

AAA

TOTAL FACILITY MANAGEMENT

TRIPLE A

Special 2011 LEIDERSCHAP



Index

Leiders gezocht m/v, *Wim Kooyman*
Facility Management Magazine (FMM), 11.2010

Het Nieuwe Werken, *Koos Groenewoud*
Column voor de Speakers Academy © 01.2011

Leiderschap, *Koos Groenewoud*
Column voor FMM, 06.2010

Authentiek Leiderschap, *Koos Groenewoud*,
Artikel FMI, 11.2008

Servant- Leadership, *Koos Groenewoud & Dr. Inge
Nuijten*, Facto Mediabase, 04.2011

Hostmanship, *Koos Groenewoud & Alexander de
Vries* Facto Mediabase, 02.2011

We focussen ons te veel op de verkeerde P's,
Koos Groenewoud Column voor BP4M, 04.2011

From Management towards (new) Leadership,
Mission Koos Groenewoud 01.2011

Authentic Leadership, *Koos Groenewoud*, Translated
Article FMI, 11.2008

The Leaders Code, Research *Koos Groenewoud*,
translation by *Ron Brouwer*. Thanks to
Mrs. Pauline van der Meer Mohr, 09.2009

What's in it for me?

Voor u ligt de derde special van AAA (Triple A) Total Facility Management

Het lezen en gebruiken van deze special kan u helpen met;

- Het verhogen van de kwaliteit van uw (facilitaire en zakelijke) dienstverlening;
- Het leveren van een substantiële bijdrage aan de "War on talent", door het ontwikkelen van meer teamspirit en een gemotiveerd team;
- Het verhogen van uw kennis op het gebied van Leiderschap, waardoor u een professioneler gesprekspartner en klankbord bent voor de afdeling HRM en uw Board;
- Het realiseren van minder verloop en het verlagen van het ziekteverzuim;

En – last but not least – zorgt er voor, dat u zelf met meer plezier en minder moeite uw rol kan vervullen. Dat is beter voor uzelf, uw partner, uw medewerk(st)ers, klanten en leveranciers.

Het realiseren van een beter (financieel en operationeel) resultaat is ook goed voor uw eigen motivatie en werkplezier.

Ik wens u veel leesplezier, inspiratie en \$ucces\$

Zie ook: *De Zorgspecial en de special Peoplemanagement s.v.p.*
<http://AAA-TFM.nl>

AAA (Triple A) Van Management naar (nieuw) Leiderschap. Mijn passie is Leiderschap.

Ik help ondernemers, bestuurders, directeuren, managers en chefs betere (nieuwe) leiders te worden en doe dat ook voor Managementteams & Boards of Directors.



Leiders gezocht m/v

De afgelopen weken is er een soort van hype aan het ontstaan over het onderwerp 'leiders'. Begin november begon de NTR met het uitzenden van *Leiders Gezocht*. In deze serie gaat journalist Jeroen Smit, bekend geworden met zijn onthullende boeken over Ahold en ABN Amro, op jacht naar de essentie van succesvol leiderschap in de 21^e eeuw. Die kwestie is urgent, ook door de huidige economische crisis. Jeroen Smit reist de hele wereld af en ontmoet vooraanstaande leiders en deskundigen als Jeroen van der Veer, Fabio Barbosa, Neelie Kroes en Henry Mintzberg.

In de februari-editie van *Facility Management Magazine* van dit jaar schreef Lidewey van der Sluis - hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit - al dat sinds het uitbreken van de financiële crisis organisaties zoeken naar een ander type leidinggevende. De nieuw gewenste leider kwalificeert zich door een basisniveau aan kennis en vaardigheden, maar bovenal door zijn of haar persoonlijkheidskenmerken. Leidinggevend worden in toenemende mate gezocht onder talent met een hoog niveau van nieuwsgierigheid, flexibiliteit, plichtsbesef, transparantie en resultaatgerichtheid. Het vakgebied facility management ontkomt dan ook niet aan de aandacht voor leiders. Koos Groenewoud is in het vakgebied de gepassioneerde pleitbezorger van hostmanship - ofwel de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. Het is deze vorm van leiderschap waar hij zich sterk voor maakt. Het gaat volgens Koos Groenewoud dan ook niet om processen, procedures en programma's, maar om mensen. Medio oktober startte hij op LinkedIn de goep 'Van management naar nieuw Leiderschap'. Een groep die momenteel vol stroomt en zeer actief is.

Ellen Soeters ging in de juni-editie door op het fenomeen leiderschap - en dan in het bijzonder facilitair leiderschap. Wat is facilitair leiderschap? Wat doen we dan? En hoe? Het is een zoekproces. Belangrijk is dat onderscheid wordt gemaakt tussen managen en leiding geven. 'Als je een project managet, moet je een product opleveren binnen een bepaalde tijd en binnen een bepaald budget en daar zit nog geen persoonlijke relatie met medewerkers in. Als je leiding geeft aan een afdeling zit dat aspect er alweer meer in; denk dan aan functioneringsgesprekken, ziekteverzuimbegeleiding en de ontwikkeling en motivatie van mensen. Echt leiderschap gaat nog een stap verder. Dat vraagt een visie op het vakgebied en de organisatie.'

Begin oktober organiseerde Twynstra Gudde een studiereis naar Zweden waar diverse bedrijven werden bezocht en waar binnen de groep ook intensief werd gediscussieerd. Hoe geef je leiding aan veranderingsprocessen? Hoe kan de afstemming tussen klant en leverancier beter? In de discussies vielen veelvuldig de woorden 'gedrag', 'samenwerking' en 'toonaangevend gastheerschap'. Wat maar wil zeggen dat leidinggevend deze processen kunnen sturen. Het gaat dan inderdaad minder om processen en veel meer om mensen. De facility manager van het prachtige hoofdkantoor van de Zweedse postorganisatie gaf een simpel antwoord op de vraag hoe hij in zo'n complex en groot gebouw het werk organiseerde: 'We do it by ourselves. It's just teamwork'. En daarmee is alles gezegd.

Wim Kooyman
Hoofdredacteur

REAGEREN?
fmm@weka.nl

HET NIEUWE WERKEN:

Van controle naar vertrouwen =

Van management naar (Nieuw) LEIDERSCHAP.

GEEN HYPE, MAAR TREND EN NIET MEER TE STOPPEN!!

Mijn passie is Leiderschap, het gaat bij mij om mensen en Klanten, (volgens Jos Burgers overigens ook vaak mensen...)

3 jaar geleden besloot ik de (Focus Conferences) leergang Authentiek Leiderschap op de Nyenrode Business Universiteit te volgen. Dat was het feest der (h)erkenning. Daarna volgde ik de colleges van John Kotter en Marshall Goldsmith. Bij het college van John Kotter dacht ik dat het alleen zou gaan over de stappen in verandermanagement. Ja, daar had hij het wel even over. Voor de rest had hij het over mensen, leiderschap en empowerment. Kippenvel. Marshall Goldsmith zegt ook de juiste dingen. We moeten terug naar de basis. Hoe ga je met elkaar om? Hoe ben je in staat je club te motiveren, je team te betrekken, binden en boeien, het ziekteverzuim laag te houden en het verloop te beperken? Het blijkt dat het niet gaat om **P**rocessen, **P**rocedures, **P**rogramma's, **P**rojecten, dashboards, benchmarks et cetera, maar om MENSEN.

Het gaat om respect, vertrouwen, waardering. Ik heb wel eens gezegd dat mensen gemakkelijk drieduizend Euro cursusgeld – voor managementtrainingen – in hun zak konden houden als ze zich maar vasthielden aan het principe: 'Wat u niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.'

Ik ben sinds negen jaar betrokken bij Servant Leadership en constateer dat het ook anders kan. De principes van Robert Greenleaf doen steeds meer opgang. Tot mijn grote plezier is inmiddels ook bewezen (door Dr. Inge Nuijten) dat dit een leiderschapstijl is waarbij je het beste uit mensen haalt en bijdraagt tot het succes van je organisatie. Mijn advies is dan ook: breng leiderschap terug waar het hoort, namelijk bij de mens en de zorgvuldige omgang met elkaar. Stop tijd in de ideeën van Greenleaf, Goldsmith (en Gunnarsson) en je zult zien dat het beter is voor jezelf, je resultaat en de wereld om je heen (**P**eople, **P**lanet **P**rofit).

