

“Het vermogen om anders te kunnen denken, problemen op andere manieren te kunnen benaderen en vlot te kunnen antwoorden op verandering is de sleutel tot innovatie die organisaties wereldwijd zoeken”

Cynthia op den Brouw over samenwerken en leidinggeven binnen het facilitair domein



Facility Management (FM) is volop in ontwikkeling. Er wordt steeds meer verwacht van alle betrokken partijen in de keten om te voldoen aan de eisen die aan hen worden gesteld. Gebouwen en inrichting moeten meer zorgen voor hogere arbeidsproductiviteit en positieve beleving voor medewerkers en klanten. Daarnaast vereist de focus op duurzaamheid en circulariteit, in combinatie met teruglopende financiën en strengere wet- en regelgeving, een steeds efficiënter management van de sector om mee te bewegen met de dynamiek van de omgeving.

[PPS Netwerk Nederland](#) vroeg Cynthia op den Brouw, directeur van het Centrum voor de Ontwikkeling van Creatief Denken ([COCD](#)), naar haar visie op deze onderwerpen: hoe werken we samen in deze markt en hoe geven we leiding aan het facilitair domein in deze tijd?

Cynthia, welke ontwikkelingen/trends ziet u in de facilitaire markt van de afgelopen jaren?

“Binnen het facilitair domein zie je de laatste jaren dat de dynamiek waarmee men te maken heeft veel groter is geworden. We hebben te maken met een complexere omgeving waar de nadruk ligt op zaken als productiviteit, duurzaamheid en innovatie, en waar het van groot belang is dat alles snel en efficiënt wordt uitgevoerd. Daarnaast is er de continu veranderende technologie en het feit dat in de facilitaire wereld meerdere generaties professionals werkzaam zijn die verschillende behoeften hebben bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Deze facetten dragen allemaal bij aan de toenemende dynamiek in het domein. Het vermogen om anders te kunnen denken, problemen op andere manieren te kunnen benaderen en vlot te kunnen antwoorden op verandering is de sleutel tot innovatie die organisaties wereldwijd zoeken. Het wordt hierbij, ook gezien de arbeidsmarktproblematiek, steeds belangrijker om de uitblinkers in het facilitaire werkveld aan je te binden.”

“Van de facilitaire professional wordt steeds meer verwacht dat met zijn/haar werk waarde wordt toegevoegd aan het primaire proces. Van een schoonmaker in een operatiekamer in een ziekenhuis wordt verwacht dat deze zich heel bewust is van de activiteiten in de ruimte, en actief meehelpt een optimale werkomgeving te creëren, ook als dit betekent dat hij/zij hiervoor taken buiten zijn schoonmaakwerk moet verrichten. Ook bij banken zien we deze ontwikkeling op facilitair vlak gebeuren. Waar de gastvrouw/-heer voorheen specifiek

verantwoordelijk was voor het ontvangen van gasten, staat het verkopen van hypotheeklen nu meer centraal en is het ontvangen van gasten slechts een van de middelen waarmee dit

bereikt kan worden. Dit is een wezenlijk verschil met vroeger voor wat betreft de eisen die aan de professional worden gesteld.”

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de betrokken organisaties, FM-professionals en eindgebruikers?

“Zoals gezegd staat het toevoegen van waarde naar de eindgebruiker toe centraal. Om dit te kunnen bewerkstelligen in de complexe, dynamische omgeving waarin het facilitair werkveld zich begeeft, is een facilitaire uitblikker nodig die in de praktijk meedenkt, zich verplaatst in de vraagstukken van de opdrachtgever en het verschil maakt. Dit vraagt om leiderschap dat zich richt op het ontwikkelen van medewerkers tot die uitblinkers en ze weet te binden. We dienen hierbij de slag te maken van het *aansturen* van dienstverlening, iets dat traditioneel gezien veelal gebeurde - met de focus op controle -, naar het *besturen* van samenhang en integraliteit van diensten: de regieorganisatie. In de praktijk blijkt dat de traditionele manier van besturen nog vaak wordt toegepast, waarbij de verschillende facilitaire onderdelen (schoonmaak, beveiliging, etc.) apart worden aangestuurd en weinig met elkaar te maken hebben. Willen we echter naar de toegevoegde waarde toe die tegenwoordig van de facilitaire markt wordt gevraagd, is het van groot belang uit de ‘verzuiling’ weg te gaan door los te laten en anders vast te houden. Met andere woorden, er moet een andere manier van leiderschap, besturing en samenwerking ontwikkeld worden die hierop aansluit. Met een regieorganisatie als besturingssysteem kan je de samenwerking de boost geven die nodig is om deze toegevoegde waarde te creëren. Hiermee wordt de verschuiving gemaakt van een ‘transactionele’ samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (‘uurtje factuurtje’) naar een functioneel samenwerkingsverband waarbij iedereen weet wat zijn rol is, in loyaliteit met elkaar gewerkt wordt en alle belangen zijn veiliggesteld.”

