwoordelijkheid hebben om deze naar eigen inzicht uit te voeren. Vervolgens moet je de communicatie tussen generaties faciliteren met je werkomgeving: dat kan je kantoor zijn, maar ook een kroeg of een evenemententerrein. Dat is niet eenduidig.'

Is de nieuwe generatie medewerkers anders?

Jonquière: 'In bepaalde opzichten wel. Nogmaals Wijffels: 'Nu kun je de helft van jezelf thuis laten.' Medewerkers die op hun werk weinig verantwoordelijkheid hebben, blijken in hun vrije tijd sportclubs en muziekverenigingen te runnen. De nieuwe generatie is anders: die wil volledig in het werk opgaan. Het gaat er dus om als organisatie dat talent te benutten en te stimuleren.'

Hoe moet je dat als organisatie doen?

Jonquière: 'Door bij een bepaald vraagstuk niet alleen naar de functies te kijken, maar breder te communiceren voor welke uitdaging je staat. Een flexibele organisatie met kleine netwerken en korte lijnen maakt zo'n aanpak mogelijk. Het benadrukt opnieuw het belang van het faciliteren van communicatie.'

De behoefte aan een flexibele organisatie kan op gespannen voet komen te staan met de meerjarigenplanning voor huisvesting.

Jonquière: 'Ik denk dat je als ontwikkelaar, belegger en financier anders moet kijken naar je

verhuurmodel. Nu is het nog vaak: zoveel vierkante meter voor zoveel jaar vast. Maar een netwerkorganisatie wil niet vastzitten aan een bepaalde locatie. Je moet uiteindelijk werkfaciliteiten gaan (ver)huren en niet een kantoor. Dat betekent andere businessmodellen. Een mooie uitdaging!’

Maar ondertussen staan er miljoenen vierkante meters kantoorruimte leeg.

Jonquière: ‘Daar zitten ook onbegrijpelijke aspecten aan. Ik vind het bijvoorbeeld onbegrijpelijk dat KPMG een duurzame huisvestingsprijs krijgt voor het nieuwe kantoor, terwijl ze een pand leeg achterlaat. Was complete nieuwbouw hier echt de beste optie?’

Als een deel van de kantoorvoorraad echt onbruikbaar is, moet je het lef hebben om het af te schrijven, te slopen en er iets anders neer te zetten. Maar vaak is renovatie goed mogelijk, zie het voorbeeld van Westraven, Rijkswaterstaat Utrecht. De onroerendgoedsector zal ook uit haar comfortzone moeten komen en moeten samenwerken om te komen tot oplossingen. Bijvoorbeeld door panden in te richten als broedplaatsen voor creativiteit of door kruisbestuiving tussen verschillende organisaties te faciliteren. Eigenlijk staat de sector bij kantoren en bedrijventerreinen voor een duivels dilemma: slopen en (eventueel) nieuw bouwen of herbestemmen en creatief herontwikkelen. Beide opties kosten veel geld, maar kunnen ook leiden tot mooie oplossingen, zoals het voorstel van Oudemans voor Amstel III: op een doods bedrijventerrein kantoren tot lofts en bizarre uitgaansfaciliteiten verbouwen, waardoor het een bruisende buurt wordt. Mensen moeten hier echter wel in durven investeren, het is nog geen beproefd concept.’

Wat wordt daarbij de rol van de facility manager?

Jonquière: ‘De facility manager anno 2012 moet iemand zijn met een flinke dosis lef, die ‘out of the box’ durft te denken en komt met creatieve oplossingen. Nu zijn ze vaak in dienst van een organisatie en gekaderd in hun taken en verantwoordelijkheden. Volgens mij moet hun taak echter juist zijn om de organisatie breed te faciliteren. Daarbij voorzie ik een steeds nauwere samenwerking met ICT en HR. Ook omdat arbeidscontracten steeds persoonlijker zullen worden: geen urencontracten, maar resultaatcontracten. Een facility manager faciliteert dus dat mensen hun doelen kunnen halen, door werkplekken, ontmoetingen en faciliteiten te regelen.’

Adrienne Jonquière-Breure

Adrienne Jonquière-Breure (1975) begint aan de studie bouwkunde in Delft met als doel architect te worden. Al snel ontwikkelt ze echter een drive om vooral het functioneren van een gebouw of omgeving te optimaliseren. In 2002 studeert ze binnen RE&H af op een werkplekconcept voor zakelijke reizigers op luchthavens. Na een mooie reis door Indonesië start ze in 2003 bij Brink Groep als huisvestingsadviseur, waar ze ook ervaring opdoet in directievoering.

Om de mens nog beter centraal te kunnen stellen, heeft ze haar studie- en praktijkervaring aangevuld met opleidingen en trainingen op het gebied van creativiteit en veranderen. In 2009 richt ze haar bedrijf JAAN! op. Haar eigen expertise vult ze aan met de expertise van andere zelfstandig professionals met wie ze in netwerkverband opereert. In het voorjaar van 2011 wordt Jonquière-Breure door de Hogeschool Utrecht, afdeling Facility Management in Amersfoort, gevraagd als freelancer opdrachten op het gebied van huisvesting te begeleiden.

En het aspect duurzaamheid?

Jonquière: ‘Belangrijk daarbij is dat de facility manager kijkt naar de lifecycle van zaken en de afweging maakt of gebouwen c.q. faciliteiten zoals bureaus wel gekocht moeten worden of dat huren beter is. Je kunt afspraken maken over de terugname en/of vervanging van inrichtingscomponenten, computers, tablets en telefoons, et cetera. Ook hier geldt weer: samenwerking over de hele linie.’

Hoe ziet de toekomstige werkplek eruit?

Jonquière: ‘Ik denk dat die werkplek persoons- en taakafhankelijk zal zijn, waarbij je het fenomeen kantoor steeds meer zult gaan loslaten. Waar wel behoefte aan zal blijven, is een omgeving waar mensen kunnen samenkomen. Dat hoeft geen kantoor te zijn, maar kan ook een andere locatie zijn, zoals Seats2Meet, Spaces, een kroeg of een evenemententerrein. Voor de facility manager betekent dit dat bij het faciliteren de medewerker en zijn activiteiten het uitgangspunt zijn en niet het gebouw. Daarbij moet hij zich als gelijkwaardige, zelfbewuste partner opstellen, die directie en medewerkers wijst op de mogelijkheden, en niet meer als iemand die alleen taken uitvoert in opdracht van anderen.’