Als je kijkt naar de ontwikkeling van **Het Nieuwe Werken**, en de toenemende belangstelling voor MVO, ziet dat er steeds meer interesse is in (Dienend en Authentiek) Leiderschap, de verspreiding van de Leaders Code, het verschijnen van het magazine Nieuw Leiders- voor waardenvolle leiders en je verdiept in het handvest Nieuw Leiderschap dan constateer je dat er geen sprake is van een hype, maar van een – onomkeerbare – Trend.

Tot slot: Ondergetekende is er van overtuigd dat de woorden; sorry, bedankt, help (mij of kan ik iets voor jou doen) en een compliment voor je team van groot belang zijn. Als we onze managementstijl niet aanpassen, raken we mensen kwijt of kunnen we ze zelfs niet meer krijgen.

Koos Groenewoud: Helpt ondernemers, bestuurders, directeuren & managers betere leiders te worden en doet dat ook voor Management Teams & Boards of Directors en ondersteunt bedrijven en organisaties bij het invoeren van **Het Nieuwe Werken** (Alleen of in collegiale samenwerking met de experts op dit terrein).

Leiderschap

De visie van Koos Groenewoud

Ik besloot twee jaar geleden de (Focus Conferences) leergang Authentiek Leiderschap op de Nyenrode Business Universiteit te volgen. Dat was het feest der (h)erkenning. Daarna volgde ik de colleges van John Kotter en Marshall Goldsmith. Bij het college van John Kotter dacht ik dat het alleen zou gaan over de stappen in verandermanagement. Ja, daar had hij het wel even over. Voor de rest had hij het over mensen, leiderschap en empowerment. Kippenvel. Marshall Goldsmith zegt ook de juiste dingen. We moeten terug naar de basis. Hoe ga je met elkaar om? Hoe ben je in staat je club te motiveren, je team te betrekken, binden en boeien, het ziekteverzuim laag te houden en het verloop te beperken? Het blijkt dat het niet gaat om processen, procedures, programma's, projecten, dashboards, benchmarks et cetera, maar om MENSEN.

In dat verband blik ik nog wel eens terug op het begin van mijn loopbaan. Ik was vijftien jaar oud en werkte als kok in een restaurant van het Van der Valk-concern. Als de echtgenote van Martien van der Valk aan me vroeg of ik een bordje pap wou maken voor de baby, stond dat binnen drie minuten voor haar klaar. Ik liet alles voor haar vallen en ging direct aan de slag. Toen zij in het kielzog van haar echtgenoot de eerste Van der Valk-vestiging (in Brasschaat) opende, kregen we een nieuw bedrijfsleidersechtpaar. De vrouw van de bedrijfsleider had wat andere ideeën over de omgang met ondergeschikten. Zij vroeg niet, zoals haar voorganger, om een bordje pap te maken, maar vond het nodig om te commanderen. 'Maak jij eens even een bordje pap.' Het gevolg was dat ik in de weer ging met allerlei andere zaken. Als zij later vroeg waar haar bordje pap was, was mijn antwoord steevast. 'Sorry mevrouw, nog geen tijd voor gehad.' Het gaat om respect, vertrouwen, waardering. Ik heb wel eens gezegd dat mensen gemakkelijk drieduizend euro cursusgeld – voor managementtrainingen – in hun zak konden houden als ze zich maar vasthielden aan het principe: 'Wat u niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.' Als je thuis je partner 'afbekt', komt er een moment, dat je een leeg



Koos Groenewoud is oprichter en eigenaar van AAA (Triple A) Total Facility Management. Zijn passie voor Leiderschap uit zich o.a. in zijn Ambassadeursschap van de stichting Greenleaf Center for Servant Leadership Europa. Zie ook WWW-TFM.nl

huis aantreft. Waarom gaan sommige managers dan op een dergelijk manier om met hun mensen?

Ik schat in, dat er op dit moment voor een bedrag van meer dan 500 miljoen euro aan mankracht thuis – in veel gevallen beschadigd – op de bank zit, dankzij een verkeerde managementstijl.

Ik ben sinds acht jaar betrokken bij Servant Leadership en constateer dat het ook anders kan. De principes van Robert Greenleaf doen steeds meer opgang. Tot mijn grote plezier is inmiddels ook bewezen (door Dr. Inge Nuijten) dat dit een leiderschapstijl is waarbij je het beste uit mensen haalt en bijdraagt tot het succes van je organisatie. Mijn advies is dan ook: breng leiderschap terug waar het hoort, namelijk bij de mens en de zorgvuldige omgang met elkaar. Stop tijd in de ideeën van Greenleaf, Goldsmith (en Gunnarsson) en je zult zien dat het beter is voor jezelf, je resultaat en de wereld om je heen (People, Profit en Planet). Marshall Goldsmith is er van overtuigd (ondergetekende overigens ook) dat de woorden; sorry, bedankt, help (mij of kan ik iets voor jou doen) en een compliment voor je team van groot belang zijn. Als we onze managementstijl niet aanpassen, raken we mensen kwijt of kunnen we ze zelfs niet meer krijgen.

REAGEREN?
fmm@weka.nl

Authentiek leiderschap

Warm bad of koude douche...

Dienstverlening is mensenwerk. Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van om het even welke onderneming. Helaas ligt de prioriteit van veel managers op het managen in plaats van op het leiden. Net als John Kotter ben ik tot de overtuiging gekomen, dat we het managen en het leiden moeten zien als twee aparte zaken.

Koos Groenewoud

Management en leidinggeven zijn twee verschillende aspecten. Management wordt mogelijk door het gebruik van tools, Planning & Control, dashboards, projectmanagementprogramma's, kwaliteitsverbeteringssystematieken et cetera. Als je kennis hebt van al deze aspecten van management zou je in staat moeten zijn om je gestelde doelen te bereiken. Dat lukt echter niet, doordat een cruciale factor ontbreekt, namelijk waarachtig leiderschap.

Recent volgde ik een collegeprogramma van professor John Kotter, één van de bekendste verandergoeroes van dit moment en onder meer bekend van het boek *Onze ijsberg smelt*. Ik ging ervan uit dat Kotter zijn acht stappen in een veranderingsproces zou uitdiepen:

- creëer een gevoel van urgentie;
- vorm een leidende coalitie;
- ontwikkel een visie en strategie;
- communiceer, communiceer, communiceer;
- neem obstakels weg;
- genereer kortetermijnsuccessen (en vier deze);
- hou het tempo hoog en val niet terug in oude patronen;
- maak de verandering permanent (*Make it stick*).

Gedurende de hele dag zijn deze stappen echter nog geen kwartier aan de orde geweest. Het ging namelijk om mensen in plaats van systemen en procedures.

Een leider is in staat om zijn mensen achter zich te krijgen. Vijf jaar geleden kwam ik in aanraking met *servant leadership*. Het bleek het feest der herkenning te zijn. Terugblikkend constateerde ik, dat ik de principes van *servant leadership* al een kwart eeuw hanteer. De basis hiervoor werd gelegd bij het Marriott concern. Daar was sprake van een 'warm bad' (en dat niet alleen in de hotelkamers) Medewerkers voelden zich veilig en comfortabel en werkten met plezier en enthousiasme. Nu realiseer ik mij dat de familie Marriott geen HRM boek had gelezen met de titel *How to motivate people*, maar dat aan hun beleid het geloof (mormoons) ten grondslag lag.

Het principe was eenvoudig: 'We gaan op een zorgvuldige wijze om met onze mensen, gasten en leveranciers (wat gij niet wilt wat u geschiedt, doe dat ook een ander niet)'. Ik geloof heilig in deze principes. Als we het toespitsen op medewerkers, dan is de Leadership-stijl doorslaggevend in het bereiken van uitstekende resultaten. Je kunt Lean Six-Sigma niet invoeren zonder draagvlak en betrokkenheid. De weg naar operational excellence loopt via de medewerkers.

