

AAA

TOTAL FACILITY MANAGEMENT

TRIPLE A

Special 2011

Columns voor Facility Portal



Index

'Verwachtingen' (maart 2007)

'Receptie = Ontvangst = Gastvrijheid'
(april 2007)

'Relaties' (mei 2007)

'Peoplebusiness: Servant Leadership!'
(juni 2007)

'Black box/terugkoppelen' (juli 2007)

'Synergie=win-win' (augustus 2007)

'Wisselwerking' (september 2007)

Geachte lezer(es)

Voor u ligt een bundeling van 7 columns die ik in 2007 mocht schrijven voor Facility Portal.

Doordat ik begin juli 2011 het verzoek kreeg om artikelen aan te leveren voor de Facilitaire Databank "de Kenniszoe-ker" heb ik de columns nog eens nagelezen. Ze zijn allemaal nog actueel, vandaar mijn besluit om ze te bundelen. Persoonlijk beleef in het meeste plezier aan de column "Verwachtingen". Dat gaat over een teleurstellende persoonlijke ervaring met een leverancier (het verbouwen van een badkamer, waar ik overigens met aanmerkelijk minder plezier aan terugdenk ;-). De column past in mijn visie op mensen en klanten (volgens Jos Burgers, zijn dat overigens ook vaak mensen).

Verder gaat het over:

- De wijze waarop we als bedrijf een eerste indruk maken bij de receptie;
- De manier waarop we omgaan met onze klanten;
- Servant Leadership;
- Professioneel handelen bij de helpdesk;
- Samenwerking tussen bedrijven (Blue Ocean);
- Het belang van zorgvuldig omgaan met sollicitanten.

PS: Een aantal columns zijn terug te vinden in het fraaie jubileum boek wat – onder redactie van Ron Brouwer – is uitgegeven ter gelegenheid van het eerst lustrum van Facility Portal. Een woord van dank is overigens ook op zijn plaats. Ron Brouwer heeft de eindredactie van al mijn columns gedaan, alvorens hij zelf als columnist aan de slag ging bij Facility Portal.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie.

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

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

VERWACHTINGEN

In de verschillende opdrachtgeverrollen die we in de economie vervullen – zoals die van klant, gast, afnemer, consument of patiënt – hebben we meestal een duidelijke mening over en visie op wat we mogen verwachten van de opdrachtnemer – bijvoorbeeld een winkelier, restaurateur, leverancier, fabrikant of zorgverlener. Die verwachting houdt in dat de afgesproken producten en/of diensten op tijd en volgens afspraak worden geleverd, tegen de afgesproken prijs en volgens het bijbehorende kwaliteitsniveau. Van misinterpretatie kan daarbij geen sprake zijn. Althans, zo zou het moeten zijn.

In de praktijk gaat het desondanks niet altijd goed; verwachtingen monden dan uit in teleurstellingen. Hoewel ik me voorstel dat iedere opdrachtnemer in het dagelijks leven ook ervaring als opdrachtgever – en dus een visie op en mening daarover – opdoet, wijst de praktijk uit dat opdrachtnemers zich niet altijd verplaatsen in hun opdrachtgevers. Bijna elke opdrachtgever kent uit ervaring wel een situatie waarin de verwachtingen niet werden waargemaakt. Soms is dat niet meer dan vervelend, soms dermate ergerlijk dat het de bloeddruk van de opdrachtgever tot ongezonde hoogte doet stijgen, met onherstelbare ontevredenheid en een permanente negatieve mening over de opdrachtnemer als gevolg.

Zo'n ervaring is het 'avontuur' dat wij beleefden bij de verbouwing van onze badkamer. Nadat de installateur het project had opgeleverd, dat tweemaal zoveel tijd in beslag had genomen als de oorspronkelijke planning weergaf, bleven wij als aanstaande gebruikers achter met lekkage naar de keuken en de hal, die direct onder de vernieuwde badkamer waren gelegen, een hangend toilet dat bij gebruik een onevenredig diepe kniebuiging noodzakelijk maakte en schade aan het stucwerk in de badkamer. Dit kwam in de verste verten niet overeen met wat we hadden verwacht en meenden te hebben afgesproken. In weerwil van het voor ons tegenvallende resultaat – wij beleefden het geleverde begrijpelijkerwijs als een wanprestatie – rekende de leverancier erop dat wij ons aan de oorspronkelijk gemaakte afspraken zouden houden en de op de offerte gebaseerde factuur volledig en binnen de vastgestelde termijn zouden betalen.

