

Verantwoordelijkheid en bevoegdheden, vertrouwen, creativiteit, betrokkenheid, klantgerichtheid, visie... all

Leiderschap met lef zorgt voor succesvol bedrijfsrestaurant

De medewerkers van het Sodexo bedrijfsrestaurant bij ProRail houden van twee dingen: met verse producten lekker eten maken en nieuwe ideeën doorontwikkelen om hun gast steeds opnieuw te verrassen en zo beter te bedienen. Wij werden geboeid door deze werkomgeving die professionaliteit en vakmanschap uitstraalt. Wat zorgt er voor dat dit bedrijfsrestaurant het zo goed doet? En wat kunnen we hier van leren? Allemaal vragen die in het volgende artikel worden beantwoord. Een publicatie overigens die de kenmerken heeft van een klassiek diner, compleet met amuse, voorgerecht, hoofdgerecht en zelfs een nagerecht.

Door Simon van der Veer en Tjip de Jong

Teamwork, verantwoordelijkheid en bevoegdheden, vertrouwen, creativiteit, betrokkenheid, benchmarking, klantgerichtheid, visie... Het zijn ingrediënten voor succes. Bestanddelen die allemaal terug te vinden zijn bij het bedrijfsrestaurant van ProRail in Utrecht dat in handen is van Sodexo. Maar nog belangrijker is dat al deze ingrediënten enkel en alleen konden worden verkregen dankzij dat ene punt, wat men in het INK-managementmodel 'Leiderschap met lef' noemt. Maar we zullen u niet langer laten wachten. Het is tijd de eerste gang van dit artikel op te dienen.

Amuse

Nieuwsgierigheid stimuleren

Het is twee uur 's middags. We staan in het ProRail-bedrijfsrestaurant en kijken om ons

heen. We realiseren ons dat het restaurant nog geen half uur geleden stampvol was met eters, elke tafel was bezet. Nu is het vrijwel uitgestorven, de rommel is opgeruimd en het restaurant ziet er weer fris uit. Hans Maas, de cateringmanager, brengt ons een kop koffie en we raken aan de praat. 'Ik werk ook gewoon mee in de middag, dat maakt namelijk voor mijn collega's echt een verschil. Je weet dan waar je het over hebt, omdat je het werk kent.' Hans vertelt ons over de wijze waarop bij zijn restaurant nieuwe producten tot stand komen.

'Dat doen we allemaal op een verschillende manier, maar wat ik goed vind werken zijn onze regelmatige werkoverleggen. Dit is voor ons een moment om samen nieuwe ideeën te bespreken en door te ontwikkelen. Als we als groep denken dat het wel eens kan slagen, werkt diegene die het



Het team Sodexo bedrijfsrestaurant ProRail.

heeft ingebracht het verder uit.'

Waar komen die ideeën dan vandaan?

'Uit een soort nieuwsgierigheid, denk ik. Als groep hebben we een bepaalde vorm van interesse, van nieuwsgierigheid ontwikkeld. Die maakt dat we goed luisteren naar de klant en kritisch kijken naar de producten die we maken. Ik probeer dat ook te stimuleren door regelmatig bij concurrenten op bezoek te gaan of medewerkers in een uitwisselingsprogramma mee te laten doen. Daar hebben ze het steeds over, dat blijft hangen bij de mensen. Ook merk ik dat ze trots op ons restaurant zijn: we doen het goed, hè Hans!'

Twee jaar geleden kwam een nieuwe cateringmanager aan het roer bij het Sodexo-bedrijfsrestaurant bij ProRail. De vorige cateringmanager zagen de medewerkers niet vaak. Hij was veel in overleg of buiten de deur. Als ze hem ontmoetten was de drempel van zijn kantoor vaak net te hoog om binnen te stappen. De nieuwe cateringmanager, Hans Maas, heeft het bedrijfsrestaurant samen met de medewerkers naar



De gast 'mag' zelf zijn soep inschenken.

maalt ingrediënten voor succes

gt voor aurant



een kwalitatief
hoog niveau getild.

