

## Reflectie op 'De facility manager in een virtuele organisatie'

# Een gesprek met Aad Otto en Wim Pullen

Wim Pullen en Aad Otto zijn geen onbekenden in facility management. Aad Otto is directeur van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Tevens is hij voorzitter van het Landelijk Overleg Opleidingen Facilitaire Dienstverlening (LOOFD). Wim Pullen is directeur van het kenniscentrum Center for People and Buildings te Delft. Aan hen is gevraagd te reflecteren op eerder geplaatste artikelen in Facility Management Magazine over de rol van facility management in virtuele organisaties.

TEKST: MICHAEL GEERDINK EN LEO VAN DER HORST

### Hoe kijken jullie aan tegen de taak van de facility manager in de virtuele organisatie?

Pullen: 'Ik vond de titel wat verwarrend. Jullie spreken van 'in' een virtuele organisatie. Dat voorzetsel veronderstelt tijd en plaats, terwijl in een virtuele organisatie tijd en plaats op een andere manier aan de orde zijn dan in een traditionele organisatie. De centrale vraag lijkt me: welke betekenis hebben tijd en plaats voor een virtuele organisatie? De afgeleide vraag is dan: wat betekenen die noties voor de facility manager?'

Otto: 'Ik zie in de artikelen dat jullie worstelen met definities. Waarom kiezen jullie voor de fileproblematiek als kapstok voor e-werken? Waarom niet lifestyle, een ander rollenpatroon tussen mannen en

vrouwen of productiviteit?'

Pullen: 'De kern van de zaak is dat de managers de medewerkers als het ware uit het oog verliezen. Dit proces is gaande als gevolg van allerlei externe factoren, of je wilt of niet. Verder is er iemand in de organisatie die zich facility manager noemt. Die twee zaken raken elkaar. Wie moet er nu pijn in zijn bast voelen omdat er kennelijk iets wringt?'

Otto: 'Ik zie nog weinig echte virtuele organisaties waarin steeds meer virtueel gebeurt. Je zou kunnen stellen: organisaties virtualiseren. Het is een ontwikkeling met betekenis voor de facility manager. Verder mis ik in jullie artikelen de financieel-economische poot.'

Pullen: 'Inderdaad. Dat e-werken in financiële zin goed zou kunnen zijn

voor een organisatie blijft impliciet. Je zou daar eens een goede businesscase aan moeten koppelen.'

### Maar herkennen jullie het vraagstuk dat in de artikelen aan de orde wordt gesteld?

Pullen: 'Het vraagstuk dat jullie aan de orde stellen, blijft nog onduidelijk. Gaat het om: hoe lossen we mobiliteitsproblemen op? Of om: waarom komt het e-werken niet echt van de grond? Of is het vraagstuk wat de veranderende rol van de facility manager is en hoe het onderwijs daarop moet reageren? In jullie artikelen wordt het mobiliteitsvraagstuk nogal centraal gesteld als aanjager voor het virtualiseren. Ik zie dat niet zo. 'Collectieve mobiliteit is niet mijn probleem', zullen veel ondernemers zeggen. Ik zie het markt-

aanbod als een belangrijker kracht. Er is een scala van middelen beschikbaar om anders te organiseren, de techniek biedt alle mogelijkheden. Dit leidt tot een vraag in de organisatie, want als het anders kan, waarom doen we dat dan niet?’

Otto: ‘Door de beschikbare mogelijkheden ontstaat de vraag: het kan allemaal, maar willen we het ook? Wil ik medewerkers in staat stellen om op afstand te werken? Het wordt van een technisch een normatief vraagstuk: wordt e-werken toegestaan? Wordt het toegestaan voor alle medewerkers op alle functies?’

Pullen: ‘Er zijn verschillende redenen te noemen waarom deze ontwikkeling zal doorzetten. Toch zijn er wel degelijk vragen te stellen. Ik wijs bijvoorbeeld naar kennisdelen in de organisatie. Hoe gaat dat als iedereen op afstand werkt? En mogelijk staat e-werken op gespannen voet met corporate identity of corporate image. Stel dat je veel ‘gezamenlijkheid’ en ‘teambuilding’ in je mission statement hebt. Hoe vul je dat dan virtueel in? Corporate Image is veel geld waard, maar toch hebben we het er zelden expliciet over.’