Het komt niet zelden voor dat leveranciers of dienstverleners het antwoord schuldig moeten blijven wanneer hen gevraagd wordt naar het beeld dat zij hebben bij de wensen en verwachtingen van hun afnemers of klanten.

Daarmee ontbreekt een cruciale succesfactor voor optimale dienstverlening: slechts bij de gratie van een glashelder beeld van de wensen, eisen en verwachtingen van afnemers en klanten kunnen leveranciers of dienstverleners doelmatig presteren.

De genoemde cruciale succesfactor staat of valt echter bij draagvlak op managementniveau. Pas als de top van een dienstverlenend bedrijf in staat is om een visie op vraaggerichte dienstverlening te formuleren en uit te dragen, mag ze van haar medewerkers verwachten dat die zich beter verplaatsen in een richten naar de wensen, eisen en verwachtingen van afnemers of klanten.

Misschien is het een goede zaak om medewerkers te confronteren met de vraag: "Hoe denk je dat onze klant over ons denkt?" Een positief imago is van onschatbare waarde; onderschat de schade die teleurstelling over geleverde producten of diensten kan veroorzaken evenwel niet. Verstandig omgaan met klagers – omarm hen – kan niet alleen effectief bijdragen aan het verbeteren van processen en verlagen van de foutkans, maar bovendien bijdragen aan de bestending van het verworven imago.

Door voortdurend attent om te gaan met alle feedback vanuit onze afnemers of klanten kunnen wij als aanbieders of leveranciers onze bedrijfsvoering optimaliseren en *en passant* onze omzet verhogen.

Ik wens u veel \$ucce\$ met de voorgestelde aanpak!

RECEPTIE

= ONTVANGST = GASTVRIJHEID

Recent maakte ik bij het inchecken in een hotel het volgende mee. Toen ik mij bij de receptie wilde melden, was de receptioniste niet in de gelegenheid om mij te woord te staan. Ze was namelijk in gesprek met een van de kamermeisjes en nam niet de moeite om dat te onderbreken. Een mens heeft maar eenmaal de kans om een eerste indruk te maken. Dit was niet de mooiste binnenkomer...

Een van de conclusies van het recent gehouden benchmarkonderzoek naar facilitaire frontoffices, door Het Nationaal Front Office Benchmark Platform (zie www.NFOBP.nl) – een initiatief van Sparq – was, dat een groot aantal organisaties zich weinig gelegen laat liggen aan de ontvangst van hun bezoekers. Slechts 46% van de onderzochte frontoffices zien hun functie als onderdeel van het marketing en communicatiebeleid.

Dit resultaat manifesteert zich onder andere door het gegeven dat bij slechts 81% van de onderzochte frontoffices een toilet aanwezig is; een groot deel van de receptiebalies niet over airconditioning of verwarming bij de receptiebalie beschikt; bij slechts 4% van de onderzochte frontoffices de bezoeker zich gedurende de wachttijd kan vermaken dankzij een faciliteit als een TV met teletekst; bij 7% van de recepties het mogelijk is om toegang te krijgen tot Internet en/of de mogelijkheid om email te checken.

Ergo: er is nog een lange weg te gaan...

In veel gevallen is de ontvangst van bezoekers onder de maat; erger nog, dit komt zelfs in uitbestede situaties voor.

Enige tranentrekkende voorbeelden:

- Bezoekers die in de stromende regen zelf hun parkeerbeugel moeten openen;
- Parkeerplaatsen dicht bij de ingang met het bordje: Gereserveerd DIRECTIE;
- Receptionistes die met elkaar in gesprek zijn;
- Baliemedewerk(st)ers die achter de balie zitten te eten;
- Bezoekerspassen, die ter plekke ala minute moeten worden aangemaakt;
- Keiharde muziek;
- Medewerk(st)ers die in gesprek zijn met het thuisfront;
- Gereserveerde parkeerplaatsen die bezet blijken te zijn;
- Het niet begroeten van "kantoorgebruikers";
- Het niet kennen van de namen van alle sleutelfunctionarissen;
- Een rommelige balie;
- Een receptiebalie die onevenredig hoog is;
- Gedateerde kranten;
- Zaken in het zicht, die er niet thuis horen.

