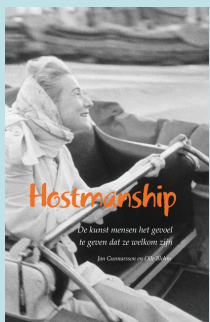


De leider van morgen denkt inclusief

Interview Walter van Hulst

Klanten, medewerkers, managers en partners van een organisatie, ze komen en gaan. Ook de structuur en financiering veranderen voortdurend. Wat blijft is de missie, het doel. In wezen is het bedrijf slechts een beheerder of rentmeester van die missie, van dat doel. De leidinggevende is eigenlijk een gastheer van de medewerkers; management en medewerkers samen heten de klant en andere partijen welkom. Dat is de gedachtegang van de Zweed Jan Gunnarsson, samengepakt in het begrip 'Hostmanship'. Zijn eerste boek met die titel is in het Nederlands verschenen. Een tweede, over de leider als gastheer, is onderweg.



Jan Gunnarsson, *Hostmanship*, Hostmanship Development Group, 2008, gebonden, blz., €19,95

Hostmanship is de kunst mensen zich welkom te laten voelen. Een kunst die iedereen kan leren. Hostmanship geeft inspiratie en richting aan iedereen die verschil wil maken, als individu, als team of

organisatie. Hostmanship geeft daarmee een frisse visie op het ontwikkelen van succesvolle individuen en organisaties. Organisaties die doen wat ze beloven, met medewerkers die daar trots op zijn.

In het boek wordt uitgelegd aan de hand van praktische voorbeelden en verhalen uitgelegd welke principes ten grondslag liggen aan Hostmanship. Het handelen volgens deze principes leidt tot ontmoetingen die indruk maken en die aan de basis staan van succesvolle relaties tussen klanten en organisaties.

Het boek geeft ondermeer antwoord op de volgende vragen;

- Waarom slagen niet alle organisaties en personen erin zich van hun beste kant te laten zien in het contact met klanten?
- Waarom slagen slechts weinig organisaties erin klanten, getalenteerde medewerkers en partners structureel aan zich te binden
- Waarom komen wij als klanten zo weinig echt Hostmanship tegen?
- Waarom werken sommige personen en organisaties op halve kracht, terwijl op andere plaatsen creativiteit, samenwerking en dienstbaarheid de toon zetten.

Boeiend verteller

Jan Gunnarsson is een sympathiek en boeiend verteller. Wie hem spreekt of hoort spreken, kan rekenen op grappige anekdotes en eenvoudige maar treffende voorbeelden om zijn argumenten te verduidelijken of kracht bij te zetten. Neem die zomer dat hij in zijn vakantiehuis op een eiland buiten Stockholm verblijft. Als fervent lezer van het financiële weekblad *Veckans Affärer* telt hij de dagen af tot het magazine na de stop in juli weer zal uitkomen. Begin augustus haast hij zich naar de stad, maar helaas, bij de ene na de andere winkel vangt hij bot. Overal uitverkocht. Tot hij, terug op het kleine eiland, die kleine witte kiosk ziet. "Helaas, het laatste exemplaar gaat net de deur uit. Maar als u mij uw naam en telefoonnummer geeft, dan bel ik de uitgever en bestel een extra exemplaar. Dat kunt u dan morgen rond lunchtijd ophalen."

Dit verhaal vormt de introductie van 'Hostmanship. De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn.' Gunnarsson schreef het boek - samen met Olle Blohm - alweer meer dan vijf jaar geleden, maar het is onlangs voor het eerst verschenen in de Nederlandse vertaling.

Façade

Gunnarsson deed enige tientallen jaren ervaring op als manager en directeur, met name in de wereld van het toerisme en de restaurant- en hotelbusiness. Zo was hij enige tijd ceo van een van de grootste ski-oorden in Zweden. Hij startte een handvol bedrijven, was hoofd ontwikkeling van de Zweedse equivalent van het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) en adviseerde de Zweedse overheid. Tot hij op een dag thuis kwam en zijn familie vertelde dat hij het tijd vond om te stoppen met zijn werk en een boek te gaan schrijven. "Die ene cruciale vraag bleef mij bezig houden: waarom gaat de een elke dag fluitend naar zijn werk, en zit de ander van maandag tot vrijdag de dagen naar het weekend en naar de vakantie af te tellen?" In de sector die hij het best kende, die van de hospitality, zag hij bovendien dat goede service vaak een buitenkant is, een façade. "Duizenden mensen krijgen op z'n Amerikaans training om met een glimlach 'have a nice day' te zeggen, maar iedere klant voelt van een kilometer afstand aan dat het niet echt is. Ik wilde op zoek naar die binnenkant. In het woord amateur schuilt het Latijnse woord 'amare', wat 'houden van' betekent. Een amateur houdt met hart en ziel van zijn bezigheid. Wat is dat, dat hem drijft?"

