

Hartelijk welkom

Hostmanship als kernwaarde voor de bedrijfsvoering

Hostmanship verscheen oorspronkelijk in 2002 en groeide uit tot een fenomeen dat de wereld aan het veroveren is. De ervaringen die zijn opgedaan sinds het verschijnen van het boek *Hostmanship – the art of making people feel welcome* zijn gebundeld in de herziene versie die begin april ten doop werd gehouden.

• ‘Hartelijk welkom’. Met die woorden begroette Alexander de Vries, directeur van de Hostmanship Development Group in Naarden-Vesting, auteur en spreker Jan Gunnarsson en de circa honderdtwintig gasten die aanwezig waren bij de presentatie van de nieuwe Nederlandstalige versie van het boek *Hostmanship – de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn*. Het decor was het landgoed Duin en Kruidberg in Santpoort, prachtig gelegen in de duinen van Zuid Kennemerland en badend in de stralende zon.

• Gunnarsson vertelde zijn aandachtige toehoorders hoe zijn grootouders en ouders hem in zijn jeugd het gevoel gaven dat hij welkom was en hoe hem dat had gevormd. Maar ook tijdens zijn schooltijd en loopbaan is het gevoel om welkom te zijn altijd belangrijk voor hem geweest. Kennis kun je opdoen, vaardigheden zijn aan te leren; een verwelkomende houding is een gave. Waar iedereen in beginsel over beschikt.

• Voor het Zweedse woord ‘Gästfrihet’ bestond – en bestaat – geen Engelstalige equivalent. En daaraan was behoefte toen de gastvrijheidsvisie ook buiten Zweden begon aan te slaan. Om een passende term te kunnen bedenken, hebben Gunnarsson en de zijnen zich gebogen over de ingrediënten van hun visie.

• Om tot de slotsom te komen dat de essentie van gastvrijheid is om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. De Engelse term ‘hospitality’ dekte die lading niet. De niet bestaande, letterlijke verta-

ling van gästfrihet – ‘guestfreedom’ – evenmin. Gezocht werd naar een begrip dat ‘hospitality’ en ‘craftsmanship’ verenigde: gastvrijheid en meesterschap. Uiteindelijk is met ‘hostmanship’ een nieuw begrip gelanceerd; het woord staat (nog) niet in de woordenboeken.

Gastvrijheid en meesterschap

• Gunnarsson draagt hostmanship met warmte en elan uit. De Hostmanship Development Group is buiten het land van oorsprong – Zweden – inmiddels vertegenwoordigd in Noorwegen, Denemarken, Nederland en Uganda. En de olievlek breidt zich steeds verder uit.

• Een imam, met wie Gunnarsson sprak over hostmanship, riep enthousiast uit dat hostmanship synoniem was met het gedachtegoed van de islam; een christelijke, een boeddhistische en een humanistische leider beaamden exact hetzelfde. Gunnarsson – zelf atheïst – trekt hostmanship veel breder. Hostmanship is universeel en van toepassing binnen de totale samenleving.

De zes pijlers van hostmanship

• Hostmanship is gestoeld op zes pijlers¹. Allereerst ‘dienen boven zelfzucht’. De innerlijke overtuiging de ander te willen dienen, is een persoonlijke keuze waarvan de omgeving de vruchten kan plukken. Daarna ‘het geheel boven de delen’. Het inzien van verbanden is essentieel voor het kunnen uitoefenen

Ron Brouwer,
Eric Sondervan

• van goed hostmanship. De derde pijler is ‘dialogoog boven debat’. ‘Debat’ betekent ‘neerslaan’; ‘dialogoog’ betekent ‘door betekenis’. Door alle kanten van een probleem te begrijpen kunnen mensen tot een oplossing komen. Vervolgens ‘verantwoordelijkheid boven onachtzaamheid’. Door verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de ander, kunnen mensen duurzame relaties opbouwen. ‘Consideratie boven onverschilligheid’ is het vijfde en belangrijkste ingrediënt in hostmanship. Het menselijke zien in een ander, zonder oordeel en uit liefde. De wil om al het mooie dat je in je hebt met anderen te delen. Gulheid ligt aan de basis van hostmanship – en de bron van gulheid is dankbaarheid.