Gelukkig is er nog hoop. Bij Ernst & Young in Den Haag en Rotterdam is een opmerkelijk concept ingevoerd. De bezoeker wordt daar als gast behandeld. Bij het betreden van het gebouw wordt deze verwelkomd door een gastvrouw die zich vóór de balie bevindt. Ze verzorgt koffie, thee en een krant, meldt de bezoeker aan en houdt die regelmatig op de hoogte van de voortgang.

Misschien is het een goed idee om de receptiemedewerkers eens te vragen om zelf als bezoeker op te treden. Dat kan verhelderend werken...

RELATIES

Het komt in Nederland per jaar tot 30.000 echtscheidingen. Het feit dat mensen uit elkaar gaan, is triest. Toen ze voor de ambtenaar van de burgerlijke stand stonden, gingen ze beslist een relatie aan voor onbepaalde tijd. Behalve echtelieden zijn er gegarandeerd anderen, die een probleem hebben met mensen in hun directe omgeving; hun buurman- of vrouw, vrienden of kennissen, leveranciers, medewerk(st)ers, werkgevers, of familieleden. Aangenomen dat dit er 70.000 zijn, dan zijn er 100.000 mensen bezig hun energie te verspillen. Als dit aantal dagelijks in de file staat, kost dit (net als de kosten van het fileleed,) € 485.000.000. Dus verspilde tijd, geld en energie.

Een relatie wordt vaak verstoord door een discussie over een beperkt aantal onderwerpen. Deze zijn blijkbaar zo zwaarwegend, dat ze het overgrote aantal onderwerpen – waar geen discussie over is – overschaduwen. Ik denk dat hierbij de '80/20-regel' opgaat.

In een zakelijke relatie ligt de situatie ongeveer gelijk. Contracten worden niet opgezegd vanwege de 80% transacties die goed geregeld zijn, maar door irritatie over 20% die niet (goed) geregeld zijn. Klachten zijn daarmee uitzonderingen. Voor management is het vaak lastig om te sturen op uitzonderingen en deze aan te pakken, omdat dit ten koste kan gaan van de motivatie van medewerk(st)ers. Immers: Nadruk op het negatieve is niet iets waar men gewoonlijk energie uit put. Toch is het van groot belang om tijdig een goed (en eerlijk) beeld te hebben van de klacht(en). Irritatie over een klacht of de klager is een slechte basis voor verbetering. Omarm de klager en breng in beeld wat de grootste ergernis is. Het is van het grootste belang om met de klager (opdrachtgever, klant) in dialoog te blijven. Doordat het vaak voorkomt dat communicatie plaats vindt middels 'onvolkomen' media als telefoon en e-mail, is het risico van escalatie levensgroot.

Als dit het geval is, dan is de schade vaak niet meer te herstellen en moet de leverancier grijpen naar onpraktische oplossingen, zoals het vervangen van de accountmanager. Laat het nooit zo ver komen. Zodra er sprake is van spanning, zoek dan zo spoedig mogelijk contact en bezoek de klager persoonlijk (vlees en bloed). Inventariseer de klacht, maak een realistisch verbeterplan met daarin een aantal peildata, bied aan een gespreksverslag te maken met de actiepunten en plan een aantal vervolgspraken voor het monitoren van de afgesproken acties. Ergo: grijp tijdig en adequaat in en laat de kwestie niet op zijn beloop. Uiteraard geldt ook hier dat voorkomen beter is dan genezen...

Koos Groenewoud (Koos.Groenewoud AAA-TFM.nl / www.AAA-TFM.nl) voor Facility Portal, mei 2007

PEOPLEBUSINESS: SERVANT LEADERSHIP!