Naast het bezoeken van John Kotter heb aan de Universiteit Nyenrode negen colleges over Authentiek Leiderschap gevolgd (zie voor meer informatie [www.AAA-TFM.nl/links/opleidingen/Authentiek Leiderschap](http://www.AAA-TFM.nl/links/opleidingen/Authentiek%20Leiderschap)). De colleges heb ik ervaren als een waardevolle bevestiging van mijn visie op management en leiderschap.

Als we medewerk(st)ers willen binnenhalen-en houden, het zogenaamde 'binden en boeien', dan moeten we op een andere manier gaan managen. Ik bedoel hiermee, dat we meer moeten gaan leiden met het hart en met het gevoel (de buik) in plaats van met het hoofd (alleen). Het moet goed voelen en kloppen. Wat hierbij van het groot-

ste belang is, is de voorbeeldfunctie van de leider. Je kunt geen forse bezuinigingsoperatie tot een goed einde brengen, als je zelf geen offers wilt brengen. Je kunt je team niet aanspreken op klantgerichtheid, als je zelf pontificaal een parkeerplaats naast de entree hebt (uiteraard ook nog voorzien van een bord 'PARKEREN DIRECTIE'). Het kan niet om zelf privileges te hebben en je medewerkers die te onthouden.


Klanttevredenheid

Daarnaast vertaalt het effect van een goede leiderschapstijl zich direct in het verhogen van klanttevredenheid. Dit werkt erg stimulerend en is – bij een snelle terugkoppeling en het uitspreken van waardering – een aanjager van een opwaartse spiraal, gemotiveerder mensen, geringer verloop en ziekteverzuim en meer fun. Blijven aansturen vanuit de managementgedachte kan en zal leiden tot een koude douche en een middelmatig, onbevredigend resultaat. Tot slot: Leadership is geen hype, maar een trend. Recent heeft een collega van John Kotter, professor Bill George, eveneens professor aan

Harvard University en schrijver van het boek *Vaar je eigen koers*, op LinkedIn een vraag gesteld over authentic CEO's. Er waren meer dan 1150 reacties. Mensen als Kotter, George, Gobillot en Jan Gunnarsson zijn de trendsetters als het gaat om een visie op 'Leadership'. De visie van Robert Greenleaf is na enkele decennia nog steeds actueel. Prominenten in Nederland zijn – naast de inleiders van de Nyenrode collegereeks over Authentiek Leiderschap – onder andere Tjep Maris, Daan Fousert, Alexander de Vries (zie het artikel over Hostmanship elders in deze uitgave). Ik denk ook aan Mathieu Weggeman en Edwin de Beukelaar. Inspiratie genoeg.

Mijn advies is dan ook: stop minder tijd in het lezen van managementboeken, maar stop die in het ontwikkelen van jezelf en in (authentic) Leadership. Het zal je leven absoluut verrijken. Ik durf bijna te zeggen 'read my lips' als het gaat om de volgende statement: 'Bedrijven en organisaties, die hun management(stijl) niet op korte termijn veranderen en gaan inzien dat Leadership moet en gaat prevaleren boven management – met andere woorden, die zelf



niet (willen) veranderen – komen in zwaar weer terecht.' 

Citaten met dank aan Rick Niemans boek *De Goeroe-Methode*

Koos Groenewoud is oprichter van de netwerkorganisatie AAA (Triple A) Total Facility Management.

Met dank aan Ron Brouwer MA, docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool, voor de redactionele ondersteuning.

Facilitaire dienstverlening en servant-leadership

1. Samenvatting
2. (Facilitaire) dienstverlening is mensenwerk
3. Trends in Leiderschap
4. De geschiedenis van servant-leadership
5. Wat is servant-leadership?
6. Huidige ontwikkelingen
7. Impact op medewerker(st)ers en klanten
8. Conclusie

1. Samenvatting

Er is sprake van een groeiende belangstelling voor servant-leadership. Een groot aantal van de best presterende bedrijven uit de Fortune 500 hanteren de principes van servant-leadership. Ontwikkelingen als **Het Nieuwe Werken** (van controle naar vertrouwen) en de roep om duurzaamheid vragen ook om een andere manier van aansturen. Servant-leadership sluit daar naadloos op aan. In dit artikel gaan we in op het ontstaan, de huidige ontwikkelingen en de impact die servant-leadership heeft op medewerker(st)ers en klanten.

2. (Facilitaire) Dienstverlening is mensenwerk

Het is opvallend dat we de woorden gastvrijheid, gasten, hospitality, Hostmanship en dienstverlening steeds meer horen als het gaat om het leveren van diensten en het beoordelen van de kwaliteit in de zorgsector. Jos Burgers, schrijver van de bestseller "Hondenbrokken" zei het al eerder. "Klanten zijn eigenlijk net mensen". Daar draait het allemaal om. Dienstverlening is iets moois, waar je ook als leverancier ontzettend veel energie uit kan halen. Het is gewoon leuk om een klant, opdrachtgever of patiënt op goede wijze te bedienen. Als we ons willen en kunnen verplaatsen in de KLANT, dan zijn we in staat om aan diens wensen en eisen te voldoen, daar een compliment voor te krijgen en er een trouwe klant aan over te houden. Professionele Facilitaire Dienstverlening geleverd door vakmensen die weten wat het primaire proces inhoudt is van grote invloed op het functioneren van de medewerker(st)ers in het primaire proces. Dan hebben we het niet alleen over de facilitaire ondersteuning op het gebied van Het Nieuwe Werken, maar denk ook aan de meest elementaire zaken. Die moeten ook goed geregeld zijn. Of het nu gaat om het leveren van kantoorartikelen, het ontvangen van bezoekers, de schoonmaak, de groenvoorziening **ALLES** moet kloppen, anders heeft de (interne) klant er last van en kan het van invloed zijn op het imago van het bedrijf of de organisatie.

Jammer genoeg komen we nog steeds 'Dienstverleners' tegen die eigenlijk niet zouden mogen acteren als dienstverlener, eenvoudigweg omdat ze niet Dienstbaar zijn en niet de juiste (grond)houding hebben.

Roberto Payer – General Manager van het Amsterdamse HILTON hotel- sprak in dat verband de woorden "Als je niet begrijpt waar het over gaat bij gastvrijheid, moet je wegwezen". Als manager van een facilitair bedrijf hanteerde de eerste auteur altijd 4 speerpunten: (1) servant-leadership werd ingevoerd, (2) er werd zorggedragen dat het team de interne klanten niet meer zag als collega's, maar als KLANT, (3) de klant werd serieus genomen (de klager werd omarmd) en (4) leveranciers werden betrokken bij de upgrading en ze werden uitdrukkelijk aangesproken.

Als je je team betrekt bij de veranderingen, verantwoordelijkheden bij mensen op de werkvloer legt (laag in de organisatie), je mensen tijdig informeert en tussen je team staat, ontstaat er energie en een opwaartse spiraal. De klant wordt beter, aardiger en sneller geholpen en koppelt dat vervolgens terug via aankopen, mond-op-mond reclame, complimenten aan het bedrijf en een hoge klanttevredenheidsscore. Logisch gevolg: Complimenten voor het team en meer werkplezier.