• Ten slotte ‘kennis boven arrogantie’. Wees niet bang om fouten te maken; die maken onderdeel uit van het leerproces.

• Goed hostmanship kan altijd worden herleid tot een helder en goed geformuleerd bedrijfsplan. Ongeacht of het daarbij gaat om de missie of het mandaat, of de meerwaarde materieel van aard is of niet. Een goed bedrijfsplan beantwoordt de vragen waarom, hoe en wat. Voor hostmanship is de belangrijkste vraag hoe een bedrijf voorziet in een bepaalde behoefte, of specifieke problemen oplost; welke cultuur er heerst. Een gemeenschappelijk gedragen visie, waar mensen gezamenlijk aan kunnen werken, heeft een veel grotere aantrekkingskracht dan de versnipperde tegenhanger. En is daarmee een cruciale succesfactor.

• Het geheel is groter dan de som der delen. Desondanks: hoe waardevoller de delen, des te beter het geheel. Mensen kunnen gasten en klanten het gevoel geven dat ze welkom zijn, maar ook collega’s. En zichzelf. In die zin, dat ze plezier aan hun werk beleven. Dat ze op de juiste plek zitten, uit vrije wil.

• Hostmanship komt tenslotte van binnenuit.

• ‘Hostmanship’, zo besluit de uitgave, ‘is hoogst persoonlijk. Je komt het tegen in alle kleuren en vormen, afhankelijk van de situatie en de context. Dat is ook de reden waarom de enige duurzame theorie over hostmanship luidt dat je alles in je hebt. Jij hebt de sleutel. Ons doel is je uit te dagen en te inspireren om die extra stap te zetten in de kunst van anderen het gevoel geven welkom te zijn. Ongeacht wie die ander is: een gast, een collega of jijzelf.’

Hostmanship als leiderschapsbenadering

• Hostmanship als leiderschapsbenadering in een organisatie vertaalt zich naar een voorbeeldfunctie van de manager maar ook naar het bewustmaken van medewerkers. Dit betekent echter niet automatisch dat organisaties daar trainingen in gedrag van de medewerkers voor moeten inzetten. De beste ideeën zitten meestal in de mensen zelf, ze moeten alleen ontsloten worden. Dat bewustwordingsproces



• moet wel worden gefaciliteerd. Interne workshops met medewerkers kunnen hiervoor het geëigende middel zijn. Ter ondersteuning kunnen ook onderzoeksinstrumenten hier een belangrijke rol spelen. Dat is waar TNS NIPO zich op richt, het creëren van onderzoeksomgevingen waarin dit bewustwordingsproces gestalte kan krijgen. Samen met de Hostmanship Group Nederland heeft TNS NIPO het concept van een interne community ontwikkeld, waar medewerkers gezamenlijk hostmanship gedrag ‘co-creëren’. Waarin ze elkaar stimuleren, met elkaar discussiëren over hoe ze de klant zich welkom kunnen laten voelen. Een traject van één tot twee weken. Elke dag, wanneer de medewerker inlogt in het systeem, verschijnen er stimuli om hostmanship voor hun organisatie en - meer specifiek - de afdeling waar hij of zij werkt, vorm te geven. Gebaseerd op de eigen praktijk. Met onder meer als resultaat een ‘thermometerstand’ die aangeeft in welke mate hostmanship-gedrag wordt vertoond in de organisatie door de medewerker zelf en de collega’s in de organisatie (op basis van zelfbeoordeling). >