De huidige arbeidsmarkt kampt met een situatie waarin het lastig is om aan goede mensen te komen. Daarom is het verstandig om ervoor te zorgen, dat de huidige werknemers niet vertrekken en nieuwe werknemers graag bij je komen werken. Dienstverlening is People Business. Daar zijn de meeste leidinggevendenden het wel over eens. Als je HRM echt ziet als fundamenteel voor het beleid in je organisatie of bedrijf, dan is de kans groot dat je beter presteert en dat er sprake is van een laag ziekteverzuimcijfer en een gering verloop. Sommige mensen zien HRM als 'soft'. Onderstaand een voorbeeld van de harde resultaten van dit beleid

Cees Buys, interim manager en grondlegger van de Stichting Aloys, wist het ziekteverzuim bij het AMCG terug te dringen van 14 naar 3% . Hiermee realiseerde hij een besparing van € 14.000.000.

Een managementprincipe dat erg goed past en toepasbaar is binnen de zakelijke dienstverlening is 'Servant Leadership'. De geestelijk vader hiervan is Robert Greenleaf (1904-1990). Tijdens zijn eigen leven verenigde hij wat op het eerste gezicht wellicht een tegenstelling is: dienen en leiden, wat vooral inhoudt dat je ten dienste wilt staan van de mensen aan wie je leiding geeft. De term Servant Leadership lanceerde Greenleaf in zijn essay 'The servant as leader' (1970). Iedereen is op zijn of haar beurt dienaar of leider, vaak beide tegelijk in één en dezelfde situatie. Het is geen kwestie van functie of positie, maar van de behoefte van het moment. 'Dienstbaar Leiderschap' vraagt en biedt persoonlijke groei: je wordt er een ander mens, een andere manager van!

Servant Leadership is een nog relatief onbekend model van leiderschap waarin het dienen, het verlenen van service aan medewerkers, klanten en organisaties en het scheppen van noodzakelijke voorwaarden centraal staan. Het stimuleert een spirituele benadering van leiderschap, een gevoel van vertrouwen, eenheid en gespreide besluitvaardigheid en verantwoordelijkheid. In zijn levenswerk ontvouwt Greenleaf de behoefte aan een nieuw 'model' leider, die boven aan zijn of haar prioriteitenlijst dienstbaarheid aan medewerkers, klanten en de gemeenschap plaatst.

Servant Leadership omvat:

- toenemende dienstbaarheid aan anderen;
- inzet voor de groei van individuen;
- een brede en veelomvattende benadering van werk;
- een spirituele benadering van visie en missie;
- gemeenschapszin;
- partnership in besluitvormingsprocessen.

Servant Leadership is in zowel business- als in not-for-profit-organisaties langzaam maar zeker in opkomst.

Mijn advies: zoek informatie over dit thema op het Internet, laat u inspireren en kijk zelf eens kritisch naar uw huidige ziekteverzuim- en verloopcijfers, maar ook naar de respons op uw personeelsadvertenties...

Ik wens u gemotiveerde en enthousiaste medewerk(st)ers toe.

Koos Groenewoud (Koos.Groenewoud@ AAA-TFM.nl) voor Facility Portal juni 2007. Bron: Het artikel "Echt Faciliteren vraagt om Servant Leadership" door Jan-Theodoor de Vries en Koos Groenewoud in FMM augustus 2005.

BLACK BOX/ TERUGKOPPELEN

Het komt (te) vaak voor, dat iemand die (via de helpdesk) een storing, klacht en/of bestelling doorgeeft daar vervolgens geen enkele respons op krijgt. In de perceptie van de melder is er sprake van een 'black box'-situatie: een situatie die absoluut haaks staat op professionele dienstverlening.

In een tijd dat men gebruik kan maken van de meest geavanceerde FMIS die de markt te bieden heeft, is een dergelijke situatie ook eigenlijk niet meer verklaarbaar. In de ogen van de klager is er sprake van amateurisme. Deze heeft het recht om te weten wat de status van zijn of haar 'call' is. Het is zaak dat het Facilitair Bedrijf hier serieus mee omgaat. Dat is er immers voor de klant en niet andersom! Adequaat en snel reageren op 'calls' heeft twee consequenties. Enerzijds leidt het tot grotere klanttevredenheid, anderzijds tot een beter imago van het Facilitair Bedrijf.

