



Vinken of vonken?

De toekomst van facilitair management

In de kern is facilitair management het zorgdragen voor een soepel draaiend huishouden van een bedrijf. Maar dan wel zo efficiënt en goedkoop mogelijk zonder dat iemand er last van heeft. Ga je als facilitair manager hierin mee en creëer je een afdeling met een minderwaardigheidscomplex en bijbehorend gedrag of zorg je ervoor dat trots en passie voor het vak de boventoon voeren?

Brigitte Hoogendoorn en Jos Pieterse

Alles in onze huidige organisaties lijkt te draaien om rationele en objectieve economische afwegingen, die verheven worden boven elke andere afweging. Dit laat ook het vakgebied van de facilitair manager niet onberoerd. Niemand zal het belang ontkennen van een goed functionerende afdeling facilitair als het maar zo efficiënt mogelijk gebeurt en tegen minimale kosten. Het gevolg is dat de nadruk is komen te liggen op het optimaliseren, en waar mogelijk standaardiseren, van facilitaire processen, investeringen in ict-ondersteuning en reorganisaties om bezuinigingen door te kunnen voeren tot het ultieme ‘outsourcen’ van de afdeling. In onze maatschappij zien we echter een steeds sterker wordende onderstroom waarin andere waarden naast winst en winstmaximalisatie belangrijk zijn. Een onderstroom in organisaties waarbij het benutten van talenten, passie, vakmanschap, authenticiteit en zingeving centraal komen te staan. Het is de tegenreactie op jaren van resultaatgericht management, outsourcen, performance management, optimalisering shareholder value en alles wat dies meer zij. Onze huidige oplossingen leveren niet meer de gewenste resultaten. We gaan in de toekomst een nieuw spel spelen, een spel dat we hier Schitterend Organiseren willen noemen.

Vinken en vonken

Het verschil tussen onze huidige manier van organiseren en Schitterend Organiseren kunnen we ook beschrijven als het verschil tussen ‘vinken’ en ‘vonken’. Met ‘vonken’ bedoelen wij die activiteiten die je doet met je hart, vanuit je passie, waar je je talenten ten volle in kwijt kunt, die je energie opleveren, waarvoor je alleen of samen met anderen warm loopt. ‘Vinken’ is de tegenhanger. Dat zijn de activiteiten die er wel bij horen, die je nu eenmaal moet doen, maar die meer een beroep doen op routine, die voelen als een verplichting waar je niet onderuit kunt en die veel energie kosten. Het gaat om lijstjes afwerken van dingen die we moeten doen van het management, van het kwaliteitssysteem, van het workflowsysteem, van de overheid, vanuit zelfbedachte regels en ga zo maar door. Ga eens voor jezelf na van welke werkzaamheden je echt gaat ‘vonken’ en welke alleen maar in de categorie ‘vinken’ vallen? Hoe zit het met je persoonlijke ‘vinken’-en-‘vonken’ balans als je al je werkzaamheden eens naast elkaar zet? ‘Vinken’ waar nodig, maar vooral ‘vonken’ waar mogelijk, dat is waar we naartoe willen.

Robuuste verandering

Er wordt veel gevraagd van een facilitair manager, nu en in de toekomst. De facilitaire afdeling als een strategische, servicegerichte en ondernemende partner. Hoe kun je deze veranderingen blijvend bewerkstelligen op een wijze dat het geen kwestie wordt van trekken en sleuren aan de zoveelste verandering (vinken) maar een natuurlijk proces dat met passie en energie wordt opgepakt (vonken)? Het zou heerlijk zijn als we hier dé oplossing zouden kunnen presenteren. Helaas, dé oplossing

is er niet. We presenteren wel een model dat aanleiding kan zijn om anders te kijken naar en te denken over je eigen organisatie en de activiteiten die daarin ondernomen worden. Het model stelt je in staat om bewuste stappen te zetten voor het bereiken van een betere balans tussen ‘vinken’ en ‘vonken’.

Vier perspectieven

In figuur 1 is het model opgenomen van Ken Wilber. Het model bestaat uit twee assen die samen vier kwadranten vormen. Elk van de vier kwadranten staat voor een verschillend perspectief van waaruit je naar sociale systemen, zoals organisaties kunt kijken.



Figuur 1. De vier kwadranten van Wilber.

