

Hospitality, hostmanship en klantbeleving vanuit een andere invalshoek bekijken, dat is de wens die Annemiek de Meulmeester en Rianne Kuik naar elkaar uitspraken in de voorbereiding op dit sectorverhaal. Ed Peelen, directeur bij WaardenManagement, werd uitgenodigd om deel te nemen aan een gesprek over deze onderwerpen. Zijn achtergrond staat namelijk garant voor een andere, kleurrijke kijk op de wereld, dus ook op klantbeleving. Drie gepassioneerde vakmensen ontmoeten elkaar in de lobby van de Haagse Hogeschool.

Klantbeleving? Durf te verbinden!



Hospitality, hostmanship en klantbeleving, drie onderwerpen waar binnen het facilitaire vakgebied veel over gesproken en geschreven wordt. Maar waar hebben we het over als we over deze onderwerpen praten? En, hoe komt het dat juist nu, in deze tijd van crisis, zoveel over deze onderwerpen wordt gesproken?

Kleurrijke kijk op klantbeleving

‘Hoe kijken jullie nu naar deze hype rondom klantbeleving?’, vraagt Rianne Kuik. ‘Zelf heb ik hier lang over nagedacht en ik ben tot de conclusie gekomen dat hospitality, hostmanship, het nieuwe werken, klantbeleving uiteindelijk allemaal over hetzelfde gaan, namelijk verbinding. Om meer succesvol te zijn, zijn organisaties op zoek naar verbinding met hun klanten en medewerkers. Door de crisis, de onmacht van de politiek en de financiële wereld om die op te lossen, zijn we ons vertrouwen in de huidige systemen en instanties kwijtgeraakt. De behoefte om weer te verbinden is

daardoor groot. Herstellen van vertrouwen vraagt om verbinding.’

Ed Peelen haakt hier op in. ‘Zoals ik het zie zijn we door focus op aandeelhouderswaarde en schaalvergroting van de afgelopen jaren de verbinding met elkaar kwijtgeraakt. Aan de basis van het Spiral Dynamics model liggen vertrouwen en verbinding als belangrijkste waarden. Deze worden in dit model gekenmerkt door de kleur paars. Het zijn de meest basale wij-georiënteerde waarden, essentieel voor het functioneren van de organisatie. De afgelopen jaren hebben we in onze focus op shareholder value en schaalvergroting een sterke trend gezien richting de meer ik-georiënteerde waarden als competitie, succes en winst (oranje), met daaronder een drang naar vergroting van snelheid, kracht en macht (rood). Om hieraan te voldoen bedachten we steeds complexere systemen en producten, dat is waar de kleur geel voor staat. Een cyclus van activiteiten gericht op maximalisatie, zo snel mogelijk zo veel mogelijk financi-

eel resultaat boeken. Logisch dat er crisis is ontstaan.’

Uit verbinding

Annemiek gaat verder. ‘Binnen fm zie ik de laatste jaren een enorme verschuiving naar het uitbesteden van diensten en het opstarten van regioorganisaties. De veelgemaakte fout hierbij is dat helemaal geen aandacht en betrokkenheid meer bestaat voor de uit-

FM2Share

FM2Share is een samenwerkende kennisgroep van kleine bedrijven, die alle, in hun diversiteit, in brede zin ondersteunende activiteiten leveren ten behoeve van het primaire proces van organisaties. De samenwerking is gericht op meer kennisdelen, creatieve ontwikkeling en innovatieve oplossingen, waardoor leden van FM2Share een meerwaarde bieden voor opdrachtgevers ten opzichte van andere aanbieders van facilitaire diensten.

besteedde dienst en haar medewerkers. Dit levert frustratie en ontevredenheid over de leveranciers op. Je kunt je echter afvragen of dit terecht is. Je kunt geen afstand nemen van een dienst die je uitbesteed hebt. Deze dienst maakt immers onderdeel uit van jouw keten van succes. Dat betekent dat je altijd betrokken moet blijven bij je leverancier. Dat betekent contact maken, weten wat er speelt, je verantwoordelijkheid nemen en jezelf laten zien.'