3. Trends in Leiderschap

- Het **Nieuwe Werken** vraagt om een andere wijze van aansturing;
- Op verschillende niveaus zijn mensen bezig met de zoektocht naar 'Nieuw leiderschap';
- De grote opkomst bij de werkcolleges over spiritualiteit;
- De roep om menselijke leiders in plaats van power leaders;
- Er is sprake van een doorbraak van nieuw, authentiek en dienstbaar leiderschap;
- De TV serie van de schrijver van 'De prooi' met de titel 'Leiders gezocht';
- Meer dan 100 toekomstige leiders hebben via de Young Bilderberg Conferentie meegewerkt aan het 'Handvest nieuw leiderschap';
- Er zijn inmiddels vijf edities verschenen van het magazine 'Nieuwe leiders';
- In november 2010 namen bijna 1000 mensen deel aan de servant-leadership congressen;
- Steeds meer onderzoekers wereldwijd verrichten onderzoek naar 'nieuw leiderschap';
- Aan de Vrije Universiteit is het Servant-Leadership Center for Research and Education opgericht om 'across cultures' en 'across disciplines' onderzoek naar dienend-leiderschap te stimuleren.
- Zaken als duurzaamheid, Cradle to Cradle en MVO zijn (allang) geen hype meer, maar een ontwikkeling;
- We realiseren ons, dat we de klant zijn vergeten;
- De generatie Y stelt andere prioriteiten dan haar voorganger(s);
- Tijdens het derde lustrum van FMN was servant-leadership een van de thema's.

4. De geschiedenis van Servant-Leadership

Servant-leadership is waarschijnlijk zo oud als de mensheid zelf. Geschriften over onder andere Jezus en geschriften van bijvoorbeeld Socrates, Plato en Benedictus, laten zien dat men ook in vroeger tijden al bekend was met principes die geassocieerd worden met servant-leadership. Het was echter pas in 1970 toen Robert Greenleaf de term 'servant-leadership' formeel introduceerde in het essay 'De dienaar als leider'. Robert Greenleaf werkte van 1926 tot 1964 voor AT&T als management developer en onderzoeker. Daarnaast doceerde hij aan verschillende universiteiten waaronder Harvard. Na zijn pensioen adviseerde hij meerdere grote bedrijven. De kennis die hij opdeed in het bedrijfsleven, uit de vele boeken die hij las en het filosoferen over leiderschap en effectiviteit in organisaties viel op zijn plek door het boek 'Reis naar het morgenland' van Hermann Hesse.

In de novelle van Hesse maakt een groep mensen een mythische reis georganiseerd door 'het Verbond'. Onder de mensen bevindt zich, naast de schrijver, een man Leo. Leo vergezelt de groep als dienaar; hij verricht klusjes, ondersteunt zijn reisgenoten, biedt een luisterend oor en een vrolijke noot. Leo is een man met een buitengewone aanwezigheid. Alles gaat goed totdat Leo verdwijnt. Dan valt de groep uit elkaar en wordt de reis afgeblazen. Ze redden het niet zonder dienaar Leo. Jaren later komt de schrijver weer bij het Verbond terecht. Daar doet hij een wonderbaarlijke ontdekking. Leo, die hij kende als dienaar, blijkt de hoogste leider te zijn van dit Verbond en dit altijd al te zijn geweest. Hij wordt gezien als een groots en nobel leider. Het boek hielp Greenleaf bij het uitwerken van zijn ideeën over leiderschap. Hij gaf aan dat het verhaal erdoor voor hem helder werd: "de grote leider wordt in de eerste plaats gezien als dienaar, en dat simpele feit is de sleutel tot zijn succes." Greenleaf omschreef dienend-leiderschap als volgt:

"Het begint met het natuurlijke gevoel dat men in de eerste plaats wil dienen. Daarna maakt men bewust de keuze om te trachten te leiden. Het verschil met andere vormen van leiderschap is gelegen in de zorg die een dienaar ten eerste besteedt aan het tegemoet komen aan de voornaamste prioriteiten van anderen. De beste test, welke moeilijk is uit te voeren, is: worden de mensen terwijl ze gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, autonomer en zelf meer in staat om dienaars te worden? En, wat is het effect op degenen die het minst bevoorrecht zijn in onze maatschappij; hebben zij er ook voordeel van, of tenminste, zullen zij niet nog meer achtergesteld worden."

5. Wat is servant-leadership?

Servant-leadership gaat om het dienen van de belangen van al je stakeholders. Je vraagt je af waar je een waardevolle bijdrage kan leveren en hoe je dat het best kunt doen. Op basis daarvan zet je producten of services in de markt en op basis daarvan stuur je je mensen aan. Je zal denken 'aansturen'?! Servant-leaders faciliteren toch alleen maar, daar zit toch niks directiefs of resultaatgerichts in? In 'dienen' inderdaad niet, maar de definitie van 'leiderschap' bepaalt dat alleen mensen die doelen stellen waar andere mensen zich voor in willen zetten, leiders zijn. Dus als we spreken over dienend-leiderschap, hebben we het over doelgerichte leiders. Het verschil met ander leiderschap is het uitgangspunt van dienend-leiders. Dat is namelijk niet hun eigen belang, maar het belang van hun medewerkers en hun klanten. Servant-leaders begrijpen diep van binnen dat het geweldig is om anderen zich te laten ontwikkelen en te zien groeien, en dat het de manier is om uiteindelijk samen te groeien. Zij kijken dus in de eerste plaats naar wat anderen nodig hebben en dan pas naar zichzelf. Servant-leaders maken keuzes in het algemeen belang, zij zien dat dit uiteindelijk in ieders belang is, dus ook dat van henzelf.

"Put another way, the business exists as much to provide meaningful work to the person as it exists to provide a product or service to the customer." (Robert Greenleaf)

6. Huidige ontwikkelingen

Door de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, houdt geen enkele 'autoritaire' of power leider het in deze tijd nog vol. Kijk naar wat er momenteel speelt in de Arabische wereld, maar ook op kleinere schaal in bedrijven. Mensen zijn (beter) opgeleid en goed geïnformeerd via social media en traditionele media. Middels de technologische ontwikkelingen ben je in een paar uur in New York, Madrid of Moskou en heb je in enkele seconden contact met mensen in China of Zuid-Amerika. We weten meer en hebben veel meer mogelijkheden. We beseffen dat we keuzes hebben. We zien dat het ook anders kan dan van 9 tot 5 werken voor een baas die je 'afblaft'. We willen waardering en mogelijkheden om ons te ontwikkelen. Die trend is niet te stoppen. De krapte op de arbeidsmarkt, die er ondanks de crisis al is, noopt bedrijven zich beter te profileren, en geld is daarbij niet zaligmakend en ook niet altijd voorradig. Leiders en managers zijn dus naarstig op zoek naar wondermiddelen om mensen aan zich te binden ('war for talent'), maar ook om mensen mee te krijgen met de technologische ontwikkelingen, de strengere regelgeving, de toegenomen concurrentie en kostenbesparingen. Nu steeds meer wetenschappelijk onderzoek laat zien dat 'menselijkheid' een prachtig bindmiddel is en de 'power leaders' zich de ergernis van het volk op de hals hebben gehaald (denk aan bonussen, ethische mistanden, corruptie, e.d.), ontstaat er meer vraag naar trainingen in 'nieuw' leiderschap. Dat 'nieuw leiderschap' wordt steeds vaker servant-leadership genoemd. Servant-leaders zijn (zoals hierboven beschreven) namelijk oprecht geïnteresseerd en betrokken bij hun mensen (zowel medewerkers als klanten) en zijn daardoor het best in staat tegemoet te komen aan hun belangen en aan te sluiten bij hun belevingswereld.

7. Impact op medewerker(st)ers en klanten

Het is inmiddels bewezen, dat het hanteren van een menselijke leiderschapstijl een positieve invloed heeft op de motivatie, betrokkenheid, tevredenheid en creativiteit van medewerker(st)ers, op de verloopcijfers en de hoogte van het ziekteverzuim. Mensen die het naar hun zin hebben leveren een beter product of dienst, wat vervolgens weer van invloed is op de klanttevredenheid.

Twee praktijkvoorbeelden:

Esther werkte in een horecagelegenheid. Geregeld liet zij dingen uit haar handen vallen, gingen bestellingen verkeerd en verscheen ze laat en slecht gehumeurd op het werk. Ook meldde zij zich regelmatig met vage klachten ziek. Haar leidinggevende voerde meerdere malen gesprekken met haar om te kijken wat zij voor Esther kon betekenen. Toen bleek dat Esther onzeker en ongelukkig bleef, stelde de leidinggevende voor dat Esther beter ander werk kon gaan zoeken. Esther wilde echter niet weg bij het bedrijf, want ze had wel een goede band met collega's en was toch wel trots op haar werkplek. Toen vroeg de leidinggevende Esther wat zij vooral leuk vond aan het werk. Ze bleek het vooral leuk te vinden om aan het eind van de dag de kas kloppend te krijgen. Esther mocht een opleiding tot administratief medewerker gaan volgen en is nu een zeer gemotiveerd en betrokken ondersteunend personeelslid. Ze verschijnt vrolijk op het werk en meldt zich alleen ziek als ze echt ziek is.