De eigenaar van de kleine kiosk op het eiland buiten Stockholm gaf een voorbeeld van goede service en van een manier van zakendoen met veel plezier en liefde voor de klant. Maar dat voorval zette Gunnarsson ook op het verkeerde been, want hij dacht aanvankelijk dat het geheim schuilde in kleinschaligheid. Tot hij ook een ontzettend positieve ervaring bij McDonald's had. Dus ook bij een groot bedrijf kon een klant zich welkom voelen.

Praten en luisteren

Gunnarsson ontwikkelde vervolgens het concept van hostmanship, in goed Nederlands zoiets als 'goed gastheerschap'. Hostmanship begint bij het behandelen van de ander zoals die persoon behandeld wil worden. Dienstverlening dus vanuit het perspectief van de gast. Hostmanship is zeker ook geen techniek of vaardigheid, maar een houding, een keuze voor bewust gedrag. De

essentie van deze houding ligt naar de mening van de Zweed in een zestal principes. Ten eerste een dienende houding, je moet de wil hebben om bij te dragen aan de ontwikkeling en het succes van een ander. Daarnaast moet je jezelf kunnen zien door de ogen van de gast en begrijpen dat je deel uitmaakt van de totale beleving van de gast. En daar naar handelen.

Het derde principe noemt hij 'verantwoordelijkheid nemen': de wil en het vermogen tonen om in te spelen op de behoeften van de gast en te reageren op problemen die hij tegenkomt, ongeacht wie, wat of hoe een probleem is ontstaan. Van belang is daarbij dat je jezelf kunt en wilt verplaatsen in de ander

"Goede service is vaak een façade. Ik wilde op zoek naar de binnenkant."

en oordeelloos kunt handelen in het belang van de gast. Een vijfde punt betreft praten en luisteren. De goede gastheer streeft eerder naar begrijpen dan naar begrepen worden, en geeft soms ook antwoord op vragen die niet gesteld worden. Is nieuwsgierig naar de gast en zijn wensen. Die rol vraagt ten slotte, het zesde principe, ook om kennis over en inzicht in andere gebruiken en culturen.

Toerist uit China

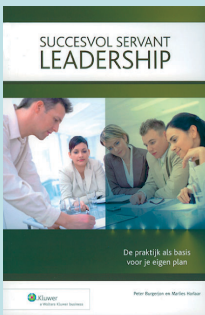
Gastvrijheid wordt nogal snel verbonden met de aard van een land of een volk. Die Amerikaanse vriendelijkheid is



Illustratie Waldemar Post

Jan Gunnarsson





Peter Burgerjon en Marlies Harlaar, Succesvol servant leadership, Kluwer, 2008, paperback, 112 blz., €29,50

Servant Leadership, dienstbaar leiderschap in het Nederlands, is een leiderschapsstroming die al sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw bestaat. In tegenstelling tot veel leiderschapstheorieën die snel opkomen en nog sneller weer verdwijnen, wint Servant Leadership langzaam maar zeker steeds meer aan populariteit. Dit heeft alles te maken met de kernthema's van Servant Leadership, die naadloos aansluiten bij de huidige tijdgeest, waarin medewerkers van hun leidinggevend verwachten dat deze hen in staat stellen hun talenten optimaal te kunnen ontplooien. Managers en organisaties die aan deze verwachten weten te voldoen, blijken uiteindelijk veel meer en duurzamer succes te behalen dan hun collega's en concurrenten. In dit boek vertellen een aantal succesvolle Servant Leaders uit uiteenlopende organisaties hun verhaal, waarmee zij de lezer een kijkje in de keuken van hun succes gunnen. Deze verhalen worden gekoppeld aan de theorie over Servant Leadership, waarna ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal oefeningen. Hierdoor wordt de lezer uitgenodigd om zijn of haar eigen leiderschapsstijl naast die van een Servant Leader te leggen. Maar ook om de eigen ontwikkelpunten te benoemen en uit te diepen tijdens het lezen van het boek. Daarmee is 'Succesvol Servant Leadership' een boek dat de lezer niet alleen aan het denken zet en inspireert, maar ook concrete aanknopingspunten aanreikt voor de eigen ontwikkeling, of u nu een beginnend leidinggevende bent of een ervaren manager die uitgedaagd wil worden de grenzen van de eigen ontwikkeling op te zoeken en te verleggen.