Aad Otto.

traditionele waarden. De overheid beschermt de medewerkers via sociale wetgeving. Maar we zien een kentering. Steeds meer mensen hebben hun eigen onderneming. En die kleine ondernemingen zijn in netwerken met elkaar verbonden. De netwerken zijn niet georganiseerd, maar organiseren zichzelf. Dan gaat het om vertrouwen en om samenwerken. En in dat organisatieproces speelt ICT ook een belangrijke rol. De bestuurskundige Paul Frissen<sup>1</sup>

heid. De manager bewaakt de doelen en wordt een facilitator. Een verstreker van middelen. Daarnaast zie ik ook een pastorale functie: de manager maakt moreel-ethische kwesties bespreekbaar bijvoorbeeld over maatschappelijk verantwoord ondernemen.’

**Ook jullie wijzen op die andere manier van organiseren die ontstaat als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, in het bijzonder door de technologie. Maar wie in de organisatie houdt zich daar mee bezig? De organisatiefunctie van P&O is als gevolg van de ontwikkeling in human resource management gaandeweg uitgehold!**

Pullen: ‘Ik ben gefascineerd door het denken van Ton Wentink, bijzonder hoogleraar Kwaliteitsmanagement aan de Tias Business School van de Universiteit van Tilburg. In zijn boek ‘Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling’ maakt hij onder meer duidelijk dat de organisatieaspecten niet als een functie te isoleren zijn. Het zit als het ware overal in. Dat maakt het lastig om één functionaris verantwoordelijk te maken voor het organisatieaspect. Daarnaast maakt hij – als een van de weinigen – duidelijk hoe ‘mensen’ en ‘techniek’ samenhangen met het ‘ruimtelijk fysiek subsysteem’. Door die indeling ontstaat wél een verwijzing naar een verantwoordelijkheid voor dat ‘ruimtelijke element’ waarvan we gemakshalve zouden zeggen: dat is de facility manager!’

**Het LOOFD heeft een competentieprofiel opgesteld voor de nieuwe facility manager (zie voorafgaand artikel ‘De negen competenties van de facility manager’). Zie je daar de virtualisering van organisaties in terug?**

Pullen: ‘Ik was verrast door de brochure. Ik kende hem niet. Wat direct opviel, is dat feitelijk alleen competentie 1 over facility management gaat. De overige competenties zijn ook van toepassing op een HRM-manager, een ICT-manager en een marketingmanager waarbij competentie 8 en 9 ook nog algemene hbo-competenties zijn. Ik vroeg me toen af: hoe specifiek is facility management eigenlijk?’

## De werknemer gaat niet meer ‘naar zijn werk’, maar ‘aan het werk’

**Dat is gezien vanuit het standpunt van de werkgever. Wat betekent dit alles voor de werknemer?**

Otto: ‘Ik wil toch nog even terug naar die werkgever. Hij zal zich moeten afvragen: komt deze ontwikkeling over me heen, of maak ik zelf bewuste keuzes? Door de beschikbaarheid van de techniek zie je een verschuiving van werkgevers- naar werknemersmacht. De werknemer gaat niet meer ‘naar zijn werk’, maar ‘aan het werk’. Er is een andere lifestyle in opkomst. Dat zien we zeker aan de schoolverlaters. Ik wijs op de generatie Einstein; de jongeren leven in een fundamenteel andere wereld dan wij en nemen die wereld straks mee naar hun werk. Dat heeft grote gevolgen voor organisaties.’

Pullen: ‘We komen uit een arbeidsbestel met traditionele instituties en

spreekt in dit verband van horizontalisering van organisaties. Die horizontalisering gaat dwars door de hiërarchie. In feite is dit proces niet te managen; het is min of meer autonoom. Je zou je dus ook moeten afvragen hoe transparant besluitvorming is in organisaties die steeds virtueel worden.’

Otto: ‘We hebben het hier dus over de toenemende zelforganisatie. Ieder managet zichzelf en van de leider wordt een meer coachende en faciliterende stijl verwacht. Het gaat om vertrouwen; de manager moet vertrouwen schenken. Anders wordt het ‘zoals de waard is...’

Pullen: ‘Inderdaad. Het gaat om de tegenstelling: ‘Macht versus Vertrouwen’. De manager moet leren loslaten wat hij toch al niet bezit. Soms zien we hier een verkrampt-

Over virtualisering las ik niets.’ Otto: ‘De ontwikkeling gaat in de richting van Shared Service Organisaties. Onder die verschillende disciplines die Wim Pullen noemt, liggen gezamenlijke skills. Je kunt steeds moeilijker vanuit één functioneel gebied redeneren. Dat sluit dus aan bij de integratie-ontwikkelingen in organisaties die we reeds noemden.’

Pullen: ‘Als die integratie inderdaad waar is, zal het ook leiden tot een integratie van hbo-opleidingen waar bij de Business Administration zal domineren. Dan gaan we naar algemene bedrijfskundige opleidingen met verschillende uitstroomrichtingen.’