Een korte toelichting op elk kwadrant:

- Het individueel innerlijke kwadrant staat voor het individueel bewustzijn, persoonlijke vermogens, waarden, drijfveren en overtuigingen. Je kunt deze zaken bij individuele medewerkers niet meten of objectief vaststellen. Ze kunnen alleen aan het licht komen tijdens een gesprek.
- Het individueel uiterlijke kwadrant staat voor alles wat een individu laat zien door persoonlijke acties en gedrag. Dit is objectief vast te stellen, zichtbaar voor anderen en kan gemeten worden.
- In het collectief innerlijke kwadrant staat niet meer het individu centraal, maar een collectief zoals een organisatie of afdeling. Ook voor een organisatie geldt dat er sprake is van een innerlijke kant. Het gaat hierbij om groepswaarden en groepsovertuigingen; we noemen dit ook wel organisatiecultuur. Dit zijn de (inter)subjectieve en ontastbare aspecten.
- In het collectief uiterlijke kwadrant ten slotte hebben we het vooral over de zichtbare – sociale – aspecten van een organisatie of afdeling zoals structuren, systemen, processen en externe condities zoals bijvoorbeeld het gebouw en de werkplekken.

Wilber neemt in zijn model de stelling in dat als je een blijvende verandering in een organisatie wilt bewerkstelligen, er op een consistente wijze geïntervenieerd moet worden op alle vier de kwadranten. Voor het realiseren van meer servicegericht gedrag is het niet voldoende om je medewerkers alleen maar op een gedragstraining te sturen (individueel uiterlijk kwadrant). Je zult ook actie moeten nemen op de andere kwadranten. Een te ver doorgevoerde standaardisatie van processen (collectief uiterlijk kwadrant) kan een medewerker bijvoorbeeld juist hinderen in zijn servicegerichte gedrag omdat hij het idee heeft in een strak keurslijf te zitten zonder handelingsvrijheid. Aan de andere kant kun je van een medewerker servicegericht gedrag vragen. Echter als het ‘dienstbaar zijn’ niet één van de innerlijke drijfveren van die persoon is (individueel innerlijke kwadrant) dan blijft het lastig en krijg je nooit het gewenste gedrag. Kortom: op alle vier de kwadranten moet ontwikkeling plaatsvinden om een blijvende, duurzame verandering te bewerkstelligen.

Beheersbaar geacht

Wij willen aan de stelling van Wilber nog een extra stelling toevoegen. Als er bij verandering te veel energie, geld en aandacht naar slechts een kwadrant gaat dan zal het veranderingsproces stroef verlopen en met weinig enthousiasme en vertrouwen worden ontvangen. Achteraf zullen we weer verbaasd zijn over het teleurstellende resultaat van de zoveelste verandering. Het veranderproces verwordt een ‘vinkproces’ en dat is nu precies wat we in onze eigen praktijk veelvuldig tegenkomen. Eenzijdige aandacht voor het collectieve uiterlijke kwadrant spant de kroon in de vorm van het optimaliseren van processen, het investeren in ICT-systemen en het invoeren van nieuwe organisatiestructuren. Allemaal zichtbare en beheersbaar geachte

zaken die ons het gevoel geven dat we alles onder controle hebben. Niets is echter minder waar. Door zaken als gedrag, innerlijke motivatie en cultuur als minder belangrijk of grijpbaar te beschouwen lopen we enorme kansen mis.

Andere boeg

Durf jij als facilitair manager het beheers- en maakbaar geachte los te laten? Durf je het tijdperk van het ‘vinken’ ter discussie te stellen en op zoek te gaan naar de ‘vonken’ in jouw afdeling en organisatie? Gooi het eens over een andere boeg en ga een écht gesprek aan met je medewerkers over wat ze drijft, waar ze van dromen, waar hun passie ligt. Kijk verder dan wat je van je medewerkers en collega’s vraagt vanuit hun functie en ga op zoek naar de ongekennde en onbenutte talenten die aanwezig zijn. Nodig je medewerkers uit zelf aan te geven op welke wijze zij zich willen verbinden aan de beoogde veranderingen en welke bijdrage ze willen leveren. Dan ben je in staat individuen echt te raken en een beweging op gang te brengen vanuit intrinsieke motivatie, een beweging die weinig sturing behoeft, slechts ruimte vraagt om ongekennde resultaten mogelijk te maken. Dan ben je in staat om voorbij de best practice naar de next practice te gaan, van kostenpost te transformeren tot bron van waarde. ‘Vinken’ verwordt tot ‘vonken’ met ongekennde resultaten op zowel individueel als organisatorisch vlak. 

Brigitte Hoogendoorn en Jos Pieterse werken beiden als senior adviseur bij Pentascope op het gebied van implementatie- en verandermanagement. Daarnaast zijn zij auteur van de boeken *Schitterend Organiseren* en *Kleur geven aan Schitterend Organiseren*, waarover ze ook trainingen en lezingen verzorgen.