



Bas Langezaal, Jan Wiegink & Lutske van der Veen

# Smallingerland besmet door het 'gastheerschap-virus'

Start intern, dan volgt de rest vanzelf.

Tekst: Carmen Kromosono-Jonathans

Foto: Digna ten Napel

"'Hostmanship' wordt wel eens uitgelegd als: iemand behandelen zoals je zélf behandeld wil worden. Wij zijn het daar niet mee eens: 'Hostmanship' draait erom dat je iemand behandelt zoals diegene behandeld wil worden. Sommige mensen zitten helemaal niet te wachten op een praatje." Bas Langezaal, naast teamleider van het servicecentrum tegenwoordig ook 'gastheerschapcoach,' vertelt over het traject dat de afdeling Publiek in Smallingerland ingrijpend veranderde. In positieve zin.

Na een inspiratiesessie in 2016 over 'hostmanship' is het voor de gemeente Smallingerland kraakhelder: Hier moeten wij iets mee! "Na het nodige lobbywerk, kregen we groen licht om voor ons team een pilot 'hostmanship' te starten," vertelt Bas. Dat lieten ze zich geen tweede keer zeggen. Ze nodigden de 'Hostmanship Group' uit op het gemeentehuis in Drachten: een inspirerende club mensen, die zich op hun beurt weer lieten inspireren door het gedachtegoed van de Zweed Jan Gunnarsson. Centraal in deze filosofie staat het welkom heten van jezelf, elkaar en anderen.

#### SAMEN WERKEN AAN GEDEELDE BELANGEN

Ook voor de start van deze pilot deed Smallingerland het overigens lang niet slecht. "Bij wijze van nulmeting hebben we steekproefsgewijs onder 200 klanten een enquête afgenomen, over de mate van tevredenheid over onze dienstverlening. Hieruit kwam een gemiddelde van 7,4," aldus Bas. Toch zijn ze niet voor niets in dit traject gestapt. "De Hostmanship Group adviseerde in haar startrapportage om het teambelang bewuster onder de aandacht te brengen. Meer bewustwording leidt automatisch tot meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gedeelde belangen. Een ander verbeterpunt was de uniforme werkwijze, of eigenlijk het gebrek daaraan: iedereen had er in de loop der tijd zijn eigen sausje over gegoten."

#### AAN DE SLAG

Nu duidelijk was wat er moest gebeuren, kon de afdeling Publiek -we hebben het over een groep van 70 à 80 medewerkers- aan de slag. De Hostmanship Group stelt één belangrijke voorwaarde aan de organisaties die zij begeleidt: het verlangen naar mensgerichte dienstverlening moet uit de mensen zelf komen. "Zoiets werkt niet als het van bovenaf wordt opgelegd," legt Bas uit, "medewerkers moeten het initiatief dragen. Datzelfde geldt voor de werkvorm die je inzet: deze moet passen bij de organisatie. Wij kozen voor het werken met 'hostmanship coaches.' Dat zijn geen externen die van buitenaf worden ingevlogen om interne medewerkers te begeleiden, maar directe collega's die in een driedaagse cursus worden opgeleid tot coach." Op basis van persoonlijke kwaliteiten en

karactereigenschappen zijn vijf medewerkers benaderd voor de rol van coach en Bas was daar één van.

#### OPENHEID EN KWETSBAARHEID

"De opleiding was intensief, maar desondanks -of eigenlijk juist dankzij die intensiviteit- ontzettend waardevol. Je leert jezelf beter kennen: Hoe zit je in elkaar? Wat zijn je sterke en zwakke punten? En (hoe) durf je die uit te spreken naar collega's? Ook elkaar leer je beter kennen. Op sommige momenten was het best confronterend, maar doordat we ons kwetsbaar en open opstelden hebben we een heel hechte band gekregen." Diezelfde open en kwetsbare houding bleek van groot belang in de nieuwe rol van de coaches ten opzichte van hun naaste collega's. "Voor een aantal was het even zoeken: hoe pak ik m'n rol, zonder belerend te zijn? Coachen is iets anders dan terechtwijzen of corrigeren, coachen draait om begeleiden. Je staat niet boven maar naast de ander," vervolgt Bas. "Gelukkig hebben we nooit problemen gehad met de onderlinge verhoudingen en dat is te danken aan de open en kwetsbare wijze waarop de coaches zichzelf profileerden."

#### GEEN 'HOSTMANSHIP' MAAR 'GASTHEERSCHAP'

"Iemand die ik in dit verhaal niet moet vergeten is Nic Zeegers: de enige externe die ons tijdens dit ontwikkeltraject heeft ondersteund. Dat we hem erbij hebben gehaald, was vooral op mijn verzoek. Door mijn functie als teamleider kon ik soms onvoldoende op de werkvloer aanwezig zijn als coach. Nic was drie dagen in de week zozegd mijn oren en ogen en werd door de groep gelukkig ook als zodanig geaccepteerd. Eén van de eerste stappen die we als coaches namen om het traject passend te maken voor onze organisatie, is de naam wijzigen," lacht Bas. "In Smallingerland zijn de mensen 'down to earth' zoals dat zo mooi heet: doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Een Engelse term als 'hostmanship' vonden we veel te hoogdravend. We hebben daarom gekozen voor de Nederlandse vertaling: 'gastheerschap.'"