Voor een restaurant dat het moet hebben van strakke planning en samenwerken, houdt hij er een bijzondere manier van werken op na.

Hans geeft namelijk veel verantwoordelijkheid en vertrouwen aan zijn medewerkers om zelfstandig het werk in te richten, zoals het samen indelen van de werkroosters. Ook worden nieuwe ideeën in een wekelijks overleg besproken en doorontwikkeld. Als de groep het vervolgens ziet zitten is er ruimte voor een experiment, bijvoorbeeld biologische sappen aan de toonbank.

Voorgerecht

Passie voor het vak

De schappen liggen er gevuld bij, er is geen rommel te zien, de medewerkers stralen in hun werkkleding en de cateringmanager loopt rustig rond en kijkt ontspannen naar de binnenkomst van de eerste gasten. In al zijn facetten ademt dit bedrijfsrestau-

rant vakmanschap en professionaliteit uit. Na het 'spitsuur' vertelt Hans gepassioneerd over zijn vak. Deze passie is ook terug te vinden bij zijn medewerkers. Ondernemingen organiseren in het algemeen het werk strak, zodat risico's beheersbaar zijn en medewerkers goed weten waar ze aan toe zijn. In dit restaurant loopt de bedrijfsvoering op rolletjes, toch stuurt de manager dit niet strak aan. Het lijkt wel of hij radicaal anders te werk gaat. Hij betreft zijn medewerkers om samen, vanuit hun gedeelde passie voor het vak, op zoek te gaan naar 'nieuwe manieren' om de klant beter van dienst te zijn. Hij stuurt wel, maar niet op activiteiten, daarin krijgen de medewerkers regelvrijheid en autonomie. Wel managet hij op het gezamenlijke doel: een tevreden gast.

Uiteindelijk is daar geen strakke sturing meer voor nodig en heeft het een bijkomend effect dat de medewerkers zich met steeds meer dingen gaan bemoeien in het restaurant, omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor een goed product en eindresultaat.

Hoofdgerecht

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid

Onder de vleugels van de cateringmanager krijgen medewerkers de ruimte hun vak uit te oefenen. Ruimte om een vorm van eigenaarschap te ontwikkelen en op zoek te gaan naar vernieuwing is daarin cruciaal. 'Afgelopen weekend hebben we als team een bezoek gebracht aan restaurant "La Place". Het viel ons op dat wij het, vergeleken met dat restaurant, lang niet slecht doen', aldus Truus.



Ester aan de bar: Eind van de dag, gezellig wat drinken.

Dit is illustrerend voor de manier van werken die men bij dit bedrijfsrestaurant hanteert: buiten de grenzen van het werkveld op zoek gaan naar ideeën voor nieuwe producten.

Hans staat in dit proces als manager 'tussen de mensen' en niet 'boven de mensen', hij stimuleert de medewerkers actief nieuwe producten te ontwikkelen en uit te proberen. Op deze manier voelen de werknemers zich 'eigenaar' en wordt bereikt dat zij de verantwoordelijkheid op zich nemen om een product neer te zetten waarmee de gast tevreden is.