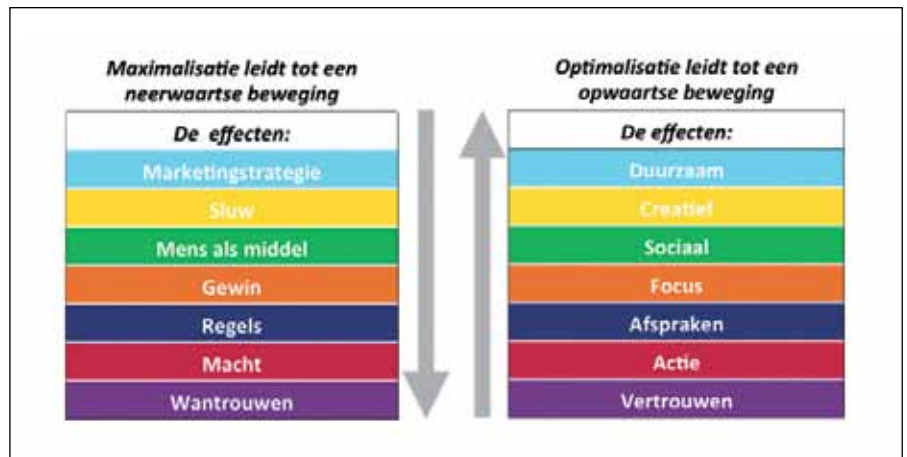
'In contracten en SLA's leggen we van alles vast in KPI's zonder dat we daadwerkelijk weten of dat wat we vastleggen ook is waar we naar op zoek zijn. Waarom anders die frustratie gedurende de samenwerking. Je krijgt wat je vraagt, dat weet je, helemaal als je er een bonus-malusregeling aan koppelt. Operational Excellence is waar de focus ligt. Voor de kwaliteit van de relatie is geen aandacht terwijl juist daar de oplossing voor de frustratie ligt. Tijd voor Relation Excellence?', zegt Rianne. Ed: 'De samenwerking stroomt niet meer omdat hij is getransformeerd naar een verzameling van afspraken en protocollen (blauw), vaak gebaseerd op angst en wantrouwen. KPI's zijn een doel op zich geworden in plaats van een hulpmiddel en dan komen de wijgerichte waarden in het gedrang.'

Maximalisatie of optimalisatie?

Rianne vervolgt: 'Door het streven naar maximalisatie, financieel succes op de korte termijn, organiseren opdrachtgevers de samenwerking met hun leveranciers met allerlei processen en procedures die de klantbeleving niet ten goede komen. Hiermee wordt voorzien in hun behoefte aan controle en zekerheid. Streven naar optimalisatie is daarentegen gericht op duurzaamheid, op succes op de lange termijn. De relatie krijgt dan de kans om in een positieve 'flow' te komen waar ruimte is voor creativiteit, innovatie en verandering. Beeld en geluid zijn dan met elkaar in lijn. Dat geeft alle partijen het vertrouwen dat nodig is om zowel een positieve klantbeleving als positieve resultaten te realiseren.'

In de praktijk

Annemiek schetst de dagelijkse praktijk: 'Bij het aanbesteden van diensten en producten staat het inkopen van de dienst



centraal, niet de relatie gedurende de contractperiode. We leggen de focus op wat we willen inkopen, waar moet de dienst aan voldoen en tegen welke prijs willen we maximaal inkopen. Waarbij prijs vaak één van de belangrijkste selectiecriteria is. Waar we te weinig naar kijken, is welke relatie, en daarmee flexibiliteit, we nodig hebben gedurende het contract. Onderwerpen

die missen zijn:

- Wat maakt dat we ook over 3 jaar nog tevreden zijn over een dienst en dienstverlener?
- Wat vragen we nu aan meerwerk aan een leverancier en wat vertelt ons dat over de gewenste samenwerking?
- Over welke gewenste dienstverlening en beleving hebben we het als we aanbesteden?