In het onderwijs is de afgelopen decennia veel veranderd. Dat merkte men ook op een basisschool in het midden van het land. Er waren veel klassen waarin zich geregeld problemen voordeden, er was behoorlijk wat leerkracht verzuim en de lesstof leek niet goed overgedragen te worden. De kwaliteit van het onderwijs was zichtbaar achteruitgegaan. Toen de directeur in aanraking kwam met dienend-leiderschap, kreeg hij het inzicht dat hij zich meer in de klassen moest laten zien in plaats van steeds maar op zijn kantoor te werken of buiten de deur te vergaderen. Door op klassenbezoek te gaan kon hij zien waar de docent goed in was en moeite mee had. Daardoor werd hij in staat zijn personeel gericht te ondersteunen en te faciliteren middels bijvoorbeeld coachingsgesprekken, feedback, het aanbieden van opleiding en/of bijscholing. Tevens bood het contact met zijn personeel hem de mogelijkheid zijn mensen gericht te laten werken en te complimenteren. Het personeel kreeg meer het gevoel echt gehoord en gewaardeerd te worden. De medewerkers gingen steviger en zelfbewuster in hun schoenen staan en dit resulteerde in rustigere klassen, beter onderwijs, meer plezier en minder leerkracht verzuim.

8. Conclusie

Servant-leadership biedt organisaties de mogelijkheid het beste aan hun klanten te bieden doordat hun medewerkers het beste wordt geboden. Enthousiaste, goed uitgeruste medewerkers zijn zelfbewuster, creatiever, daadkrachtiger en klantgerichter. In een tijd van schaarste (mensen) en overvloed (producten/services) zou servant-leadership wel eens het verschil kunnen maken.

Dr. Inge Nuijten promoveerde op dienend-leiderschap en is momenteel eigenaar van ISPT (Institute for Servant-Leadership Performance psychology and Talent development). Haar bedrijf verricht onderzoek, geeft advies en training op het gebied van servant-leadership en presteren. Daarnaast doceert ze aan verschillende hogescholen en universiteiten op het gebied van leiderschap en sportpsychologie.

Koos Groenewoud is oprichter van 'Van Management naar (nieuw) Leiderschap'. Zijn passie is leiderschap. Hij helpt ondernemers, bestuurders, directeuren, chefs & managers betere leiders te worden en doet dat ook voor Management Teams & Boards of Directors

Hostmanship

Medewerkers faciliteren de belofte waar te maken

Door Koos Groenewoud en Alexander de Vries voor FACTO Mediabase

Hostmanship is de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. Een kunst die geen kunstje is. En steeds meer facilitaire bedrijven begrijpen het belang van deze frisse ontwikkeling in het vakgebied. Hostmanship gaat verder dan 'hospitality'. Organisaties die zich werkelijk onderscheiden, verwelkomen allereerst hun medewerkers. En heeft het facilitair bedrijf juist in dit verwelkomen niet een zeer belangrijke rol? Dient de facility manager zich niet vooral bezig te houden met het scheppen van de voorwaarden die nodig zijn om de belofte naar de klant waar te maken? Is het inrichten van een mooie werkplekomgeving en het sturen op kostenefficiëntie nog wel voldoende om succesvol te zijn? Of wordt er een veranderde rol gevraagd van de facility manager? Gericht op het realiseren van een gastvrij en welkom gevoel bij medewerkers. Gericht op het creëren van hostmanship.

Het FM-werkveld is zich sterk aan het ontwikkelen. De arbeidsethos is de afgelopen jaren enorm veranderd. Alleen een product aanbieden tegen een goede prijs is niet meer voldoende. Steeds meer draait het om het leveren van toegevoegde waarde, proactief meedenken en het bieden van service. De facility manager is meer gaan luisteren naar de klant; de gebruiker van de gebouwen. En dus worden gebouwen meer en meer aangepast aan de wensen van deze klant. Er wordt keuzevrijheid geboden, zodat medewerkers meer zelfstandig en autonoom kunnen werken. En tegelijkertijd wordt er minimaal twintig procent bespaard op huisvesting. So far, so good. En toch ligt juist hier een nog grotere uitdaging voor de facility manager. Want er is meer nodig dan het sec realiseren van een mooie werkplekomgeving en het sturen op kostenefficiëntie. 'De gebruiker centraal' vraagt om een geheel andere rol van de facility

manager. Een rol waarin de facility manager een visie op het welkom heten van medewerkers combineert met continue aandacht voor het realiseren daarvan.

Iedereen als gast beschouwen

Volgens de filosofie van Hostmanship wordt iedereen beschouwd als gast. Door er continu naar te streven iedereen het gevoel te geven dat ze welkom zijn, ontstaan bijzondere momenten wanneer mensen ergens te gast zijn; een bezoek of verblijf wordt een beleving. Gasten die deze beleving hebben, zullen graag terugkomen en hun enthousiasme uitstralen naar anderen. Hierdoor ontstaat een positief effect op de resultaten en het imago van de organisatie. Ook medewerkers worden als gast beschouwd. Hoe meer welkom zij zich voelen als gebruiker van de gebouwen, hoe prettiger en eenvoudiger het wordt om de belofte naar de (externe) klant waar te maken. Dat heeft deels te maken met de werkplekomgeving en de middelen (materieel) en voor een belangrijk deel ook met immateriële zaken. Hebben medewerkers het gevoel dat ze gehoord worden, dat facility management er voor hen is? Of heerst het gevoel dat een set van activiteiten wordt uitgevoerd, gericht op besparingen en waarmee men het eenvoudigweg te doen heeft? Ongemerkt heeft dit effect op de cultuur in het bedrijf. Er zal meer geklaagd worden en meer berusting ontstaan in 'hoe de dingen nou eenmaal gaan'. Dit heeft een effect op samenwerking en verantwoordelijkheid (kunnen) nemen, en daarmee op de resultaten. Als je een organisatie ziet als een set van radertjes, is dit de smeeroil die zorgt dat zaken soepel draaien. Organisaties die zich écht onderscheiden, verwelkomen dus allereerst hun medewerkers. Dat is uiteraard niet alleen de taak van facility management. Ook leidinggevenden, systeembeheerders, human resources en andere stafafdelingen hebben hier een rol. Maar facility management kan hier een hele belangrijke duit in de zak doen. Ook als

...Samen gingen we het door ons gekochte hotel door en voerden we een 'renovatie van de werkplek' uit. In plaats van badkamers, eetzalen en kamers te renoveren, kregen de medewerkers nieuwe werkkleding, de muren frisse kleuren en plaatsten we overal bloemen en fruit. Onze aandacht ging volledig uit naar de medewerkers. Zij waren degenen die het naar hun zin moesten hebben en elke ochtend met enthousiasme aan een nieuwe werkdag moesten beginnen ... En het ging goed, heel goed. We hadden de code gekraakt. In plaats van onze gasten, dienden we onze eigen medewerkers ...

Jan Gunnarsson, uit het boek Hostmanship

activiteiten zijn uitbesteed. En misschien juist wel dan, want hostmanship is bij uitstek het antwoord voor leveranciers om zich te onderscheiden.