Alexander de Vries

Foto: Dick Richards van
Waltrise Camera



• **Ontsluiten hostmanship-gedrag**

• Veel hostmanship-gedrag is bij medewerkers latent aanwezig maar wordt onderdrukt als gevolg van bepaalde weerstanden in de organisatie. Vaak zijn medewerkers gefrustreerd door de conditionering van de systemen waarmee ze werken. Bijvoorbeeld beperkingen van interne automatiseringssystemen. Ze verschuilen zich dan achter het excuus 'kan niet /laat het systeem niet toe' in plaats van te zoeken naar een oplossing waar de interne klant wel mee geholpen wordt. Het tonen van consideratie, betrokkenheid, laten merken dat het er echt toe doet (de vijfde pijler onder hostmanship) is al een prachtig begin, waardoor de interne klant aangenaam wordt verrast. Het geheel zien (de tweede pijler) betekent dat men zich verplaatst in de interne klant, begrijpt waar zijn verzoek, zijn houding vandaan komt en daar een passend antwoord op vindt, ook al belemmeren bepaalde beperkingen dat volledig aan alle wensen van de klant wordt voldaan. Dat betekent de dialoog aangaan (de derde pijler); luister goed naar wat de interne klant wil; ga niet alleen uit van het eigen aanbod, maar wees creatief in het vinden van een passende oplossing. Als de kleurenprinter kapot is, ga dan op zoek naar een andere manier om een kleurenprint te krijgen. Op de monteur wachten kan altijd nog. Door persoonlijk verantwoordelijkheid te nemen voor het probleem, neemt men de verantwoordelijkheid voor het zoeken naar een oplossing geheel of gedeeltelijk over (de vierde pijler).

• **Borging hostmanship-gedrag**

• Dat hostmanship ook beklijft (belangrijk voor de leider), moet zorgvuldig worden bewaakt. Door bijvoorbeeld periodiek de peilstok in de organisatie te steken. Dat kan door middel van observaties of kwantitatieve metingen (wanneer een bedrijf bijvoorbeeld al een periodiek intern klanttevredenheidsonderzoek

• uitvoert, kan hostmanship daar aan vast worden ge-
• haakt). De zes pijlers onder hostmanship bieden
• hierbij comfortabel houvast. Die vormen het instru-
• ment dat de meting valide maakt. Want bij hostman-
• ship draait het om die pijlers, die dimensies, daarmee
• kan de facilitaire afdeling (het facilitair bedrijf) het
• verschil maken. Het efficiënter maken van processen
• is al in de aard van de meeste bedrijven ingebed, al is
• het alleen al vanwege het basisprincipe van kostenbe-
• heersing en interne klanttevredenheid. Juist op het
• laatste vlak zou een flinke slag gemaakt kunnen wor-
• den wanneer de interne klant zich echt welkom zou
• voelen: 'Sneller kunnen we het vaak niet maken, maar
• wel leuker'. Hostmanship zit gewoon al in de meeste
• mensen zelf, het hoeft alleen maar te worden ontsloten.
• Dit soort bewustwordingsprocessen in de interne
• dienstverlening spiegelt zich ook in hoe de medewer-
• kers met (externe) klanten omgaan. Gastvrijheid on-
• dervinden triggert ook de individuele medewerker
• zichzelf gastvrij te gedragen naar de externe klant.
• Gastvrij gedrag levert bovendien voldoening op. Het
• is een wisselwerking. Schrik niet van een dienstverlener
• die aardig is (leuk, die SIRE-reclame van dit moment)
• of van een dienstverlener die gemeend betrokken is bij
• de vraag waarop het antwoord wordt gezocht.
• Na de crisis (is die echt afgelopen?) klinkt vanuit
• alle hoeken: 'De klant staat weer centraal'. Dat bete-
• kent ook 'back to basics'. Naar de tijd dat winkel-
• medewerkers nog niet verschrikt of verstoord op-
• keken als een klant met een vraag kwam. fmi

• > 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.

• > Voor meer informatie: www.hostmanship.nl

> Ron Brouwer MA is docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool en redactielid van FMI; Eric Sondervan is Directeur Business Solutions bij TNS NIPO en specialist op het gebied van Stakeholder Management. TNS NIPO werkt samen met de Hostmanship Group Nederland.