

Sven Dekker en Sabine van der Wijde

IMAGINEERING & HOSPITALITY – 2 IMAGINE THE POSSIBILITIES

De wereld om ons heen verandert snel. Wanneer organisaties niet volgen blijven ze achter, met alle risico's van dien.

Veranderingen zijn niet alleen extern zichtbaar in het ontwikkelen van nieuwe diensten en andere vormen van samenwerking maar ook binnen de organisatie, waar andere eisen worden gesteld. Communicatie wordt steeds

belangrijker en door de steeds lagere kosten van ICT nemen computers de taken van mensen over.

Werknemers leveren hoogwaardige kennis en moeten snel kunnen inspelen op nieuwe vragen.

Dat vraagt om andere competenties van organisaties en haar medewerkers.

De nieuwe werkomgeving moet de ontmoeting en communicatie tussen mensen faciliteren.

De noodzakelijke verandering van veel organisaties vraagt vooral om een werkomgeving die innovatie,

inspiratie en creativiteit stimuleert. Kortom, beleving wordt steeds belangrijker!

Waar kwamen we vandaan? De omgeving en werkwijze van een organisatie hebben altijd een grote invloed gehad op de huisvesting en het gebruik ervan. In de tijd van *scientific management* (1910) werd het werken in de fabriek onderworpen aan wetenschappelijke studies om de productiviteit te optimaliseren. Arbeiders moesten het werk volgens nauwkeurig bepaalde patronen en binnen de normtijd uitvoeren, wat leidde tot een optimale productiviteit. De faciliteiten en de huisvesting waren hier dan ook volledig op toegespitst. Rond 1930 ontstond de gedachtegang *Human Relations* waarin de mens centraal stond met zijn behoefte aan afwisseling, ontplooiing en zinvol werk. Faciliteiten en huisvesting waren vanwege de nieuwe rol van de manager meer erop gericht een prettige werksfeer te kweken. In 1945 begon het tijdperk van de *Human Resources*. Deze gedachte ging uit van het plaatsen van de juiste mensen op de juiste plek, waardoor er een win/winsituatie ontstond tussen de doelen van de werkgever en die van de werknemer. De organisatie – en dus ook de huisvesting – heeft tot taak om medewerkers op te leiden en te ontwikkelen tot competente medewerkers die met een sterke prestatiemotivatie de doelen van de organisatie willen realiseren. Tegenwoordig maakt een organisatie deel uit van een groter netwerk en ontleent voor een belangrijk deel daaraan ook haar doelen. De aspecten ontmoeting én beleving staan centraal in de organisatie en het faciliteren van haar medewerkers. Veel organisaties spelen onvoldoende op deze ontwikkeling in.

Synergie

In een optimale situatie leiden facilitaire diensten, haar producten en de organisatie daaromheen tot meer synergie. In de praktijk zijn teveel organisaties nog steeds gehuisvest in standaardgebouwen die zonder visie, sfeer, identiteit en imago zijn neergezet. Deze gebouwen kenmerken zich door standaardwerkplekken die niet aansluiten op onze hedendaagse werkprocessen en activiteiten. Gebouwen waar – vaak uit kostenoverwegingen – geen ruimte geboden wordt voor groei, verandering, inspiratie, ontmoeting, communicatie, cultuur en sfeer. Deze uniformiteit in het accommoderen van mensen staat in schril contrast met de wijze waarop we goederen en diensten vervoeren, waarbij we voor het vervoer van goederen een vrachtwagen nemen en voor vervoer van personen een personenauto. Voor administratieve werkzaamheden, communicatie, concentratie, denkwerk en dergelijke zijn veel medewerkers aangewezen op dezelfde werkplek.

Tegengestelde thema's

Hier ligt een belangrijke taak voor het management en de *facilitators* van nieuwe huisvestingconcepten. Maar hoe bereik je die noodzakelijke synergie tussen prestatie en beleving? Synergie staat voor het verbinden van ogenschijnlijk tegengestelde thema's. Het verbinden van hard en zacht, gebouw en organisatie, werkplek en werkproces, activiteiten en middelen, cultuur en materiaalgebruik, sfeer en kleur. Even een kleine rekensom: de gemid-



'Let us Imagine the Possibilities with you.' De slogan van Robm and Haas weerspiegelt zich in de nieuwe huisvesting.

delde mens werkt 75.000 uur gedurende zijn arbeidzame leven. Mede vanwege de toegenomen vraag naar kennis is het praktisch onmogelijk om van een medewerker acht uur per dag intensieve kennis, innovatie of creativiteit te vragen. De werkomgeving levert een belangrijke stimulans door te zorgen voor de juiste balans tussen inspiratie en transpiratie, inspanning en ontspanning. Het creëren van informele plekken in de werkomgeving, waar mogelijkheden zijn om even afstand te nemen middels rust, sport of spel, draagt bij tot stimulatie van inspiratie en creativiteit. Immers: *Place Predicts Productivity!* Het effect van een synergetisch proces is dat creativiteit, productiviteit en technologie zullen toenemen. Bovendien neemt het ruimtegebruik af en worden de kosten fundamenteel verlaagd.

How to reach synergy?