Als je in staat bent om in de producten- en diensten catalogus een reële doorlooptijd vast te leggen, is voor ieder probleem bij voorbaat een oplossing voorhanden. De klager weet dan immers met welke responstijd hij of zij rekening dient te houden. Verder is het van groot belang dat het management pragmatisch omgaat met meldingen van bijvoorbeeld kapotte lampen. Het komt nog steeds voor, dat een werkplekgebruiker een week moet wachten op een nieuwe lamp, omdat iemand heeft bedacht, dat het "slimmer" zou zijn om alle kapotte lampen 1 maal per week te vervangen... Verder is het prioriteren van 'calls' een absolute vereiste.

Informeer de klager als er sprake is van enige vertraging in de afwikkeling van de melding. Ook is het verstandig om in bepaalde gevallen met de melder in contact te treden over het tijdstip van de uitvoering van de herstelwerkzaamheden. Het zal niet de eerste keer zijn, dat hak-, boor- of breekwerk gelijktijdig start met een (belangrijke) vergadering. Als je daar toevallig als eindverantwoordelijke van het Facilitair Bedrijf zelf aan deelneemt, vallen je onvermijdelijk opmerkingen over de 'professionaliteit' van je afdeling ten deel. Een degelijke genante vertoning is eenvoudig te voorkomen.

'Quick wins' (het plukken van laaghangend fruit) zijn snel te realiseren:

- Reageer snel en adequaat op 'calls';
- Zorg voor een reële doorlooptijd;
- Koppel (tijdig) terug;
- Overleg met de klager als er sprake is van overlast;
- Zorg voor 'nazorg';
- Monitor het aantal meldingen en de doorlooptijd.

Door hier professioneel mee om te gaan zorgt u ervoor dat de melder zich veilig en comfortabel voelt.

De facilitaire medewerkers zullen bovendien zelfverzekerd hun dienstbaar werk doen en erkenning en waardering oogsten; wat wil je nog meer...
Ik wens u veel complimenten van de melders (en hun chefs).

Koos Groenewoud

(Koos.Groenewoud@AAA-TFM.nl / www.AAA-TFM.nl) voor Facility Portal, juli 2007

SYNERGIE = WIN-WIN

Afgelopen weekend genoot ik van de Super Audio CD (SACD) 'Avalon', van Roxy Music (voor de kenners: ik deed dit via een Sennheiser HD 650 koptelefoon, aangesloten op een buizen koptelefoonversterker van Musical Fidelity X-Can v2). Het was genieten.

Tijdens het beluisteren van de SACD, bestudeerde ik de hoes en las er de volgende openbaring: The Super Audio CD was jointly developed by Sony and Philips, the inventors of the Compact Disc.

Dit brengt me meteen bij een van mijn favoriete thema's, namelijk 'synergie'. Volgens de website Taaluniversum is het woord 'synergie' afkomstig uit het Grieks (synergia). Het woord wordt gebruikt voor een situatie waarin het effect van de samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zouden kunnen bereiken. Zo levert ook samenwerking tussen bedrijven prachtige resultaten op. Ik geloof er in.

Er zijn op dit moment een aantal \$ucce\$volle en aansprekende resultaten bekend. Denk maar aan de Senseo, waarvan sinds de introductie 15.000.000 stuks zijn verkocht.

Verder is het een merkbare tendens dat concurrenten in toenemende mate gezamenlijk gebruik maken van dezelfde distributiecentra, banken van dezelfde toeleveranciers et cetera.

Een interessante benadering is die van W. Chan Kim en R. Mauborgne, de schrijvers van het boek "De blauwe Oceaan". Rode draad is: hoe meer u zich van anderen onderscheidt door beter aan te sluiten op de wensen van de klant, hoe minder last u hebt van concurrenten. Ergo: wie zijn zaakjes goed geregeld heeft, is \$ucce\$vol. Dat is ook een uitstekende basis voor een state of mind, waarbij een ondernemer afstapt van het concurrentiedenken.