Hans, de bedrijfsmanager

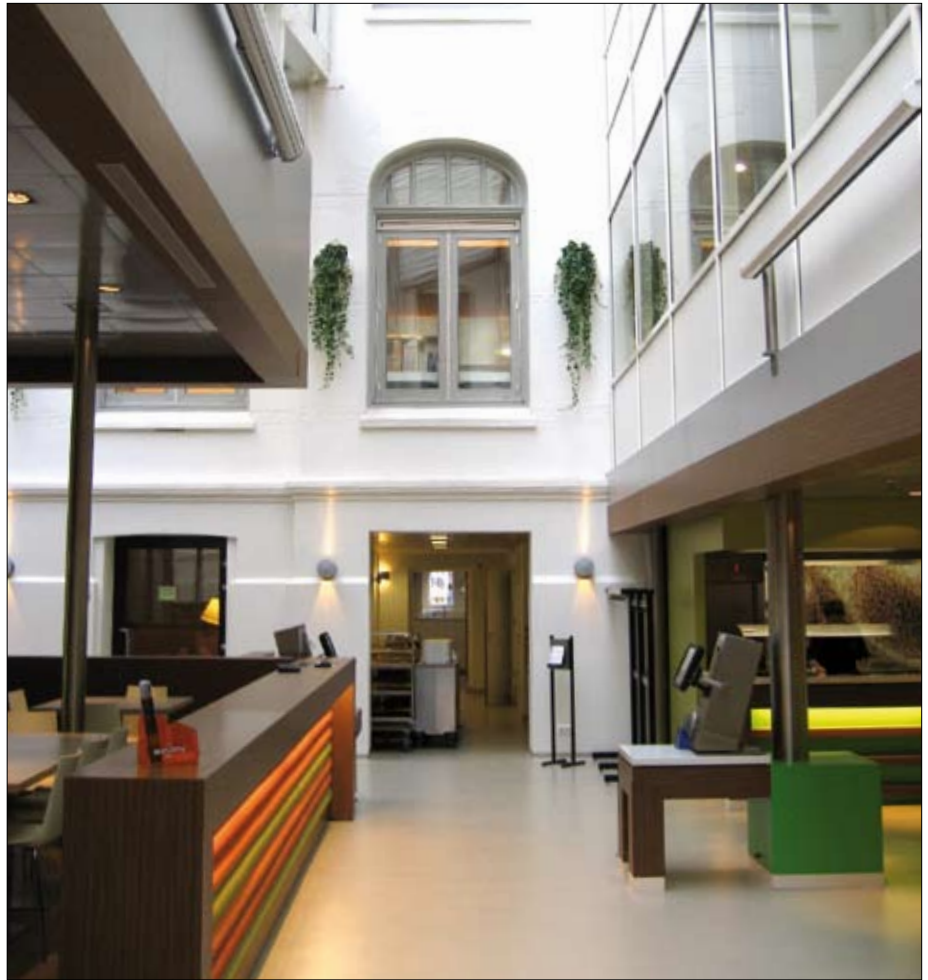
'Ik ben altijd op zoek naar manieren om het werk slimmer te organiseren. Dit stimuleer ik ook graag bij mijn mensen. Daarom rouleren we vaak tijdelijk met andere vestigingen, zodat mensen ook elders in de keuken kunnen kijken. Uitgangspunt is dat ik nieuwe ideeën opzoek bij de medewerkers, want zij staan uiteindelijk met hun voeten in de klei. Als het hun idee is gaat het pas werken! Daarnaast was één van de belangrijkste zaken voor mij dat we geen "bedrijfskantine" runnen maar een "bedrijfsrestaurant". Dat gevoel probeer ik over te brengen op de medewerkers. Anno 2008 kun je niet meer van bovenaf managen. Ik probeer mijn mensen in alles te betrekken. We doen het werk samen en het is belangrijk hierin vertrouwen te kweken. Alle afspraken die ik met mijn medewerkers maak, zet ik op papier. Het aanspreken op afspraken werkt twee kanten op: ik spreek hen aan op gemaakte afspraken, maar andersom gebeurt dat ook. De ervaring die de mensen voorheen hadden met de vorige manager was dat hij moeilijk bereikbaar was. Ik vind het juist belangrijk om zoveel mogelijk bereikbaar te zijn, maar vooral ook om mijn mensen te laten zien wat hun inbreng betekent voor het eindresultaat. Pas dan gaat het ook leven en nemen mensen verantwoordelijkheid om het werk naar een hoger niveau te tillen.'



Eigenaarschap en verantwoordelijkheid vragen er ook om dat je als manager weet los te laten. Met dat 'loslaten' wordt bedoeld dat je als manager vertrouwen geeft aan je medewerkers 'in het veld' en ze niet opdrachten meegeeft om letterlijk uit te voeren volgens jouw plan. Door dat te doen creëert men geen vertrouwen, maar bereikt men dat mensen zich als professional niet gewaardeerd voelen. En dat gevoel van waardering is uiterst belangrijk voor de betrokkenheid van mensen. Vertrouwen is namelijk voor de professional een belangrijk component om 'los te kunnen gaan' in het vak dat je graag uitoefent. Bij dit bedrijfsrestaurant krijgen de medewerkers de vrijheid zelfstandig een nieuw product te ontwikkelen en in het bedrijfsrestaurant te positioneren.

