

Hostmanship – een kwestie van mentaliteit

Een sluimerend talent ontwaakt

In 2003 verscheen het boekje *Hostmanship – The art of making people feel welcome* door Jan Gunnarsson en Olle Blohm. De Nederlandse vertaling verscheen vorig jaar. De achterzijde van het boek stelt onder meer de vraag waarom slechts weinig organisaties erin slagen om klanten, getalenteerde medewerkers en partners structureel aan zich te binden. Een verklaring vormt het gegeven dat lang niet iedereen de ‘kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn’ beheerst.

Ron Brouwer

Jan Gunnarsson is niet alleen een visionair; hij is tevens een begenadigd spreker. Dat bewees hij begin mei dit jaar tijdens de tweede editie van het TalentEvent, dat de Hostmanship Development Group en Manpower organiseerden op Nyenrode Business University. Gunnarsson wisselde anekdotes af met interactieve doordenkertjes en scherpe observaties, die tegelijkertijd verbluffend en volkomen logisch waren. Gaandeweg doordrong Gunnarsson zijn aandachtige toehoorders van het besef dat het een ware kunst is om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. Het is een talent dat velen hebben, maar lang niet allen benutten.

Hostmanship voegt feitelijk waarde toe aan de geleverde producten en diensten, in immaterieel en materieel opzicht. Door zijn pro-actieve, betrokken benadering van klanten en medewerkers wordt het contact met klanten of medewerkers verheven tot een beleving die net een stukje verder gaat dan andere vormen van dienstbaarheid. Het onderscheid met andere vormen van hospitality is gelegen in de manier waarop mensen worden behandeld: als welkome gasten, vanuit het perspectief van de gast. Een fundament van hostmanship is wederzijds vertrouwen. Daardoor voelen alle typen gasten zich thuis op de werk- of ontmoetingsplek. Met betrokkenheid bij en trots op de organisatie als gevolg en mond tot mond reclame als gunstig bijproduct.

Hostmanship is van toepassing op alle situaties waarbinnen sprake is van leiderschap. Een werkgever vergroot zijn aantrekkelijkheid door medewerkers als gasten te behandelen; zo kan hij talent boeien en binden. Gemeenten vergroten hun aantrekkingkracht als woon- en verblijfplaats door inwoners en bezoekers als gasten te behandelen. Zorginstellingen onderscheiden zich positief door oprechte belangstelling te tonen en persoonlijke aandacht aan patiënten en bezoekers te schenken. Overheidsdiensten en nutsbedrijven bevorderen klanttevredenheid door wachttijden te verkorten, fouten te voorkomen of herstellen en begrip te tonen voor de wensen en belangen van de afnemer. Horeca- en uitgaansgelegenheden onderscheiden zich door een persoonlijke benadering van de gast en het voorzien in diens werkelijke behoefte. En de detailhandel, waar een welhaast moordende concurrentiestrijd gaande is, zowel fysiek als virtueel, onderscheidt zich door zich niet uitsluitend te concentreren op de prijs / kwaliteitverhouding, maar vooral een optimale beleving van het product bieden.

Beter bedrijfsresultaat

Hostmanship is in essentie een investering in het onderscheidend vermogen van een organisatie, met een structureel en duurzaam effect. Investeren in hostmanship leidt tot betrokken medewerkers en loyale klanten, levert impliciet flexibiliteit en innovatief vermogen op en zowel in materieel als in immaterieel opzicht een beter bedrijfsresultaat.

Het klinkt allemaal eenvoudig, maar schijn bedriegt. Hostmanship is namelijk geen kunstje, maar een grondhouding. Een welkome instelling

in een tijd waarin de beleving regeert. Eind 2006 verscheen het vervolg op ‘Hostmanship’ met de titel ‘The welcoming leader’. Een ‘welcoming leader’ beseft dat iedereen binnen de organisatie bijdraagt aan het collectieve succes. Een ‘welcoming leader’ verliest dan ook nooit de mens in zichzelf en anderen uit het oog. In ‘The welcoming leader’ geven de auteurs weer hoe de gestelde doelen bereikt kunnen worden. Dat doen zij aan de hand van 27 beloftes, die in het kader zijn opgenomen.

De 27 beloftes van de ‘welcoming leader’

Ik ben...

- | | | |
|------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Inschikkelijk | 10. Bescheiden | 19. Besluitvaardig |
| 2. Open | 11. Duidelijk | 20. Optimistisch |
| 3. Vooruitziend | 12. Bewust | 21. Nieuwsgierig |
| 4. Moedig | 13. Ondersteunend | 22. Trots |
| 5. Invoelend | 14. Betrouwbaar | 23. Verantwoordelijk |
| 6. Ethisch | 15. Waarderend | 24. Toegewijd |
| 7. Flexibel | 16. Veeleisend | 25. Gepassioneerd |
| 8. Gul | 17. Wijs | 26. Stil |
| 9. Eerlijk | 18. Vooruitziend | 27. Consistent |



De vraag ‘Wanneer voelde jij je voor het laatst welkom’ spat van de homepage op www.hostmanship.nl. De site vermeldt: ‘Als je deze vraag aan iemand stelt duurt het meestal even voordat je antwoord krijgt. Het benoemen van slechte ervaringen gaat ons een stuk makkelijker af. Hoe komt het toch dat we als klant zo vaak het gevoel krijgen tot last te zijn? Hostmanship is hierop een antwoord.’

Hostmanship betekent ‘de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn’. De Hostmanship Development Group biedt een visie en oplossingen voor het verbeteren van service en klantbeleving. Zij helpt organisaties hun onderscheidend vermogen te versterken

op basis van klantbeleving en belooft dat zij organisaties meerwaarde laten creëren in het contactmetde omgeving. Een gesprek met Alexander de Vries, directeur van de Hostmanship Development Group in Naarden-Vesting.