wel erg oppervlakkig, is een veelgehoorde opvatting. Maar ook de Nederlanders komen er niet zo goed af in recente enquêtes onder expats die in Nederland werken. We zouden een beetje te recht door zee zijn, onvriendelijk, bij het lompe af. Gunnarsson houdt niet zo van dergelijke generalisaties. "Persoonlijk heb ik goede ervaringen in Nederland. En wat de Verenigde Staten betreft: je kunt ook zeggen dat het maar een paar jaar kost om Amerikaan te worden, je wordt snel in dat land opgenomen. Hier in Zweden duurt dat veel langer. De voorbeelden van de kioskeigenaar en McDonald's die ik in mijn boek beschrijf, laten zien dat het uiteindelijk neerkomt op houding en gedrag van het individu." Tegelijkertijd, benadrukt Gunnarsson, komt hostmanship op verschillende niveaus tot uiting. Het begint bij die houding en dat gedrag van het individu, maar ook een team, een afdeling en een organisatie stralen een eigen niveau van hostmanship uit. Dat geldt zelfs voor een winkelcentrum, luchthaven, bedrijven-terrein, of een stad, gemeente of land. "Een toerist uit China of een zakenman uit Canada doen hun eerste indrukken van Nederland al op bij aankomst op Schiphol. Vertaald naar de organisatie: een bezoeker komt altijd van buiten naar binnen en komt daarbij eerst in aanraking met het hostmanship van de organisatie voordat hij op een afdeling terecht komt waar hij vervolgens te maken krijgt met persoonlijk hostmanship. Of het nu gaat om Nederland als land, de luchthaven Schiphol, het bedrijf waar de zakenman op bezoek gaat,

"Hostmanship vertoont interessante overeenkomsten met Afrikaanse omgangsvormen"

medewerkers en gastheren moeten leren dezelfde weg te gaan als hun bezoekers. Dit vormt het uitgangspunt voor de manier waarop we onze organisaties zouden moeten runnen en ontwikkelen."

Inclusief denken

Het direct economisch belang van hostmanship neemt alleen maar toe met de komst van de beleveniseconomie, zo treffend aangekondigd door auteurs zoals de Amerikanen Joseph Pine en James Gilmore ('De beleveniseconomie' en recent het boek 'Authenticiteit') en de Deen Rolf Jensen ('De droommaatschappij'). Gunnarsson: "Iedereen kan producten en diensten van dezelfde kwaliteit en prijs aanbieden, dus je moet je op een andere manier onderscheiden."

Een sleutelrol is weggelegd voor het leiderschap van een organisatie of bedrijf, benadrukt hij. "Als ik ergens binnen kom, en de directie of het management beklagt zich over het gebrek aan hostmanship in de organisatie, weet ik meteen dat het probleem tegenover me zit." Een duidelijke missie en strategie vormen de eerste stap, de juiste mensen binnenhalen en binnenhouden is de tweede, misschien nog wel belangrijker dan de structuur van de organisatie optuigen. "Het is aan de leidinggevend om de balans tussen alle stakeholders te bewaken. Dus niet alleen aandacht voor de aandeelhouder of de klant. Ook de medewerkers moeten zich welkom voelen. De tijd van de ceo als held is voorbij. De leider van morgen gedraagt zich als een goed gastheer en denkt inclusief," stelt de Zweed onomwonden. Hij doelt daarmee op de manier van denken dat je eigen geluk niet verkregen kan worden ten koste van of zonder de ander, maar alleen door tegelijk het geluk van de ander in het oog te houden en waar mogelijk te bevorderen. Hij schreef, opnieuw met Olle Blohm als co-auteur, dan ook een vervolg op de eerste uitgave onder de titel: 'The Welcoming Leader. The Art of Creating Hostmanship'. Dit boek over dienstbaar leiderschap en over de kunst om gastvrije bedrijven en locaties te creëren, wordt momenteel in het Nederlands vertaald en zal begin volgend jaar uitkomen.

Uganda

Het bleef niet bij theorie alleen. Op basis van de ideeën van Gunnarsson namen de Zweedse Reis- en toerismeraad, vereniging van Hotel- en Restauranthouders en de Zweedse Kamer van Koophandel het initiatief tot 'Det Svenska Vardskapet' (het Zweedse gastheerschap). In 2003 is daar de Hostmanship Development Group uit voortgekomen als onafhankelijk adviesbureau. Gunnarsson houdt zich bewust niet bezig met de dagelijkse gang van zaken en concentreert zich op zijn rol als auteur en spreker. "Ik wil het concept verder ontwikkelen en uitdragen. Liever dan weer gaan managen. Het bureau legt zich met name ook toe op de eerste stap: het inspireren van mensen en organisaties."