Hans speelt echter wel een belangrijke rol in de totstandkoming van dit soort nieuwe initiatieven, vooral omdat hij inhoudelijk vakbekwaam is. Hij heeft jarenlange ervaring in de horeca en de zo opgedane kennis en kunde komt hier nu goed van pas. De medewerkers en Hans zijn 'sparring'-partners als het gaat om het doorontwikkelen van nieuwe producten. Hans schrijft zijn medewerkers hierbij niet voor hoe het moet, maar biedt hen de kaders die noodzakelijk zijn voor een professioneel bedrijfsrestaurant, zoals een omschrijving van een plan van aanpak of bepaalde kwaliteitsnormen.

Wat ook opvalt, is dat Hans deze normen en kaders ook uitdraagt door zijn houding. In heel zijn doen en laten maakt hij duidelijk wat voor hem kwaliteit betekent.



Maar heeft de manager, naast de kaders waarbinnen iedereen werkt, ook een overkoepelend plan in zijn hoofd om de doelen te realiseren?

Dessert

Voeten in de klei

Managers die verantwoordelijk zijn voor een team hebben bijna altijd een visie van waaruit wordt gewerkt. Een visie is een idee waar je in de toekomst als team wilt staan, het geeft richting aan alle inspanningen en zorgt ervoor dat alle neuzen één kant op wijzen. Wat opvalt bij het bestuderen van dit bedrijfsrestaurant is de gedragen visie waarin managementjargon totaal ontbreekt. De tweetaligheid van managers en medewerkers ontbreekt. Het gaat niet over het borgen van de verandering, mijlpalen slaan, draagvlak creëren of weerstand managen. De manager staat midden tussen zijn personeel en met zijn voeten in de klei. Het is vanuit die positie dat hij zijn visie creëert.

Hans heeft er een duidelijk beeld van waar hij naartoe wil. Datzelfde geldt voor de (kwaliteits)normen die hij belangrijk vindt en de omgangsregels die hij nastreeft. Hij is hierin een trendsetter, initiator, aanjager, motivator en corrigeert waar nodig.

Kenmerkend is de manier waarop hij de medewerkers betreft in alle facetten van het werk. Hij betreft ze in de winst- en omzetpercentages, de ontwikkeling van nieuwe

Ester en Linda, servicemedewerker

Recentelijk is er een 'Indische Week' georganiseerd. Dat bleek een enorm succes. Niet alleen is er een goede omzet gedraaid, maar de mensen kwamen ook echt voor de specialiteiten naar het bedrijfsrestaurant. De ideeën voor de gerechten had men opgezocht op internet of in kookboeken, en ook leverde de hoofdleverancier wat suggesties aan. Zo'n idee ontstaat dus gezamenlijk.

Ester: 'Eén keer per maand hebben we overleg. In aanloop naar dit overleg hebben we een "ideeën A4tje" waarop je nieuwe ideeën kwijt kunt of andere zaken kunt vermelden die je bezighouden. Hans, de manager, denkt mee als wij ideeën inbrengen. Hij is kritisch, maar ondersteunt ons. Hij staat echt "naast ons" en niet "boven ons". Hij is ook jarenlang kok geweest en weet daardoor enorm veel van voedsel.'

Linda: 'Vakmanschap is dan de kern van zijn werk en de manier waarop hij ons allemaal betreft. Hij heeft gevoel voor sfeer en stimuleert ons actief met nieuwe ideeën te komen en deze ook uit te proberen. Die houding maakt dat ik me gewaardeerd voel in mijn werk en vak.'



producten, de kwaliteit van het eten en de dienstverlening naar gasten. Kortom hij heeft wel degelijk een plan in zijn hoofd, toewerkend naar een bepaald doel. Maar de weg daar naartoe — de inhoudelijke invulling — wordt samen vormgegeven. Deze weg wijkt ook wel eens af van de geplande koers. Maar een belangrijke succesfactor in het bereiken van het gestelde doel, is dat die weg samen, met de mensen die het werk doen, wordt vormgegeven.