Verschilt hostmanship van andere vormen van leiderschap?

‘Hostmanship is eerder een holistische benadering; het verwelkomen van klanten en medewerkers en partners. De leiderschapstijl die hierop het beste aansluit is *servant lea-*

dership. In een tijd, waarin dienstverlening centraal staat, kan alleen excellence bereikt worden met een leider die naar de organisatie toe dienstverlener is. De level 5 leaders van Jim Collins voldoen ook aan dit profiel. Een goede leider is eigenlijk een soort 'superhost'.

Hoe verhoudt hostmanship zich tot gastvrijheidsbenaderingen als hospitality?

Bezien vanuit het klant- of gastperspectief zijn er overeenkomsten. Het onderscheidende van – en voorwaarde voor – hostmanship is dat de medewerkers prominent als gast worden beschouwd. De werkwijze onderscheidt zich in de focus op bewustwording en inzicht in plaats van vaardigheden. Principes vormen het uitgangspunt, niet technieken. Het gaat om de volledige organisatie. De voorkant van de organisatie trainen in hospitality wanneer de 'achterkant' niet meedoet, veroorzaakt een schrijnend verschil tussen wat de klant te zien krijgt en hoe het er intern aan toe gaat.

Kunt u iets vertellen over de ontstaansgeschiedenis van 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 was hiervan de kartrekker en het project werd ondersteund door het ministerie van toerisme, Kamers van Koophandel en horecakoepels. Om een zo breed mogelijk publiek te bereiken werd het boekje 'Hostmanship' geschreven en een seminarformat ontwikkeld. Dit werd vervolgens zo'n succes dat Gunnarsson in 2003 besloot om de Hostmanship Development Group op te richten. Sindsdien woonden meer dan 100.000 mensen een seminar / lezing bij.'

De Hostmanship Development Group belooft organisaties meerwaarde in contact met de omgeving. Hoe realiseert u deze belofte?

'Centraal staan de essentiële voorwaarden voor



gastvrijheid. De deelnemers worden gevraagd om aan te geven wat nodig is om dat voor hun organisatie te realiseren. Daarnaast wordt gewerkt aan bewustwording, wat meestal meer effect heeft dan trainingen gericht op vaardigheden. Gastvrijheid is een keuze; een houding en geen techniek. Deze aanpak wordt als verfrissend ervaren en vaak leveren relatief kleine inspanningen een groot resultaat op, omdat deze benadering aspecten belicht die er toe doen. Leidinggevendend kunnen dus niet vrijblijvend een training voor hun medewerkers kopen, zij zijn onderdeel van het proces. En als blijkt dat de cultuur of de structuur het probleem vormt, dan moet dat eerst worden aangepakt, in plaats van medewerkers allerlei vlotte klantgerichte scripts te leren.'

Hostmanship vergt een collectieve inspanning binnen een organisatie. Uw website vermeldt dat die zich ruimschoots uitbetaalt. Betekent dat een efficiencyverhoging en een kostenreductie?

'Het effect van hostmanship is een verhoogd bewustzijn, mensen worden geconfronteerd met de essentie en het effect van hun handelen. Vaak denken ze in activiteiten in plaats van de reden waarom klanten bij hen komen. Wanneer ze zich realiseren hoe mooi het eigenlijk is wat ze doen, ontstaat betrokkenheid en dat is het meest effectieve instrument voor efficiency en effectiviteit. Hostmanship laat zien dat het uiteindelijk de medewerker

is die het verschil maakt, dat geeft erkenning en aandacht, en dat werkt!'

Hostmanship lijkt een gedoodverfde winnaar. Of zijn er ook voetangels en klemmen?

'Jazeker! Wanneer de leiding van een organisatie haar verantwoordelijkheid niet neemt en haar eigen essentiële rol als host niet vervult, dan is een traject bij voorbaat gedoemd tot mislukken. Een gedegen intake maakt dan ook standaard onderdeel uit van het proces.'

Kunt u uit uw eigen praktijkervaring een aantal voorbeelden van toepassingen van hostmanship noemen?

'De Hostmanship Development Group werkt veel voor zorginstellingen en musea. Maar ook de TCA in Amsterdam is een klant. Misschien zijn we wel het meest trots op theater Carré, dat onlangs is uitgeroepen tot meest gastvrije museumtheater van Amsterdam.'

Een trend - of zelfs een hype - in FM is momenteel innovatie. In essentie gaat het daarbij om het operationaliseren van nieuwe toepassingen. In hoeverre is hostmanship innovatief?

'De integrale benadering maakt het innovatief, dat is een wezenlijk onderscheidende benadering. Het platform voor sociale innovatie was er overigens als een van de eerste bij om ons te interviewen.'

¹ Hostmanship – The art of making people feel welcome; Jan Gunnarsson & Olle Blohm; Dialogos Förlag, Stockholm, 2003. ISBN 91-7504-159-6

² Hostmanship – De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn; Jan Gunnarsson & Olle Blohm; Vårdskapet Utveckling, Stockholm, 2007. ISBN 978-91-7504-201-5.

³ The welcoming leader – The art of creating hostmanship; Jan Gunnarsson & Olle Blohm; Vårdskapet Utveckling, Stockholm, 2006. ISBN 978-91-7504-197-1.

Ron Brouwer MA is docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool; r.brouwer@hhs.nl

Met dank aan Koos Groenewoud CFM, Manager Facilitair Bedrijf bij DELTA NV, redactielid FMI, oprichter van de netwerkorganisatie AAA (Triple A) Total Facility Management en ambassadeur van Hostmanship Nederland.