Hoe kunnen organisaties in het facilitair domein van nu goed samenwerken in de keten?

“Samenwerken en partnership zijn veelgebruikte termen. In de praktijk blijkt echter vaak dat goede samenwerking (‘zoals het bedoeld is’) maar mondjesmaat tot stand komt. Er is sprake van belangenverstremgeling en onduidelijkheid over de verschillende rollen in de samenwerking. Hierbij is het ook vaak niet duidelijk wat eigenlijk de ambitie en de daaropvolgende opdracht in het samenwerkingsproject is.

In mijn optiek is oplossingsgericht samenwerken de weg die we in moeten slaan. Het is belangrijk dat we een samenwerkingsomgeving kunnen creëren waarbij belangen van iedereen worden veiliggesteld. Dit kan gedaan worden door geen eindeloze analyses te doen van de zaken die niet goed gaan (met de bijbehorende schuldvraag), maar een oplossingsgerichte vorm van samenwerken te ontwikkelen waarbij in gezamenlijkheid besproken wordt waar belemmeringen liggen en hoe deze belemmeringen weggenomen kunnen worden. In plaats van voornamelijk te kijken naar het contract wanneer we het over de samenwerking hebben (‘wie is waarvoor juridisch verantwoordelijk?’), zorgt de oplossingsgerichte methode ervoor dat je je met de relationele kant van de samenwerking bezighoudt. Op deze manier maak je onderwerpen als besluitvorming, monitoren en bijsturen, conflicthantering, etc. bespreekbaar en kan je hier aan de voorkant afspraken over maken, zodat bij alle partijen transparantie en vertrouwen ontstaat.”

Welke vorm van leidinggeven past bij deze manier van samenwerken in het facilitair domein?

“Uiteraard vertel ik met enthousiasme dat *creatief denken* en *creatief leiderschap* nodig zijn als je niet vanuit hiërarchie wilt aansturen maar de autoriteit wilt krijgen van je (werk)omgeving. Bij creatief leiderschap hoort dat een leidinggevende verrassend is en mensen aanwakkert om met meerderen naar een situatie te kijken (“als je het weet mag je het zeggen”). Daarmee kan je stellen dat creatief leiderschap een coachende wijze van leidinggeven meebrengt. Het haalt ideekracht naar boven en stimuleert het samen komen tot een (nieuwe) oplossing. Als je voor meningen en perspectieven van anderen openstaat en deze bundelt, vergroot je de kans dat je een goede oplossing voor een situatie verzint. Belangrijk is hierbij dat hiërarchie en de positie van mensen ondergeschikt is, iets dat tegen de traditionele vorm van leidinggeven ingaat. Zorg ervoor dat wat in je hoofd stormt, dat je dat bespreekt met elkaar. Dit is bepalend voor een succesvol facility management in de wereld van nu.”

Leidinggeven aan zelforganisatie een paradox?

“*Zelforganisatie en -sturing* helpen om de hierboven beschreven manier van denken en leiderschap in het facilitair werkveld uit te voeren. Het gaat hierbij om het concept ‘eerst begrijpen, dan een mening vormen, dan besluiten’.

Zonder creatief leiderschap leidt zelfsturing echter tot beleving van minder autonomie, zoals blijkt in de zorgsector uit de [monitor](#) Woonvormen Dementie van het Trimbos-instituut, uitgevoerd in 2018 onder 49 woonvoorzieningen die verpleeghuiszorg bieden aan mensen met dementie. De afname van autonomie sinds de vorige meting is volgens het onderzoeksinstituut opvallend, omdat het aantal leidinggevendenden juist afneemt, zelforganisatie- en sturing sterk in opkomst is en er aandacht is voor meer eigen verantwoordelijkheid in de zorg. Dit onderstreept het belang van creatief leiderschap en zelforganisatie alleen maar meer, en als je daarbij optelt dat langdurige zorg steeds vaker gaat over welzijn, ligt hier een enorme kans voor het facilitair domein. Het gaat in dit domein immers in essentie altijd om het verbeteren van welzijn van mensen en organisaties.”

We spraken Cynthia in de marge van de Leergang FM Leadership (17-18 april & 24 april), die is opgezet om kennis en inzicht te geven in hoe facilitaire professionals de focus kunnen leggen op een andere manier van leidinggeven en besturen binnen het facilitair domein (**governance**), hoe de verhoudingen hierbinnen gemanaged worden (**houding en gedrag**), en er worden handvatten aangereikt om morgen een goede balans te organiseren tussen de **behoeften en belangen van eindgebruikers en opdrachtgever** om zo een optimale werkomgeving te creëren.

Klik [hier](#) voor meer informatie en aanmelding voor deze leergang.