

Employee intimacy

Faciliterend leidinggeven als waardepropositie voor leiderschap

Ron Brouwer

Verandermanager en managementcoach Henno Janmaat heeft een eigen visie op leiderschap, die hem met de paplepel is ingegoten. Op de vraag welke waardepropositie – naar Treacy & Wiersema - hij de meest geschikte vindt voor een optimale bedrijfsvoering antwoordde Janmaat: ‘geen van drieën. Alles draait om employee intimacy.’ Een gesprek.

Verandering is een thema waarmee verandermanager Henno Janmaat (Essent) al vroeg vertrouwd raakte. Zijn school- en studietijd gingen gepaard met voortdurende wisselingen en ook zijn werkzame leven vertoont de nodige wisselingen. Toch was er nimmer sprake van isolement: Janmaat vond, en vindt, altijd aansluiting. Die ervaring heeft hem gevormd: Janmaat leerde zich snel aan te passen en contacten te leggen in een onbekende, wisselende omgeving.

Na het voltooien van de universitaire opleiding Bedrijfseconomie in Rotterdam trad Janmaat toe tot de afdeling sales van ABN Amro in Brussel. Na vier jaar waagde Janmaat de overstap naar Essent. De energieleverancier wilde destijds marktaandeel winnen in Duitsland. De opdracht: koop bedrijven in Duitsland en maak ze rendabel. ‘Ik schrok er aanvankelijk nogal van dat het na de koop slechter met de bedrijven ging dan daarvoor. Maar nog meer schrok ik van het effect dat een dergelijke transactie op de mensen had. Dat begon al bij het taalgebruik. Het woord “overname” heeft een nare bijklank; iemand “aannemen” klinkt aanmerkelijk vriendelijker. Dat soort beladen taalgebruik verklaart waarschijnlijk voor een deel waarom fusies zoveel weerstand opleveren. Het is dan ook altijd mijn streven geweest om de gelijkwaardigheid te waarborgen. Het gaat uiteindelijk om het gemeenschappelijke doel. Dat probeer ik ook in mijn boek tot uitdrukking te brengen.’

Janmaat vervolgt: ‘Er bestaat niet zoiets als een succesformule voor verandermanagement. Zo probeer ik mezelf altijd voor te houden dat je maar één persoon kunt veranderen en dat ben je zelf. Daarnaast vind ik vrijheid belangrijk. Een werkelijkheid staat of valt bij vrijheid en wederzijds vertrouwen. Mensen gaan vanzelf harder werken wanneer ze vertrouwen genieten.

Leiders krijgen zicht op wat er daadwerkelijk leeft binnen de organisatie, welke ideeën er zijn, welk potentieel aanwezig is. Een organisatie is succesvol als alle betrokkenen werken aan het verwezenlijken van een gemeenschappelijk doel. Die instelling is ook randvoorwaardelijk voor succesvol verandermanagement.’

Resonans

‘Mijn persoonlijke missie is om werken leuker te maken. Een van de manieren om dat te realiseren is door mensen aan te moedigen om uitdagingen aan te gaan en zichzelf te ontwikkelen. Daar zijn zowel de individuele als de bedrijfsdoelstellingen, de *key value drivers*, bij gebaat. Er is veel onbenut potentieel bij met name grotere organisaties. Ik zie de huidige globalisering als een soort tweede industrialisering. Binnen grote bedrijven wordt het werk in heel veel kleine onderdeeljes gehakt. Rationeel lijkt dat verstandig, want iedereen kan zich specialiseren en focussen, maar emotioneel gezien is dat denk ik veel minder intelligent. Er zijn vaak nog maar weinig personen die de gehele waardeketen overzien. Dat verlaagt de betrokkenheid bij de missie van het bedrijf en het maakt goed samenwerken tussen afdelingen lastig.

‘Het is dus de kunst om het beste uit mensen naar voren te halen en daar ligt mijn uitdaging. Als begeleider, zoals ik het graag noem, sta ik bij voorkeur tussen de mensen in plaats van boven hen. De dialoog die deze positie oplevert, legt onbenut potentieel aan de dag. Nieuwe communicatiemethoden zoals facebook en twitter dragen er bovendien toe bij dat ideeën, visies en vragen niet langer verdwalen, maar landen. En wanneer mensen gehoord worden, wordt werken een stuk leuker. Echte resonans, daar gaat het om.’ Zo wordt geleidelijk aan een kentering in de organi-

Henno Janmaat



satiestructuur zichtbaar. ‘Waar in het verleden een bepaalde *span of control* de processen beheersbaar hield, de klassieke hiërarchische piramide, worden organisaties gaandeweg steeds platter. Eigentijdse leiders stellen zich voortdurend op de hoogte van wat er leeft binnen de organisatie en zijn in staat om het volledige potentieel van hun medewerkers te mobiliseren. In mijn rol als interim manager had ik bij voorbaat een negatieve reputatie, want die rol wordt geassocieerd met die van de slager, die naar de kosten kijkt en vervolgens gaat snijden. Het kan ook anders. Benut het potentieel van mensen in plaats van ze te ontslaan. Er is behoefte aan een nieuw type leider, die als facilitator voorziet in alle benodigdheden, materieel en immaterieel.