Overigens bekijk ik dit thema door een facilitaire bril en vanuit mijn zicht op de facilitaire markt en mogelijkheden. Ik stel me dan ook voor dat het management van cateringorganisaties een andere mening heeft over concurrentie en samenwerking; daar is immers al bijna 10 jaar sprake van een verdringingsmarkt. Wellicht is het een idee om hier in de luwe zomermaanden eens dieper over na te denken.

Dat is in elk geval beter dan het bekijken van uw blackberry (crackberry...).

Een goede vakantie toegewenst.

Koos Groenewoud (Koos.Groenewoud@AAA-TFM.nl en www.AAA-TFM.nl) voor
Facility Portal augustus 2007

WISSELWERKING

In het begin van mijn loopbaan werkte ik bij een multinational, die als grondslag voor het beleid het volgende principe had geformuleerd: **"We gaan zorgvuldig om met onze klanten, medewerkers en leveranciers."**

Het klinkt simpel, maar het is een principe dat nog steeds werkt. Ik kwam hier op doordat ik recent met een voormalig Unilever manager sprak. Die had in zijn loopbaan de nodige mensen aangenomen, maar uiteraard ook de nodige mensen moeten teleurstellen. Het ging in dit geval om vertegenwoordigers, die de catering- en horecamarkt moesten bewerken en bedienen.

De reflectanten waren voor het overgrote deel afkomstig uit de catering- horeca-wereld. Wie dan onzorgvuldig omgaat met de sollicitanten, loopt impliciet het risico dat een afwijzing tevens een (potentiële) klant kan kosten. Dit gegeven is recent bevestigd door een Engels onderzoek, waar uit blijkt, dat afgewezen sollicitanten niet staan te trappelen om producten en / of diensten af te nemen van bedrijven waar ze een negatieve (sollicitatie-) ervaring mee hebben. Dat schijnt ook op te gaan voor potentiële investeerders.

Bij Unilever werd deze uitdaging op een uiterst professionele wijze opgelost. Het is logisch dat er kandidaten afvallen; het is dan ook niet de afwijzing op zich, maar de grond ervan die voor de kandidaat vaak reden tot irritatie vormt. De afgewezen kandidaten werden tijdig afgeschreven met een correcte motivatie, in plaats van met een standaard brief. Deze aanpak is zeer succesvol gebleken.

Er zijn mij overigens ook gevallen bekend waarin afgewezen sollicitanten in een later stadium in een positie verkeerden om betrokken bedrijven wel of niet een opdracht te gunnen. Mijn visie op de wijze waarop een bedrijf om dient te gaan met mensen die noodgedwongen vertrekken, luidt dan ook: "Wat gij niet wilt wat u geschiedt, doe dat ook een ander niet". Ik geef daarmee geen waardeoordeel over het feit dat sommige mensen niet (meer) in het (nieuwe) beleid passen. Dat komt voor en zal vermoedelijk zo blijven. Het is echter te allen tijde zaak ervoor zorg te dragen om op een professionele wijze uit elkaar te gaan. In een relatief kleinschalig werkveld als het onze is het onvermijdelijk dat mensen elkaar altijd weer tegenkomen. Iemand die beschadigd uit een dergelijk proces komt, is voorgoed verloren, als relatie en als klant. Bovendien zal zo iemand niet snel een positief signaal naar andere (potentiële) opdrachtgevers afgeven.

De wisselwerking tussen de klant en diens leveranciers is mede bepalend voor beider succes. Immers, als er sprake is van partnership, is dit een mooie basis voor omzetgroei en continuïteit. Het spreekt daarbij voor zich, dat het binden en boeien van klanten en het inspelen op de klantbehoefte voor iedere leverancier van groot belang is.

Ik kijk met belangstelling en plezier naar de ontwikkelingen bij JUMBO. Dat is een fraai voorbeeld van een succesvolle aanpak. Mijn advies is dan ook: sta stil bij dit gegeven en laat u inspireren door ondernemers als de oprichter van JUMBO.

Koos Groenewoud (Koos.Groenewoud@AAA-TFM.nl) www.AAA-TFM.nl voor Facility Portal september 2007