Otto: ‘Die kans is zeker aanwezig. Maar je ziet ook het omgekeerde. FM-opleidingen gaan zich specialiseren. En dat kan feitelijk alleen bij competentie 1. Een te sterke focus op de algemene bedrijfskundige kant zal leiden tot de vraag voor welk beroep je precies opleidt. Dan wordt het allemaal een soort Management Economie & Recht (MER).’

### **Welke ontwikkelingen in het onderwijs willen jullie verder benadrukken?**

Otto: ‘Ik zie dat kennis ondergeschikt zal gaan worden aan vaardigheden. Bij vaardigheden moet je denken aan bijvoorbeeld projectmanagement en verandermanagement. Belangrijke competenties die worden genoemd in het profiel van de nieuwe facility manager.’

Pullen: ‘Ik zie die ondergeschiktheid van kennis niet zo. Ik zie eerder een nevenschikking. Ik denk dat ik wel begrijp wat Aad Otto wil zeggen: veel kennis wordt pas ingevuld als de facility manager aan de slag is. Je moet dan wel het kennisdomein van de hele facilitaire kolom in kaart brengen: mbo, hbo en masteropleidingen. Elke opleiding moet aangeven waar de specifieke focus op ligt. Mijn invulling zou zijn: maak aan de studenten de ontwikkeling naar netwerken duidelijk. Dat kan alleen als het onderwijs zich ook als een netwerk organiseert. Interne netwerken zoals jaargroepen en vakgroepen; externe netwerken als kenniskringen, alumnigroepen, etc. Dat betekent dus dat de hbo-opleidingen zich veel actiever moeten inzetten



Wim Pullen.

voor het leren van de studenten ná het voltooien van de opleiding. Zeg maar het post-hbo-onderwijs en het alumnibeleid.’

Otto: ‘Je ziet dat we zullen teruggrijpen op oude modellen zoals deze vroeger binnen de gilden ontstonden. Ieder brengt zijn of haar netwerk in, maar staat ook open voor de netwerken van anderen. Dan is het helemaal niet verkeerd om je af te vragen: ‘what is in it for me?’

Business Innovation Manager. Het gaat om het continu vernieuwen van de business, mede als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen en ICT. Daar moet de nieuwe facility manager, pardon, de Business Innovation Manager verstand van hebben.’

Het is duidelijk dat beide gesprekspartners ook een ontwikkeling zien naar meer virtuele organisaties. Er is discussie over welke krachten nu het meest zullen aanzetten tot deze verandering. Het e-werken zal wel verder doorzetten, maar er zijn vraagtekens te plaatsen vanuit de positie van werkgever én werknemer. De discussie over e-werken krijgt een normatieve lading: het kan, maar willen we het ook? Op die vraag zal toch eerst een antwoord moeten komen. Otto en Pullen schetsen een organisatie-ontwikkeling waarin horizontalisering, vertrouwen en netwerken belangrijke begrippen zijn. In die ontwikkeling moet de facility manager – Pullen spreekt van Business Innovation Manager – een belangrijke rol hebben. Voeling voor maatschappelijke ontwikkelingen, innovativiteit en verandermanagement zijn belangrijke competenties waaraan het onderwijs expliciet aandacht

## Kennis zal ondergeschikt gaan worden aan vaardigheden

### **Terug naar de relatie van het FM-onderwijs met e-werken en virtualiseren. Welke rol spelen de geformuleerde competenties daarbij?**

Otto: ‘De student moet alle genoemde thema’s hebben geraakt. Maar de vraag is: op welk niveau precies? Zou het zo zijn dat het onderwijs helemaal geen facility managers aflevert en dat de vorming van facility managers pas plaatsvindt na hun afstuderen?’

Pullen: ‘Precies. Ik heb mezelf eens aan die competenties gemeten. Ik zit al jaren in dit vak, maar ik voldoe echt niet aan alle competenties. Of gaat het erom dat het onderwijs mensen aflevert die in staat zijn om in die steeds veranderende omgeving te functioneren? Moeten we eigenlijk niet af van de facility manager? Ik zou eerder willen spreken van een

moet besteden. Tegelijkertijd zal ook het onderwijs als institutie deze veranderingen ondergaan. Door studenten te laten participeren in interne en externe netwerken worden de genoemde competenties als dieperliggende waarden aangereikt.

### **NOOT**

1 P.H.A. Frissen is auteur van het boek ‘De staat van verschil’.

REAGEREN?  
redactie@fmm.nl