Basis en Wow

Hoe ziet dat er dan concreet uit voor facility management? Als de facility manager met hostmanship aan de gang gaat en zichzelf gaat gedragen als gastheer? Dat is niet concreet te duiden. Omdat hostmanship vooral in kleine dingen zit. Kleine dingen die een groot verschil maken. Zoals een Afrikaans gezegde luidt: "Als je niet gelooft dat kleine dingen invloed hebben, sluit jezelf maar eens op in een donkere kamer met een mug". Hostmanship maakt het onderscheid in Basis en Wow. Basis zijn de zaken die minimaal moeten gebeuren zoals afgesproken met de klant. In één keer goed en kwalitatief op orde. Het inrichten van de werkplek, de schoonmaak, de catering, etc. En alles volgens afgesproken procedures en normen. De Wow zit veel meer in gedrag en in het proactief en positief verrassen van je gebruikers. Dat kleine stapje extra zodat hun verblijf prettiger en aangenamer wordt. Hostmanship gaat uit van een zestal principes als kompas voor een waardevol initiatief. Deze principes zijn: willen helpen, de dialoog aangaan, kennis hebben, zorgvuldigheid, het geheel zien en verantwoordelijkheid nemen. Als mensen in lijn van deze principes gaan acteren, ontstaan er allerlei mooie voorbeelden. De schoonmaker gaat vragen of iets nog speciale aandacht vergt, de beheerder controleert proactief of apparatuur werkt en of groepen inderdaad snel en prettig kunnen vergaderen, en de bewaking groet iedereen 's ochtends een hele prettige werkdag. Dan verandert het beeld dat facility management vooral bezig is met het doorvoeren van nieuwe concepten en bezuinigingen, in het beeld dat zij er ook daadwerkelijk voor jou als gebruiker zijn. Facility management staat dan nog steeds voor haar basistaken en te behalen resultaten, maar acteert steeds meer als onderdeel van het geheel. Alert en met oog voor de gebruikers van haar panden. Door actief met de principes en de Wow aan de slag te gaan, ontstaat smeeroelie waardoor de radertjes in de organisatie nog soepeler gaan draaien.

Hostmanship zit in iedereen

Het klinkt allemaal eenvoudig, maar schijn bedriegt. Veel mensen hebben als reactie dat dit toch normaal zou moeten zijn. Helaas is de praktijk vaak anders. Onder invloed van allerlei maatschappelijke

Ontstaan Hostmanship

Hostmanship ontstond in 2001 in Zweden vanuit een nationaal project, dat Zweden het meest gastvrije land ter wereld moest maken. Dit resulteerde in een aantal deelprojecten zoals 'Welcoming Sweden'. Dit project was gericht op de wijze van omgang die past bij gastvrijheid. Jan Gunnarsson schreef als kartrekker het boekje 'Hostmanship' en ontwikkelde een seminarformat. Dit werd zo'n succes dat Gunnarsson in 2003 besloot de Hostmanship Development Group op te richten. Inmiddels is de organisatie werkzaam in zes landen en hebben meer dan 200.000 mensen een lezing of seminar bijgewoond.

ontwikkelingen en het harder sturen op kosten is dat 'normale' niet meer vanzelfsprekend. Hoe vaak voel je je eigenlijk niet zo gastvrij behandeld? Als je er bewust over gaat nadenken, waarschijnlijk vaker dan je dacht. En waar je je wel gastvrij behandeld voelt, ontstaat ook een goed gevoel en kom je graag terug. Of dat nou bij de lokale slager is of op je werk. Hoog tijd dus om met hostmanship aan de gang te gaan en een stukje menselijkheid in ons handelen terug te brengen. En zoals eerder gezegd, zit dat in kleine dingen. Die niet veel kosten, maar wel een groot verschil maken.

Maar kan iedereen dat wel? Zit dat gastvrije er bij sommige mensen niet veel meer in dan bij anderen? Het antwoord op deze vraag is eigenlijk helemaal niet relevant. Het blijkt veel functioneler om er vanuit te gaan dat dit talent bij de meeste mensen aanwezig is, maar niet benut wordt omdat de juiste voorwaarden niet zijn gecreëerd. Organisaties die met hostmanship aan de slag gaan, laten zien hoeveel potentieel eigenlijk al aanwezig was. In bijna ieder mens blijkt de wil om anderen te helpen gewoon aanwezig te zijn. Een belangrijkere vraag is misschien wel wat mensen belemmert dit gedrag ook te laten zien? En in het verlengde daarvan.. of een organisatie bereid is deze belemmeringen weg te nemen en zich te gaan laten verrassen door z'n eigen medewerkers?

Het is een keuze

Hostmanship is geen kunstje dat je kunt leren in een training en gaat verder dan 'hospitality' of andere

vormen van dienstbaarheid. Hostmanship is veel meer een grondhouding, die al aanwezig is en waarvoor je kunt kiezen als mens. Als je je hiervan bewust bent, kun je zelf die keuze maken. Dat kan jou als individu ook veel opleveren. Trots, plezier, zingeving, passie, talent en resultaat. Je hoeft deze keuze natuurlijk niet te maken. Dat is je eigen verantwoordelijkheid. Maar het kan betekenen dat het dan misschien ook tijd wordt een andere functie te gaan zoeken als de organisatie wel kiest voor een cultuur van hostmanship.

Heel vaak wordt er nog gedacht in activiteiten en taken in plaats van in de toegevoegde waarde die aan klanten geleverd moet worden. De facility manager die zich hiervan bewust gaat worden, zal de accenten in zijn functioneren verleggen. Er zal meer dialoog met de gebruiker worden gezocht en de communicatie verandert. Hostmanship verbindt mensen en stimuleert daarmee het samenspel in de organisatie. Doordat er meer bewustzijn ontstaat over de rol van facility management in het geheel, kan verantwoordelijkheid worden genomen. Hiervoor blijft uiteraard de kennis nodig waarin het vakgebied zich in de laatste jaren zo heeft ontwikkeld.

De facility manager als leidinggevende

De eerste stap is het creëren van bewustwording. Het is cruciaal dat leiding en medewerkers gaan voelen hoe belangrijk en vooral ook hoe leuk het is om met Hostmanship aan de slag te gaan. Waarom kom ik elke dag naar dit pand en wat kan ik voor anderen betekenen? Hoe kan ik in mijn rol en met mijn eigen houding en gedrag toegevoegde waarde leveren in deze organisatie? Bewustwording is een belangrijk startpunt en heeft veel meer effect dan trainingen gericht op vaardigheden. En de leiding heeft hier een belangrijke rol. Zij zijn verantwoordelijk voor het structureel borgen van dit gedrag door bezig te blijven met bewustwording en het stimuleren van het gewenste gedrag.

Hostmanship is van toepassing op alle situaties van leiderschap. Naast de rol van manager en leider, wordt de rol van gastheer gestimuleerd. Hoe heet de leidinggevende z'n medewerkers welkom? Hoe kan de leidinggevende z'n medewerkers prominent als gasten behandelen en talent boeien en binden? Allereerst zal veel meer focus gelegd moeten worden op bewustwording en inzicht. In dialoog blijven met medewerkers en hen steeds bewust maken van hun rol en toegevoegde waarde in de organisatie.

Hen daarin blijven stimuleren, en ook te corrigeren en waarderen. Zodat een cultuur ontstaat waarin medewerkers verantwoordelijkheid kunnen en gaan nemen. Daarnaast heeft de leidinggevende een faciliterende rol. Dit betekent structureel bezig zijn met het ondersteunen en eenvoudiger maken van de rol van medewerkers. Zodat zij de belofte aan de klant nog beter kunnen waarmaken. Je zult denken waar je de tijd vandaan moet halen die hiervoor nodig is. Het antwoord is ogenschijnlijk simpel. De tijd die veel leidinggevers nu kwijt zijn aan control en (mis)communicatie (lijstjes, targetmanagement, mailafhandeling, vergaderingen, etc.) kan namelijk veel beter gebruikt worden voor faciliteren en stimuleren. Managementtijd verschuiven naar gastheertijd. En het levert ook nog meer resultaat en plezier op.