#### KLEINE VERANDERINGEN, GROOT VERSCHIL

Onder de vlag van het 'gastheerschap' stelden de coaches

een plan van aanpak op, die ze met het verzoek om input voorlegden aan de rest van de groep. "We hebben alle suggesties, verlangens en verbeterpunten meegenomen, hoe klein ook. Want ook kleine veranderingen kunnen samen al een groot verschil maken." Op basis van deze inventarisatie maakte elk team voor zichzelf een 'Top 5 prioriteitenlijst.' Die van het servicecentrum luidde als volgt:

1. Wees je bewust van de 'glazen kooi.' Zorg voor een nette werkplek en voer geen persoonlijke gesprekken in het bijzijn van de klant;
2. Spring bij aan de balie als het druk is, hier mag geen discussie meer over zijn;
3. Werk op een uniforme wijze. Zorg voor een heldere beschrijving van de werkprocessen;
4. Noem je naam als je de telefoon opneemt en vermeld deze onderaan brieven die je verstuurt, dat is persoonlijker;
5. Geef elkaar vaker een compliment.

#### EEN COMPLIMENT IS HET HALVE WERK

Dat laatste punt: elkaar af en toe een schouderklopje geven, offewel waardering uiten naar elkaar, is volgens Bas één van de belangrijkste ingrediënten voor goed gastheerschap. "Het gaat niet alleen over de omgang met de klant, maar ook -of misschien nog wel méér- over de omgang met elkaar als collega's. Zit dit laatste goed? Dan is je werkplezier groter en dat straalt je automatisch uit naar de klant. Dankzij het gastheerschapstraject zijn we een hechter team geworden dat constructief samenwerkt; collega's durven elkaar op fouten aan te spreken en om hulp te vragen."

#### POSITIEVE ERVARINGEN MAKEN JE GRETIG

Het traject verliep overigens niet altijd zonder slag of stoot. Bas: "Verandering is altijd spannend. Zo vonden sommige collega's het lastig om hun naam te vermelden aan de telefoon of onder aan een brief; als je onder je eigen naam handelt kun je daar ook persoonlijk op worden aangesproken. Medewerkers moeten zich veilig genoeg voelen om een dergelijke stap te zetten en daarin heeft de coach een belangrijke rol. Eenmaal over deze drempel merkten medewerkers echter al snel de nieuwe dynamiek in het contact met de klant. En zo'n positieve ervaring maakt je gretig: daar wil je meer van!"

#### BESMET DOOR HET 'GASTHEERSCHAP-VIRUS'

Bas merkt dat mensen steeds meer eigen verantwoordelijkheid en initiatief nemen voor goed gastheerschap: "Voorheen zag ik soms medewerkers voorbij lopen aan klanten die in de hal zoekend om zich heen keken. Nu spreken ze hen aan. Of neem de dag na Hemelvaart; normaal gesproken een brugdag

bij de gemeente. Omdat dit echter voor 80 procent van de burgers niet het geval is, stelde een medewerker voor om op die dag gewoon open te gaan. Je zou kunnen zeggen dat we in Smallerland besmet zijn geraakt door het 'gastheerschap-virus.' Onze grootste overwinning is dat het gastheerschap tegenwoordig niet alleen bovenaan onze dienstverleningsvisie staat, maar ook boven de organisatie- en leiderschapsvisie."

---

"De kunst om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn, is meer dan slechts een kunstje"

---

#### MEER DAN EEN KUNSTJE

"Anderzijds hebben bepaalde medewerkers gemerkt dat het gastheerschap hen niet ligt. Een dergelijk traject dwingt je om kritisch naar jezelf te kijken. Zo heeft iemand ervoor gekozen om van de balie naar de backoffice te gaan. Gelukkig konden we die ruimte bieden. Daarnaast had ik het geluk dat ons team werd uitgebreid in die periode en dat ik mensen kon selecteren op bepaalde eigenschappen. Want hoewel 'de kunst om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn' deels iets is dat je aan kunt leren, is het veel meer dan slechts een 'kunstje.' Het is iets dat je van nature in je moet hebben, je moet het voelen."

#### TRAJECT ZONDER EINDPUNT

Dat Smallerland het gastheerschap goed voelt blijkt wel uit de eindmeting, die een gemiddelde aantoonde van 8,3. Dit betekent niet dat iedereen nu rustig achterover kan leunen: "Officieel is het traject afgerond, maar in de praktijk is er natuurlijk geen eindpunt. We blijven investeren en elkaar scherp houden," zegt Bas. "Met de andere coaches zit ik nog steeds maandelijks om tafel en maken we concrete plannen om het gastheerschap bij te schaven en uit te breiden. Momenteel richten we onze pijlen op de doorontwikkeling van het KCC en daarbij speelt het gastheerschap een cruciale rol. Verder zien we dat ons enthousiasme aanstekelijk werkt op de andere afdelingen: de gastheerschap-olievlék wordt groter en groter!"