



Welkom

JAN GUNNARSSON 'WELKOM-HETER' PUR SANG

“Klanttevredenheid is niet genoeg, ga voor customer success”

Valt de term hostmanship, dan mag de naam van Jan Gunnarsson zeker niet onvermeld blijven. De Zweedse ‘welkom-heter’ en ervaren TEDx-spreker is dan ook de grondlegger van deze filosofie. Het ultieme voor hem is een wereld waarin iedereen zich welkom voelt. Die droom spat in de praktijk echter geregeld uiteen, want naar zijn idee slagen er nog maar weinig organisaties in om klanten, getalenteerde medewerkers en partners structureel aan zich te binden. Eeuwig zonde, want daarmee laten zij kansen liggen om het verschil te maken, inclusief het bijbehorende succes. Onvermoeibaar als Gunnarsson is, brak hij tijdens zijn actuele bezoek aan Nederland opnieuw een lans voor het organisatorisch inbedden van gastvrijheid.

“Jammer genoeg was het een eenmalig ervaring, maar die keer dat ik eerste klas vloog zal ik nooit vergeten”, glunderde Gunnarsson bij de aftrap van het event Kitchen Table Talks van CRM Partners. “De stewardess was zo ontzettend vriendelijk! Ze hield bijna van me. Net als van de anderen in die ruimte overigens... Ze tipte me bijvoorbeeld om niet te kiezen voor de Griekse salade als lunch, die was vies volgens haar, maar ze kon de sandwich van harte aanbevelen. Bovendien wist ze dat ik diezelfde avond weer naar Stockholm zou terugvliegen. Hoe kon ze dat weten? Bizar toch? Geloof me, zij maakte echt mijn dag. Zulke mensen moet je aan boord zien te halen. En in dit specifieke geval kun je mijn advies zelfs letterlijk opvatten.”

Mentaliteitsverandering

De Zweedse oprichter van de Hostmanship Development Group, dat eveneens in Nederland een vestiging heeft, ziet de wereld in een rap tempo veranderen. Hadden mensen vroeger vrijwel niet de mogelijkheid om een school,

dokter of televisiekanalen te kiezen, nu is dat wel anders. Bovenal betekent 'lang geleden' anno nu 'vorige week' en noemen we een land als India tegenwoordig 'dichtbij', is zijn ervaring. Leuk, al die keuzemogelijkheden, maar ze brengen ook uitdagingen met zich mee, benadrukt Gunnarsson. Zo heeft een app er bijvoorbeeld voor gezorgd dat twee grote taxibedrijven in San Francisco failliet zijn gegaan, doelend op Uber. "Klanten hebben is iets fantastisch, maar hoe blijf je ahead?" Een koploper, of dat nou een individu, team of organisatie is, beheerst volgens hem de kunst om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. Let wel: dat vraagt meer dan alleen vriendelijk zijn. Hiervoor is een mentaliteitsverandering vereist.

Agile

Om een stap in de goede richting te zetten, deelde de auteur van het in 2002 verschenen boek 'Hostmanship' drie key takeaways met zijn toehoorders in het Miele Experience Center in Vianen:

- "Vergeet klanttevredenheid, dat is zo 1980. Ga liever voor 'customer success'. Hou van wat je doet en doe er alles aan om maximaal van toegevoegde waarde te zijn. Begrijp wat het succes van jouw klanten drijft. Zie en ontdek wat de problemen van klanten zijn, het liefst nog voordat zij daar zelf tegenaan lopen."
- "Ga van service naar hostmanship. De term service is ontzettend ouderwets. Een ervaring moet authentiek zijn. Zie consumenten meer als partners, in plaats van klanten. Denk ook niet langer in transacties, maar in relaties. De cultuur in een organisatie moet de manifestatie zijn van de aanwezige waarden. Hoe groeten we elkaar, wat eten we, hoe richten we het gebouw in, enzovoorts. Om cultural excellence te bereiken moet het hele plaatje kloppen. Behandel elkaar met respect, waardigheid en aandacht. Zorg bovendien goed voor jezelf. Je moet in harmonie zijn om ook voor een ander te zorgen."
- "Geef mensen informatie aan de voorkant, zodat zij zelf in actie kunnen komen. Wees flexibel, agile, zoals een slang die zich door de jungle een weg baant. Immers, als zijn kop aan de achterkant zat..."

Manager als rolmodel

Wat nog weleens onderschat wordt door bedrijven, is volgens Gunnarsson een geschreven 'value statement'. Daarin staat vermeld wat de kernwaarden van een organisatie zijn en wat de propositie is ten aanzien van klanten, leve-

ranciers en medewerkers. "In Zweden is zo'n value statement heel gebruikelijk; circa negentig procent van de bedrijven heeft de topprioriteiten opgesteld. Belangrijk, want je wilt niet dat er een gat ontstaat tussen wat een werkgever voor cultuur wenst en wat de medewerkers willen. Dat is alsof je een oude houten boot zonder grondverf meteen een nieuwe lik verf geeft. Een weinig duurzame actie, want die verf bladdert snel af", verzekert de flegmatieke TEDx-spreker. Gevraagd naar de toepassing van hostmanship in een klantcontactomgeving, komt de ervaren welkom-heter resumerend tot de volgende tien focusgebieden:

- 1 Definieer eerst jouw kernwaarden. Waar voel jij je verantwoordelijk voor?
- 2 Laat de inrichting van banen en het werving- en selectiebeleid aansluiten bij de mindset en de waarden van het bedrijf. Wat doe jij om werknemers te inspireren?
- 3 Durf er soms voor te kiezen om mensen die niet in jouw organisatie passen te betalen om weg te gaan.
- 4 Train jouw mensen en laat ze van elkaar leren.
- 5 Heb ook aandacht voor het fysieke aspect; creëer inspirerende werkomgevingen, processen en systemen.
- 6 Empower je medewerkers. Maak ze verantwoordelijk en geef ze de middelen die ze nodig hebben om hun werk goed uit te voeren.
- 7 Communiceer. Geef duidelijk aan hoe jij wilt dat de klantervaring is.
- 8 Meet! De cultuur, de mening van klanten, et cetera.
- 9 Heb duidelijk voor ogen hoe je bovenstaande punten wilt implementeren.
- 10 En tot slot: handel hiernaar. Besef dat je als manager het rolmodel van deze waarden bent.

"Geliefd zijn bij klanten willen we allemaal", besluit Gunnarsson. "Wees er echter van bewust dat je een lange adem nodig zult hebben voor dat doeleinde. Gedrag verander je simpelweg niet in een half jaar tijd. Begin met plannen, betrek het topmanagement erbij, maak van de filiaalmanagers ambassadeurs en ga op diezelfde voet verder met de teamleiders en medewerkers. Haast je niet, maar neem juist ook de tijd om te reflecteren. Als laatste stap leg je de focus op je klanten. Laat ze weten, en vooral voelen, dat zij bij jou altijd welkom zullen zijn!"