Maar ook hier geldt weer dat het eenvoudiger klinkt dan het is. Leidinggevers moeten leren loslaten en erop vertrouwen dat dit werkelijk beter resultaat oplevert. Dit blijkt een grotere klus dan vaak gedacht. Zonder loslaten, vertrouwen en dit proces tijd gunnen, krijg je niet het resultaat waar je op hoopt. Het is dus belangrijk dat hiermee gestart wordt. Hostmanship vraagt veel van de leiding en hoe je het noemt, maakt niet zoveel uit. Of je er nou hostmanship, gastheerschap, faciliterend leiderschap of dienend leiderschap op plakt. Het gaat om de pragmatische aanpak. Inzicht en concreet doen. Vanuit een integrale benadering waarbij de leidinggevende eigenlijk een soort super gastheer is.

Obstakels wegnemen

Als er bewustwording is gerealiseerd, kan er gebouwd worden aan een cultuur van initiatief, verantwoordelijkheidsgevoel en klantgerichte oplossingen. Als tweede stap betekent dit dat alle obstakels weggenomen moeten worden. Wat belemmert medewerkers om datgene te doen wat nodig is? De faciliterende rol van de leidinggevende betekent dat deze verantwoordelijk is om belemmeringen weg te nemen. En dit zijn niet alleen fysieke belemmeringen zoals slecht werkende systemen, onhandige logistiek en een niet optimaal functionerende administratie. Het betreft juist ook de mentale belemmeringen zoals heersende excuses zoals 'dat is de procedure' of 'daar ga ik niet over'. Regels en structureren die het realiseren van doelstellingen in de weg staan, moeten opgelost worden. Medewerkers moeten zich vrij voelen te acteren als het middel het doel lijkt te worden. Zij mogen in feite geen alibi hebben om niet de toegevoegde waarde te leveren

die van hen verwacht wordt. En helaas bieden veel leidinggevendenden zelf nog dat alibi in de dagelijkse praktijk. Door te zwart-wit op targets te sturen, teveel afwezig te zijn en onvoldoende bezig te zijn met het eigenlijke werk van de medewerkers.

Daarnaast wordt cultuur gecreëerd door medewerkers te motiveren en te waarderen. Voor de leidinggevende als gastheer is dit een eenvoudige klus. Omdat vanuit de dialoog en het stimuleren van gedrag wel helder is wie deze rol pakt of probeert te

pakken. De leidinggevende als gastheer is dus veel minder bezig met control en meer met het creëren van smeerolie in z'n team. Waardering werkt veel beter dan salarisverhoging of bonus. Omdat het intrinsiek motiveert. En als medewerkers dan ook nog verantwoordelijkheid gaan voelen in hun rol, gaan de radertjes als vanzelf steeds soepeler draaien. Facility management als accelator van het kernproces in het bedrijf. Niet direct zichtbaar, maar zo enorm krachtig en met prachtige resultaten.

Alexander de Vries is partner bij Hostmanship Group Nederland (alexander@hostmanship.nl, mobiel: 06-55360969).

U kunt via info@hostmanship.nl een digitale brochure aanvragen met alle diensten.

Koos Groenewoud is oprichter van "van Management naar (nieuw) Leiderschap". Zijn passie is Leiderschap. Het gaat bij hem om MENSEN en KLANTEN. Over MENSEN: Hij helpt ondernemers, bestuurders, directeuren & managers betere leiders te worden en doet dat ook voor Management Teams & Boards of Directors; Over KLANTEN: Hij ondersteunt bij het verbeteren van de klantbenadering.

WE FOCUSSEN TE VEEL OP DE VERKEERDE P'S

Ondergetekende was aanwezig bij het werkcollege Business Spiritualiteit van Prof. Dr. Paul de Blot SJ op 28 maart 2011 op de Nyenrode Business Universiteit.

Inleider was Frans van der Reep (op zijn profiel op LinkedIn staat o.a.: Mijn slogan is van machtsstrijd naar strijdmacht). Tijdens zijn betoog kwam naar voren, dat het nu echt afgelopen is met het Powermanagement.

In de discussie na de pauze werden een aantal mooie dingen gezegd. Zo sprak Paul de Blot over het verschil tussen DOEN en ZIJN.

In het DOEN kijken we naar en focussen we op de verkeerde P's: de P van **Project, Proces, Programma, Prince2, Protocol, Product** en **Power**.

In het ZIJN kijken we naar de goede P's: de P van **PLANET, PEOPLE & PROFIT**. Daar moeten we balans in vinden. Persoonlijk vind ik, dat de laatste 3 P's de basis moeten zijn voor onze manier van denken en handelen.

Volgens Paul de Blot moet het hoofd het hart controleren en het hart het hoofd inspireren. Eén van de reacties was: "Van regels naar principes geeft energie". Daar kan ik me goed in vinden. Het sluit namelijk mooi aan bij "Van controle naar vertrouwen", "Van het hoofd naar het hart", "Van denken naar voelen" (het boek van Hanneke van Gompel dat op de literatuurlijst staat van het boek van Paul de Blot – zie hierna s.v.p.–) en "Van management naar (nieuw) leiderschap".

Ja, ik geloof er heilig in. We moeten op een andere manier met elkaar omgaan. (Nieuw) Leiderschap geeft energie, zorgt voor teamspirit, lager ziekteverzuim, minder verloop, meer werkplezier en inspiratie, passie, enthousiasme, hogere productiviteit en – last but not least – een grote(re) klanttevredenheid.

In dat verband wil ik (nogmaals) de aandacht vestigen op het boek "Delivering Happiness – a **P**ath to **P**rofits, **P**assion and **P**urpose –" van Tony Hsieh, de C.E.O. van Zappos. Dit is een geweldig boek over cultuur en klanten. Tony heeft alle stopwatches uit zijn callcenter laten weghalen. Het gaat er volgens hem immers niet om het aantal gesprekken wat je per uur voert, maar om het tevreden stellen van klanten.

TIP: Kijk eens op YouTube naar een van zijn presentaties.

Wellicht is het een goed idee om het boek "Business Spiritualiteit – Een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis" van Paul de Blot te lezen. U kunt dan zelf zien dat spiritualiteit geen luchtfietsrij is. Business Spiritualiteit leidt tot een omgeving met een werksfeer waar men zich thuis voelt en met plezier werkt. Door de sterke verbondenheid en het grote idealisme slaagt men er in iets moois te bereiken. Daarmee zijn we terug bij mijn stelling, dat we management moeten loskoppelen van leiderschap. Na een inleiding over (Servant) Leadership kreeg ik eens van iemand een visitekaartje, waar hij op de achterzijde had geschreven: "Een manager **MOET** je volgen, een leider **WIL** je volgen". Dat maakt het verschil.

From Management towards (new) Leadership

Mission Koos Groenewoud

My passion is leadership. PEOPLE and CLIENTS/ CUSTOMERS matter to me.

- I coach entrepreneurs, administrators, directors and managers to become better leaders; I also coach management teams and boards of directors.
- In addition to that I support companies and organizations while implementing New World of Works (either alone or in collaboration with experts in this field).

I also offer support improving customer relations.

Apart from that I write and speak about leadership, net- and webworking. In 2008 my article 'Authentic leadership' was published. In it – following John Kotter – I distinguish between managing and leading / management and leadership.

In my capacity of ambassador for the Greenleaf Center for Servant Leadership EUROPE I propagate Robert K. Greenleaf's vision. I am also an ambassador for Marshall Goldsmith, whom I highly respect for his vision. He returns leadership to the place it belongs, being close to the heart.

It is my experience that a shifting approach towards (new) leadership - from control to confidence - has an enormous and positive impact. Energy and inspiration will materialize, employees will be more motivated than they were previously, they will be more productive, fall ill less frequently and customer satisfaction will flourish, propelling them sky-high. Moreover, enthusiasm and laughter will become implicit parts of everyday interaction. Work will be fun and inspiring and challenging at the same time. What more could one wish for?

I have said and written it before: if we do not realize that it is all about people, we will miss out. We will lose employees and replacements will be impossible to find.

Read the book 'Delivering Happiness - a Path To Profits, Passion and Purpose-' by Tony Hsieh and enjoy his vision.

My advice: invest in (servant) leadership and adopt an appropriate customer approach.

Koos Groenewoud, Mister Connectivity. Founder and owner @ From Management towards (new) leadership.