Napraten aan de bar

Vertrouwen als basis voor nieuwe ideeën

Wat maakt nu dat dit bedrijfsrestaurant het zo goed doet? En wat kunnen we hiervan leren? Het blijkt dat het managen van een restaurant om kaders en kwaliteitsnormen vraagt van waaruit je professionaliteit en service biedt. Opvallend in deze case is de nieuwsgierigheid van de medewerkers naar het ontdekken van kwalitatieve, nieuwe producten. Die nieuwsgierigheid voor het vak kun je niet veinzen, ze komt voort uit een oprechte passie voor het vak. De bedrijfsmanager speelt hier een belangrijke rol in. Hij zegt ook: 'Pas als het hun idee is, gaat het leven'. Hij heeft echter wel degelijk een visie en een doel voor ogen, creëert kaders waarbinnen het werk plaatsvindt, maar bepaalt niet de inhoudelijke invulling van het werk. Hij stelt de



Martha en Sandra doen de voorbereidingen voor de lunch.

kaders waarbinnen de medewerkers vrijheid hebben om nieuwe ideeën te bedenken. Deze vrijheid vloeit voort uit het geven van vertrouwen, autonomie en beslissingsbevoegdheden aan medewerkers. Dat kun je niet van bovenaf managen, dat gaat niet vanuit 'de ivoren toren'. Het vereist managers die met hun voeten in de klei staan. De manager kan geen passie voor zijn vak overbrengen vanuit zijn kantoor. Je kunt moeilijk een professionele en innovatieve werkomgeving creëren als je niet inhoudelijk (vak)bekwaam of betrokken bent. Een krachtige werkomgeving vraagt om samenwerking. Samenwerking vraagt

Truus, servicemedewerker

'Het leukste in mijn werk vind ik het contact met gasten. Het goed luisteren naar hun wensen en behoeften is voor mij belangrijk. Laatst gingen we bij "La Place" op onderzoek om te kijken hoe zij het werk inrichten. Het viel ons op dat wij het vergeleken met hen helemaal niet zo slecht doen, zelfs eigenlijk beter. We waren hier op zoek naar dingen die ons konden helpen onze gasten beter te bedienen. Ja, dat soort dingen doen we wel vaker. We gaan ook wel eens op onderzoek uit bij de bakker om de hoek of bij de C1000. Hans stimuleert dit en wil graag dat wij nieuwe ideeën uitproberen. Zijn rol is hierin heel belangrijk, want anders blijven we namelijk binnen de bestaande grenzen het werk doen. Dan zou er geen sprake van vernieuwing zijn. En dus ook niet van verbetering. Het effect van dit soort uitstapjes is dat we ons meer verantwoordelijk voelen voor ons werk en de resultaten hiervan.'



om een gedeelde nieuwsgierigheid en passie voor het vak. Maar betrek bovenal als de manager de medewerkers in alle facetten van het werk. Dit schept vertrouwen. Uiteindelijk is vertrouwen de basis voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën om gasten steeds beter en beter te bedienen. **Q**

Simon van der Veer is als adviseur verbonden aan Human Capital Advisory Services binnen Deloitte Consulting. Tjip de Jong is als promovendus verbonden aan de Universiteit Twente. Hij combineert zijn onderzoek met zijn werk als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company.

(advertentie)

Een kwaliteitssysteem dat werkt!

Walvis: Betrokken, effectief en efficiënt met u aan de slag voor betere kwaliteit!

www.walviscg.nl

Kwaliteits- en organisatieontwikkeling

Kerklaan 40a, 3731 EJ De Bilt, Tel. 030 221 0707,
E-mail: info@walviscg.nl, www.walviscg.nl