Aanvankelijk bestond de kring van klanten uit bedrijven en overheidsorganisaties in de toerisme- en hospitalitybranche, maar inmiddels kloppen ook veel bedrijven en instellingen uit andere sectoren aan, met als opvallende uitschieter de zorg.

Inmiddels raakt hostmanship ook buiten Zweden bekend. In 2007 sloeg het bureau internationaal de vleugels uit met franchisevestigingen in Denemarken en Nederland. De Nederlandse tak is gevestigd in Naarden, onder leiding van organisatieadviseur Alexander de Vries. Die gaat naar eigen zeggen een stapje verder dan de Zweedse moederorganisatie en begeleidt ook implementatietrajecten. Begin dit jaar zijn er ook vestigingen in Noorwegen en Finland geopend. De nieuwste loot aan de



James H. Gilmore en Joseph Pine, Authenticiteit, Academic Service, 2008, gebonden, 330 blz., €34,95

Het is de paradox van de huidige beleveniseconomie: hoe gekunstelder de wereld wordt, hoe meer de consument échte dingen wil - dingen die pakkend, persoonlijk en, bovenal, authentiek zijn. Als klanten uw aanbod niet 'echt' genoeg vinden, wordt u al snel gebrandmerkt als niet-authentiek - als nep - en loopt u het risico omzet te verliezen. Heeft uw bedrijf daar al iets op gevonden?

Gilmore en Pine gaan verder waar ze hun baanbrekende bestseller 'De beleveniseconomie' eindigden. Ze leggen uit dat beschikbaarheid, prijsstelling en kwaliteit niet langer voldoende zijn. De consument van nu zoekt authenticiteit waar en wat hij ook koopt. Als u aan deze hang naar authenticiteit weet te voldoen, hebt u toegang tot de harten, de hoofden en de portemonnees van uw klanten, wat uw aanbod ook is.

In 'Authenticiteit' wordt op allerlei terreinen onderzocht hoe succesvolle ondernemingen zich identificeren met het zelfbeeld en de wensen van hun klanten. Het biedt u praktische managementtools om u en uw bedrijf verder te helpen:

- Maak een inschatting van de vermeende authenticiteit van uw bedrijf of product met gebruikmaking van nieuwe hulpmiddelen, waaronder de echt/nep-matrix;
- Ontwikkel nieuwe manieren om te appelleren aan echtheid;
- Implementeer specifieke strategieën om authenticiteit over te brengen.

Van Disneyland tot Nederland, van Venetië tot het gelijknamige hotel in Las Vegas, alles komt aan bod in dit uitgebreide onderzoek naar authenticiteit en de manieren waarop succesvolle ondernemers zich identificeren met het zelfbeeld en de wensen van hun klanten.



Mark Sanborn, De Fred factor, Ankh-Hermes, 2005, gebonden, 124 blz., €12,50

In 'De Fred factor' vertelt Mark Sanborn het waar gebeurde verhaal van zijn postbode Fred, die zoveel van zijn werk houdt dat hij altijd iets extra's doet voor de mensen bij wie hij post bezorgt. Hij houdt bijvoorbeeld een oogje in het zeil over iemands huis en treedt iedereen als vriend tegemoet. Fred is een voorbeeld van klantvriendelijkheid. Wat is het geheim van Fred, wat is nu die Fred-factor? Sanborn zet de vier basisprincipes uiteen waarmee we nieuwe energie en creativiteit in ons werk en ons leven kunnen brengen. Door ze, net als Fred, in praktijk te brengen, iedere dag opnieuw, kunnen we leven en werken op een manier die voldoening schenkt aan uzelf en aan anderen.

stam ontluikt in Afrika. Gunnarsson: "Het begon met een goed gesprek met een Ugandese taxichauffeur in Stockholm. Hostmanship bleek interessante overeenkomsten te vertonen met de Afrikaanse traditie van omgaan met elkaar. Toen ik later op een conferentie een delegatie uit Uganda trof, was het contact snel gemaakt."

Jan Gunnarsson spreekt binnenkort in Nederland. Op 27 januari 2009 is hij een van de sprekers bij het seminar Onzichtbaar leiderschap van Denkproducties.