‘In de dierenwereld bevinden de leiders in kudde zich altijd in het midden, waar de afstand tot ieder individu ongeveer even groot is; zo weet de leider wat er speelt binnen de kudde. Die positie neem ik zelf ook bij voorkeur in, om precies die reden. Opvallend genoeg zijn de leiders in kudde altijd vrouwelijk. Misschien valt er een parallel te trekken met de jaarlijkse toename van het aantal vrouwelijke facility managers en de opmars van “zachte”, “vrouwelijke” gastvrijheids- en leiderschapsbenaderingen als *servant leadership* en *hostmanship*.’

Uitdaging

‘Als facilitator stel je mensen in staat om te groeien,’ vervolgt Janmaat. ‘Ik stel daarvoor graag mijn volle-

dige kennisarsenaal beschikbaar en ik zet met genoeg mijn ervaring, intuïtie, competenties, kwaliteiten en visie in om gezamenlijk te werken aan het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen. Die doelstellingen worden op alle niveaus binnen de organisatie gedragen, wanneer iedereen zich ervoor verantwoordelijk voelt. Mensen zijn betrokken bij de organisatie als ze er uit vrije wil werken. Laat gerust zien dat ze een keuze hebben, dat er alternatieven zijn. Wanneer mensen ruimte en vrijheden ervaren, levert dat veel wil op. En mochten mensen vertrekken, om elders een grotere uitdaging aan te gaan bijvoorbeeld, dan komt er een plek vrij die weer iemand anders de mogelijkheid biedt om zich te ontwikkelen. Daar komt een opwaartse spiraal uit voort waar uiteindelijk het hele beroepenveld bij gebaat is. Zo levert geven uiteindelijk ontvangen op. Dat gegeven spreekt me bijzonder aan.’

R&O

‘De gangbare benadering van de resultaat- en ontwikkelingscyclus schiet tekort’, gaat Janmaat verder. ‘In plaats van de cyclus planningsgesprek – functioneringsgesprek – beoordelingsgesprek nodig ik mensen liever uit om hun zelfbepaalde *key performance drivers* aan het team te vertellen. Die vrijheid stelt mensen in staat om hun eigen potentieel te optimaliseren. Mijn rol als leidinggevende is dan om de aanwezige ambities aan te moedigen. Een jaar later kan dan worden teruggeblikt en mensen vertellen zelf in hoeverre ze de gestelde doelen hebben behaald. Die methode gaat

De duurzame sanitaire ruimte

Met perfect beeld en geluid

LET IT PLAY! CWS presenteert de katoenen handdoekroldispenser met beeldscherm. Een exclusief medium voor het vertonen van films met perfect beeld en geluid. Volledige NonTouch bediening voor uw eigen portie milieuvriendelijk katoen. Naast praktisch handen drogen kan deze dispenser o.a. uw maatschappelijk beleid of ideële boodschap via het display presenteren op een tot nu toe ongebruikelijke manier. De attentiewaarde, op ooghoogte, is daarbij zeer hoog.

De CWS Paradise Dry NT Screen past in het duurzame **Ecoilet concept**.

Ecoilet is een aantrekkelijke combinatie van water- en energiebesparende apparatuur. Met Ecoilet kiest u voor duurzaamheid in uw sanitaire ruimte. Het verhoogt de uitstraling naar uw personeel en relaties en benadrukt uw 'groene' keuze.

Meer info via www.cws-boco.nl



ecoilet



uit van ambities van binnenuit en het is daardoor duidelijk waarop mensen beoordeeld worden. Ik ben er een voorstander van om de 360-gradenmethode te hanteren, waarbij het voltallige team, met inbegrip van de leidinggevende, feedback geeft en ontvangt. Ik probeer ook altijd gebalanceerde feedback te geven. Als ik vijf dingen kan bedenken, die heel goed gaan, noem ik evenveel dingen die beter kunnen. Mensen die heel goed zijn vinden het prettig om eindelijk eens te horen wat ze beter kunnen doen; die worden dan uitgedaagd. En mensen bij wie het minder lekker gaat kun je net dat duwtje geven om hun *underperformance* om te vormen naar een excellente prestatie.