Het proces om synergie tussen organisatie en huisvesting te bewerkstelligen is te vergelijken met de zoektocht naar de juiste mate van balans. De oosterse begrippen Yin en Yang symboliseren de kwaliteit en stroming van persoonlijk (organisatie) en omgeving (accommodatie). Onze persoonlijkheid, emoties en denkprocessen, de plek waar we werken, het huis waar we wonen en het voedsel

dat we eten zijn allemaal aspecten die meer yin of meer yang hebben. In de zoektocht naar balans streven mensen naar een (deels onbewust) soort evenwicht. Dat evenwicht ligt in de tegenstelling tussen bijvoorbeeld harde versus zachte materialen, productie versus creativiteit, rood versus lichtblauw, geluid versus stilte, concentratie versus ontmoeting. Het goed vertalen van de interrelaties tussen deze schijnbare tegenstellingen bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de organisatie en haar huisvesting. Een adequaat middel in dit proces is een vrije interpretatie van het beproefde 7-Sen-model van McKinsey. Het 7-Sen-model is een systeem ontworpen om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf). Een succesvolle organisatie zal deze sleutelfactoren bekijken als kompas die met het oog op een doelmatige synergie in de goede richting wijst.

Een praktijkvoorbeeld

Een voorbeeld waar deze werkwijze is toegepast is Rohm and Haas. Rohm and Haas is een internationaal

beursgenoteerd chemieconcern, wereldwijd actief in meer dan 100 landen en met een jaaromzet van circa. 8 miljard dollar. Rohm and Haas is marktleider op het gebied van specialistische materialen en toeleverancier voor diverse markten, zoals elektronica, bouw, persoonlijke verzorging en de farmaceutische industrie. Voortdurende productinnovatie is leidraad, mede waardoor Rohm and Haas veelvuldig naar buiten treedt met de slogan “*Let us Imagine the Possibilities with you*”.

In het najaar van 2006 heeft Rohm and Haas ICSadviseurs opdracht gegeven om een Europees hoofdkantoor te realiseren. Dit vanwege een organisatorische heroriëntatie en een blijvende spanning op de mogelijkheden en vooral beperkingen van de bestaande huisvesting. Na een korte Europese verkenning is besloten het kantoor te vestigen in het Zwitserse kanton Vaud. Het Europese hoofdkantoor heeft in totaal circa. 180 werkplekken en biedt onderdak aan de senior-managers en de staf die nu over heel Europa verspreid zijn. De vraagstelling betrof het creëren van een geheel eigentijdse, inspirerende en passende werkomgeving, het zorgdragen voor een adequate facilitaire organisatie en een uitgekiend pakket diensten en middelen. De organisatie is dit proces gestart met een drie-stappenplan. In de eerste plaats is de werkplek strategie gedefinieerd. Deze is vertaald naar een *space*-planning en vervolgens vond een vertaling plaats naar de benodigde facilitaire organisatie, diensten en middelen.

De eerste stap betrof het vertalen van de strategie, visie, missie naar een zgn. *look & feel*-concept. In een aantal workshops zijn middels zogenaamde moonboard-sessies begrippen als cultuur, sfeer, imago, identiteit en dergelijke ingekleurd. Onder de noemer ‘*define your senses*’ zijn abstracte begrippen als de werking van kleuren, materialen, licht, geuren, geluiden en zintuiglijke waarnemingen concreet gemaakt en vertaald naar noties rond werken, ontspannen en ontmoeten. Hierdoor is een geheel eigen *corporate identity* op huisvestingsniveau ontstaan. Een identiteit waarin zowel medewerkers als klanten het

bedrijf herkennen. Dat heeft geleid tot een concept dat uitnodigend en soms provocerend werkt en dat vooral uitblinkt in inspiratie en creativiteit.

De tweede stap formuleerde de wensen rond de *space*-planning. In tegenstelling tot een traditionele aanpak waarbij gekeken wordt naar functies, is gestart met het ontleden van werkprocessen naar activiteiten zoals communicatie, overleg, computerwerk, concentratie en ontspanning. Op basis van interviews zijn bestaande werkprocessen in beeld gebracht en is er gekeken naar knelpunten van bestaande werkplekken. Middels het ontwerpen van een aantal scenario's heeft de organisatie gekozen voor een scenario dat inspeelt op de beoogde functionaliteit, de nieuwe cultuur en de werkprocessen die daarbij nodig zijn.

In de derde stap werd de nieuwe facilitaire organisatie ingericht, waarbij de beleving van de medewerkers altijd centraal staat. Dit resulteerde uiteindelijk in een nieuwe wijze van het aanbesteden van de benodigde diensten en middelen, waarbij nieuwe mantelovereenkomsten voor de locatie in Zwitserland zijn ontwikkeld. Er is gestart om op basis van de inmiddels beproefde Nederlandse facilitaire normering, de NEN 2748, de benodigde diensten te inventariseren. Deze inventarisatie is vervolgens vertaald in menulijsten, die op hun beurt zijn omgezet in nieuwe *service level agreements*. Op basis hiervan heeft een aanbesteding plaatsgevonden. Uiteindelijk is ervoor gekozen om te contracteren in een vorm van *maincontracting*, waarbij alle diensten en middelen van één partij worden afgenomen, die begreep waar het bij Rohm and Haas om ging. De facilitaire organisatie is ingericht volgens een regiemodel, waarbij de nieuwe inzichten rond het *look & feel*-concept en *space*-planning maximaal worden gefaciliteerd.

Het project kende een aantal bijzondere uitdagingen. Ondanks de omvang van de organisatie Rohm and Haas heeft deze weinig tot geen standaarden ontwikkeld op het gebied van huisvesting en facility management. De doorlooptijd van het project was kort en de vraag ambitieus.



en services

Sven Dekker is als directeur en Sabine van der Wijden is als manager werkzaam bij ICSadviseurs, een organisatieadviesbureau dat zich in haar 52 jarig bestaan, zowel nationaal als internationaal onder de noemer Ruimteregie richt op het creëren van stimulerende leer-, leef-, woon- en werkomgevingen.

Facts & Figures