Authentic leadership

(A warm bath or cold shower...)

Service is manmade. Man is the most important capital of any company. Unfortunately the priority of many managers is managing instead of leadership. I am convinced that we must regard leadership and management as two different aspects just as John Kotter does.

Management and leadership are two different things. Management is made possible by the use of tools, Planning & Control, dashboards, project management programmes, quality enhancement systems et cetera. If you have all this knowhow of the management aspects you should be able to achieve your desired goals. This, however, is not possible because a crucial factor is missing, notably leadership.

Recently, I attended a lecture by professor John Kotter, currently one of the best known change gurus and author of the well known book "Our iceberg is melting". I assumed Kotter would take a closer look at his 8 steps which are part and parcel of change processes:

- create a feeling of urgency
- form a leading coalition
- develop a vision and strategy
- communicate, communicate, communicate
- remove all obstacles
- generate short term successes (and celebrate these)
- maintain high velocity and do not return to old patterns
- make the changes permanent (make it stick).

During the day he barely spent more than 15 minutes discussing these 8 steps. He focused on people instead of systems and procedures. A leader is capable of rallying people behind his cause. Five years ago I came across servant leadership. It turned out to be all too familiar. In retrospect I came to the conclusion that I have maintained the principles of servant leadership for the past 25 years. The basis here fore was laid by the Marriott concern.

One could speak of 'a warm bath' (and not only in the hotel rooms). Employees felt safe and comfortable and worked with pleasure and enthusiasm. I now realise that the Marriott family had not read a book on HRM titled How to motivate people but that their faith was the founding principle. They were Mormons.

The concept was simple: We will treat our people, guests and suppliers with care (do not do unto another what you would not do unto yourself). I truly believe in these principles. If we apply these principles to employees than the leadership style will be decisive when it comes to results. You cannot apply Lean Six-Sigma without support and involvement. The road to operational excellence is through the employees.

Besides the John Kotter lectures I also attended 9 classes at Nijenrode University dealing with authentic leadership (Focus Conferences). I regard the classes as an invaluable investment in my vision of management and leadership.

If we want to attract and keep employees we must manage them differently. What I mean to say is that we must start leading with our heart and senses and not just our head. It must feel good and be right. The most important thing herein is the exemplary position of the leader. You cannot successfully accomplish cut backs if you are not willing to make sacrifices yourself. You cannot educate your staff about customer courtesy if you park your own car in the best parking spots, notably signposted CEO ONLY. You cannot enjoy privileges if your staff does not. >

Customer satisfaction

The effect of good leadership will automatically reflect in greater customer satisfaction. This is a great stimulus and – with direct feedback and pronunciation of approval – creates an upward spiral, is a people motivator, sick leave reducer and basically more fun. To keep directing from a management point of view will lead to a 'cold shower' and a mediocre unsatisfying result.

To conclude: Leadership is not a hype but a trend. Recently, John Kotter's colleague Bill George, professor at Harvard University and author of 'True North' (over 125.000 copies sold- in dutch: Vaar je eigen koers) asked a question on LinkedIn about authentic CEO's. He received more than 1500 replies. People such as Kotter, George, Gobillot and Jan Gunnarsson are the trendsetters when it comes to a vision of leadership. Robert Greenleaf's vision is still viable decades later. Prominent people in the Netherlands, besides the speakers at Nijenrode University (Focus Conferences), are Tjep Maris, Daan Fousert, Alexander de Vries (Hostmanship.nl). I can also name Mathieu Weggeman and Edwin de Beukelaar. Inspiration is abundant. My advise would be: spend less time reading management books and more time in developing yourself and developing authentic leadership. It will enrich your life and I almost dare to say 'read my lips' when it comes to the following statement: **Companies and organizations which do not change their management soon and see that leadership shall have to prevail will have tough times ahead. ■**

The Netherlands. Middelburg January 2009

Koos Groenewoud was a member of the FMI editorial team. www.AAA-TFM.nl

The Leader's code

I become a leader by what I do. I know my strength and my weakness and I strive constantly for self improvement. I live by a moral code, with which I set an example that others can emulate. I know my job and I carry out the spirit as well as the letter of orders I receive.

I take the initiative and seek responsibilities and I face situations with boldness and confidence. I estimate the situation and make my own decision as to the best course of action. No matter what the requirements, I stay with the job until the job is done; no matter what the results, I assume full responsibility.

I train my men as a team and lead them with tact, with enthusiasm, and with justice. I command their confidence and their loyalty. They know that I would not consign to them any duty that I myself would not perform. I see that they understand their orders and I follow through energetically to insure that their duties are fully discharged. I keep my men informed and make their welfare one of my prime concerns. These things I do selflessly in fulfillment of the obligations of leadership and for the achievement of the unit goal.

De leiderschapscode

Ik word leider door wat ik doe. Ik ken mijn sterke en zwakke punten en streef er voortdurend naar om mijzelf te verbeteren. Ik leef volgens een morele code, waarmee ik een voorbeeld kan geven dat anderen kunnen nabootsen. Ik versta mijn vak en ik voer zowel naar de letter als in de geest de opdrachten uit die ik ontvang.

Ik neem het voortouw, zoek verantwoordelijkheden op en ik treed omstandigheden met lef en vertrouwen tegemoet. Ik schat de situatie in en neem mijn eigen beslissingen voor wat betreft de geëigende handelwijze. Ongeacht de eisen die de taak stelt, vervul ik die totdat ze is voltooid; ongeacht het resultaat neem ik de volledige verantwoordelijkheid op me.

Ik leid mijn mensen op als team en leid hen met tact, enthousiasme en op een rechtvaardige manier. Ik verdien hun vertrouwen en trouw. Zij weten dat ik hen geen enkele taak zou toebedelen die ik zelf niet bereid zou zijn op me te nemen. Ik zie dat zij hun opdrachten begrijpen en ik blijf energiek betrokken om mij ervan te vergewissen dat hun taken volledig zijn voltooid. Ik informeer mijn mensen voortdurend en maak hun welbevinden tot een van mijn primaire zorgtaken. Deze zaken verricht ik onbaatzuchtig ter vervulling van de verplichtingen die leiderschap stelt en teneinde het gemeenschappelijke doel te verwezenlijken.

09-09-09 Leadership / Leiderschap Research Koos Groenewoud, translation Ron Brouwer, Thanks to Mrs. Pauline van der Meer Mohr.

Missie

Ik wil een substantiële bijdrage leveren aan (de ontwikkeling van) (nieuw) LEIDERSCHAP".

Als ik in staat ben om de komende 5 jaar gemiddeld 1 manager per week te laten denken en functioneren als (nieuwe) leider is mijn missie geslaagd en laat ik wat achter. (250 betere leiders, die lekker in hun vel zitten en in hun kracht staan, 250 partners die hier blij van worden, 250 bedrijven en/of organisaties die beter presteren, tevreden klanten en leveranciers en - last but not least - ergens tussen de 2.500 en 10.000 Medewerk(st)ers die hun energie halen uit hun werk.

Middels deze special People Management 2011 hoop ik de volgende ambitie te realiseren:

- Studenten inspireren tot een andere kijk op managen;
- Bedrijven en organisaties helpen om Het Nieuwe Werken te introduceren;
- Leidinggevendens helpen om betere (Nieuwe) leiders te worden;
- Het gedachtegoed van Robert Greenleaf en Marshall Goldsmith uit te dragen;
- Een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Hostmanship.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie,

Koos Groenewoud

Mission

My passion is leadership. People (clients/customers) matter to me. I have a great passion for mentoring managers to think and function as (new) leaders.

My mission for the next five years is to coach one manager per week on average to improve their leadership skills. That would add up to 250 better leaders, who feel confident and empowered, 250 happy life partners, 250 companies or organizations that perform better, many satisfied customers and suppliers and last but not least: between 2,500 and 10,000 employees who go about their jobs with enthusiasm and a new vitality.

If I am able to help so many individuals achieve more of their potential in both their work and their personal lives, I will have achieved a meaningful legacy.