Voorbeeld

'Een goede leider geeft zelf het goede voorbeeld. Door bijvoorbeeld toe te geven wanneer je fout zit stel je je kwetsbaar op en zo creëer je een veilige omgeving. Daarbinnen zijn mensen in staat om te leren. Door te laten zien dat jij in staat bent om je intrinsieke motivatie, je mogelijkheden en beperkingen als leidinggevende aan de dag te leggen, kun je dat ook helpen ontwikkelen bij anderen', aldus Janmaat.

Ik ben er verder van overtuigd dat een goede leider alle stakeholders betreft bij belangrijke veranderingen en in tijden van crisis. In wezen betekent dat jezelf misbaar maken. Door alle betrokken partijen, medewerkers, aandeelhouders, klanten, bij elkaar te brengen op alle mogelijke manieren ontstaat er een brede dialoog. Wanneer ieder weet wat de ander beweegt, kan breed gedragen overeenstemming worden bereikt over de te hanteren strategie.

Zo hebben we bij Essent opbouwende resultaten geboekt met kleinschalig klanttevredenheidsonderzoek; een wisselende groep medewerkers belt periodiek een paar klanten in het kader van het klanttevredenheidsonderzoek en zo wordt een platform gecreëerd waarbij alle medewerkers betrokken zijn. Daarmee wordt iedereen in essentie eigenaar van de organisatie doelstellingen. 'Daarmee wil ik niet zeggen dat succes in alle gevallen gegarandeerd is. Soms laten de omstandigheden het niet toe om de betrokkenen bij elkaar te brengen, dan is de crisis bijvoorbeeld te groot en dan is mijn aanpak te langzaam. Er moeten bepaalde kritische succesfactoren aanwezig zijn. Levensvatbaarheid van een bedrijf is de absolute ondergrens. Mijn ervaring is vooral

> Verandermanager en managementcoach Henno Janmaat is schrijver van het managementboek 'Oops! I'm the Boss', waarin hij ruim een decennium aan ervaringen op het vlak van 'leadership' en 'change management' in 53 columns weergeeft. Janmaat beschrijft zijn aanpak bij het revitaliseren van organisaties in economisch moeilijke tijden. Daarnaast is hij de bedenker en mede-eigenaar van het 'business wisdom' concept, een Internetapplicatie die bedrijven de mogelijkheid biedt om binnen de eigen organisatie ervaringen uit te wisselen in de vorm van korte columns. Dit geeft de schrijvers de gelegenheid om zich op een dynamische manier te profileren en tevens ontstaat zo een beeld van wat er binnen de organisatie leeft. Janmaat geeft lezingen en workshops op het gebied van leiderschap en verandermanagement en heeft deelgenomen aan ongeveer 15 zogenaamde 'turn-arounds' in Duitsland, België en Nederland.

gestoeld op ervaringen binnen een branche waarin andere bedrijven het beter deden; aan hen konden we ons optrekken. Misschien heeft mijn benadering binnen een compleet nieuwe branche geen enkel effect.'

Ambities

'De drie belangrijkste ambities van een manager zijn voor mij 1) de koers bepalen; 2) de sfeer bepalen; 3) het management aanwijzen. Ik heb dit van een van mijn grote voorbeelden, Ben Verwaaijen, de vroegere topman van British Telecom en van het voormalige staatsbedrijf KPN, die deze ambities hanteert. Als je als organisatie een bepaald plan hebt en bepaalt waar de reis naartoe gaat, dan kun je als organisatie zowel op organisatieniveau als afdelings- en medewerkerniveau ambities stellen.

Een leidinggevende is daarnaast bepalend voor de sfeer binnen het bedrijf. Alles wat diegene doet, wordt enorm uitvergroot. Het is dus nogmaals belangrijk dat een leidinggevende het goede voorbeeld geeft en daarmee bijdraagt aan een positieve werksfeer. En ten slotte: je hebt maar één keer de kans om de mensen aan te wijzen met wie je de klus wilt klaren; volg volledig je gevoel op het moment dat je een klus te verdelen hebt; doe geen concessies aan de criteria die je stelt.

'Mijn leiderschapsvisie is niet uniek; dat is de combinatie van mijn ervaring, intuïtie, competenties, kwaliteiten en visie daarentegen wel. Mijn boek is slechts een verzameling van mijn ervaringen, die naar ik hoop kan dienen als een kapstok om teams in gezamenlijkheid succesvol te maken', besluit Janmaat.

> Voor meer informatie:

<http://www.mayventures.nl/Henno-Janmaat.php>
Leden van FMN betalen tot 20 november geen verzendkosten voor het boek *Oops! I'm the Boss*. Door het boek op genoemde website te bestellen en onder het kopje afdeling 'FMI – actie' in te vullen wordt de korting automatisch verwerkt.



> Ron Brouwer MA is docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool, ambassadeur van hostmanship en redactielid FMN.

> 'Salarisonderzoek Hospitality Interim, 2009