Het Spiral Dynamics model

Ed Peelen is een groot aanhanger van het bovenstaande Spiral Dynamics model en licht zijn manier van kijken naar de wereld en deze onderwerpen toe. 'Het Spiral Dynamics model beschrijft een 7-tal verschillende stadia van ontwikkeling en bestaan van organisaties en hun medewerkers met de daarbij behorende waarden. Ieder stadium wordt aangeduid met een kleur. Dit maakt het model makkelijk hanteerbaar. Ieder stadium bouwt voort op de onderliggende stadia, van paars naar turquoise. De ontwikkeling wordt gekenmerkt door een pendelbeweging van ik- en wij-georiënteerde waarden. De waarden aan de linkerkant (rood, oranje en geel) zijn ik-georiënteerd. Die aan de rechterkant (paars, blauw, groen en turquoise) zijn wij-georiënteerd. Voor een gezonde organisatie is het van belang dat alle stadia doorleeft worden en dat de bijbehorende waarden in voldoende mate aanwezig en geborgd zijn.'



- Durven we elkaar diep in de ogen te kijken en te vertrouwen of zijn we alleen bezig met het uitsluiten van alle risico's?

'Het kapitaal zit in de mensen, niet in de regels van het contract,' stelt Annemiek.

'Sta eens stil waar je blijft hangen in de flow van samenwerken. Zit je teveel op de regels, macht of het eigen belang en de winst.' Ed vervolgt: 'De huidige economie is gericht op maximalisatie en leunt sterk op de linkerzijde van het Spiral Dynamics model, de ik-georiënteerde waarden. Vanzelfsprekend zet dit de wij-georiënteerde waarden, aan de rechterzijde van het model, onder grote druk. Dit gaat primair ten koste van de basiswaarden vertrouwen en verbinding, de kleur paars. Als we dit vanuit een psychologisch perspectief bekijken is maximalisatie gebaseerd op overtuigingen van angst en schaarste terwijl optimalisatie is gebaseerd op vertrouwen en overvloed.'

Oplossing

In welke richting vinden we dan de oplossing? Ed: 'Pas als alle stadia op een gezonde wijze doorleeft en geborgd zijn in een organisatie kan er sprake zijn van optimalisatie. De oplossing ligt namelijk

vertrouwen en verbinden is enerzijds doodeng en anderzijds maakt het ons mogelijk om:

- op een veilige manier grenzen te onderzoeken, verleggen of juist te stellen (rood),
- praktische en hanteerbare afspraken met elkaar te maken (blauw)
- op een gezonde manier succes te behalen (oranje)
- aandacht te hebben voor de sociale behoeften van ieder mens (groen)
- hiervoor alle beschikbare creativiteit in te zetten (geel)
- en daarmee bij te dragen aan een duurzame wereld (turquoise).'

Het is juist de spanning tussen 'ik' en 'wij', die ons dichterbij de oplossing brengt. Zonder deze spanning is er geen ontwikkeling. Als we het lief hebben om de verbinding met onszelf en de omgeving echt aan te gaan, brengt deze spanning ons in een gezonde opwaartse spiraal waarbij we alle

Het kapitaal zit in de mensen, niet in de regels van het contract

niet in één kleur van het model (WaardenSysteem), maar in het integrale geheel. Maximalisatie gaat over focus op één ding en optimalisatie gaat over het integrale geheel en de flexibiliteit om te focussen op alle delen naar gelang de situatie vraagt. In de nieuwe economie maakt maximalisatie plaats voor optimalisatie. Hierin zijn winst en succes nog steeds een belangrijk streven, maar dan met een gezonde balans tussen 'ik' en 'wij'. Vertrouwen en verbinding vormen hierin de basis. Daadwerkelijk

waarden integreren.' Prachtig deze inzichten, maar hoe ga je hier nu mee om? Wat kunnen we doen? Ed: 'De spreuk 'verbeter de wereld, begin bij jezelf' gaat hier zeker op. Het begint namelijk bij onszelf. Verbinden met anderen en je omgeving kan namelijk alleen als je dat eerst echt met jezelf doet. En dat vraagt moed. Moed om kwetsbaar te zijn en het vertrouwen om de opwaartse spiraal op elk vlak te bewandelen.' ■

Meepraten? Neem contact met ons op.



Annemiek de Meulmeester

is directeur bij AMG-support en ambassadeur van FM2Share.



Rianne Kuik

is directeur bij K&K Connect en ambassadeur van FM2Share.



Ed Peelen

is directeur bij WaardenManagement.