

Caro van Eekelen onderzoekt nieuw leiderschap in andere branches

“Heb het lef om keuzes laag in de organisatie neer te leggen”

Hoe kan het hotel van nu voldoen aan de snel veranderende wereld? Moet het hiërarchische model op de schop om sneller te kunnen handelen? Gasthoofdredacteur Caro van Eekelen legt voor een verfrissende visie graag haar oor te luisteren bij vier experts in het nieuwe leiderschap uit vier branches. Waar ze het roerend over eens zijn: een manager die status ontleent aan zijn functie is voltooid verleden tijd. Faciliteren en verbinden, dat is waar een nieuwe leider in moet uitblinken.

TEKST - JOSÉ MAST

In tijden waarin dingen blijven veranderen - sommige mensen noemen dat crisis - is een nieuw soort leiderschap nodig. Traditionele hiërarchische structuren zijn log, terwijl gasten direct een antwoord verlangen. Hotemedewerkers moeten dus problemen direct kunnen oplossen. In een rondetafelgesprek met vier kopstukken uit het bedrijfsleven, overheid en non-profit probeert Caro van Eekelen te achterhalen wat het nieuwe leiderschap kan betekenen voor de hotellerie.

Dat is nog niet eenvoudig, want hoewel iedereen aan tafel een mening heeft over hotels, zijn hun werkkringen totaal verschillend. Meiny Prins, zakenvrouw van het jaar 2009, staat aan het hoofd van Priva, producent van procescomputers. Rachelle van der Linden is mede-oprichter van Knab. Mohamed Baba is interim directeur strategie en beleid in Amsterdam Zuidoost. En Sandra Lutchman geeft leiding aan de Stichting Talent naar de Top. Ieder heeft op haar of zijn eigen manier te maken met veranderingen in de wereld en het benodigde vernieuwende leiderschap.

Waarom?

De belangrijkste vraag voor iedere business en iedere vernieuwende leider is niet zozeer wat ze doen en hoe ze het doen,

maar vooral: waarom? Het antwoord op die vraag maakt producten onderscheidend, maar ook de nieuwe leiders. Sandra wijst hiervoor naar Apple: “Als je weet waarom je iets doet en je kunt dat verkopen, dan heb je succes. Apple was lang niet zo goed als concurrent TiVo, maar TiVo legde aan de mensen alleen maar uit wat ze deden, welke producten ze maakten en wat de mogelijkheden waren. Apple legt ook uit waarom: omdat ze anders en beter willen zijn dan de gevestigde orde.”

Rachelle: “Producten gaan steeds meer op elkaar lijken, dus waarom zouden klanten kiezen voor jou? Er komt nieuwe dimensie aan. Mensen gaan met hun emotie niet zozeer kiezen voor product, maar voor bedrijf, voor de vibe die erachter zit. De bezettingsgraad van hotels neemt af door de groei van het aanbod, vooral in de steden. De marges staan ook nog eens onder druk door de inzet van platformen. Consumenten weten alles door reviews. Het is niet meer de vraag óf maar hōe je, creatief, je kunt onderscheiden. En dat doe je door echt keuzes te maken en je te laten inspireren door andere branches.”

Ook voor het nieuwe leiderschap wordt persoonlijkheid belangrijker, betoogt Sandra. “Omdat kennis overal is, kun je je niet meer vasthouden aan een bepaalde status. Karakter wordt nu onderscheidend.



Mohamed: “De voorkant van de organisatie heeft vaak heel goede ideeën over wat er beter kan, is mijn ervaring”

Het gaat er niet om wat je functie is binnen een bedrijf, maar wie ben je zelf? Ik heb een tijdlang leiderschapsmodellen ontwikkeld voor directeuren. Dan vroeg ik aan hen: wat is je droom? Het kwam voor dat mensen in tranen waren omdat ze niet meer wisten wat die droom ooit geweest was. Laat staan dat ze wisten wie ze waren." Rachelle: "Leiderschap begint met het bekennen van kleur vanuit bezieling. Waarom ben ik er? Maar het gaat nog verder. Welke rol speel ik voor de klant? Ik geloof in een inspirerende rol. Die rol voer je door in de manier waarop je naar buiten treedt en in de manier waarop je de media inzet."

Denk niet in harkjes

Volgens Rachelle is het ondoenlijk om alles wat je nodig hebt voor je bedrijf uit je eigen branche te halen. "Stop met navelstaren en ga leren van andere branches," zegt ze resoluut. "Wat je daar voelt en ervaart, breng je naar je eigen organisatie. Durf er mee te spelen. Lef is heel belangrijk. Durf ook adaptief te zijn naar de mensen om je heen. Een nieuwe leider denkt niet in harkjes van organogrammen. Die durft te verbinden, zowel met de buitenwereld als met klanten. Hij durft samen met andere bedrijven vernieuwingen te onderzoeken en met een open houding tussen de mensen te zitten."

Binnen Knab zie je het in de praktijk. "Bij ons hebben de mensen op de serviceafdeling de vrijheid om met een eigen budget service te verlenen aan klanten. Ze kunnen bijvoorbeeld iemand een fles wijn sturen of iemand verrassen op hun eigen manier. Op het moment dat je dergelijke keuzes laag in de organisatie durft neer te leggen - dus niet controlerend maar faciliterend - dan krijg je een heel andere dynamiek in je organisatie. Dat is heel fragiel. Dat begint met de overtuiging dat je beter leiding geeft

Sandra: "Als je weet waarom je iets doet en je kunt dat verkopen, dan heb je succes"



Meiny: "Managers moeten faciliteren en zorgen dat mensen zich kunnen ontwikkelen"

bevordering van economische handel), lid van de Raad van Commissarissen van Triodos Vastgoedfonds, lid van de Adviescommissie Water en van het landelijk bestuur van de FME (industriebond metaal).



Sandra Lutchman

is directeur van de Stichting Talent naar de Top. Stichting Talent naar de Top faciliteert en stimuleert overheid, werkgevers en topvrouwen om de instroom, de doorstroom en het behoud van het aantal vrouwen aan de top te bevorderen. Daarnaast is Sandra lid van het internationaal bestuur van Amnesty International en lid van de Raad van Toezicht van Esprit scholen in Amsterdam. In 2012 stond zij in het maandblad Opzij op de lijst van 100 machtigste vrouwen.

Meiny Prins

is algemeen directeur van Priva, een familiebedrijf met 420 werknemers en vestigingen in negen landen. Priva produceert procescomputers voor klimaatbeheersing voor de glastuinbouwsector en voor utiliteitsbouw, zoals hotels en ziekenhuizen. In 2009 was Meiny zakenvrouw van het jaar, de kroon op haar werk als voortrekker van de tuinbouwsector en van energiebesparing in de bebouwde omgeving. Tegenwoordig wordt Meiny geraadpleegd door beleidsmakers en bewindslieden als het gaat om duurzaamheid en energiebeleid. Daarnaast is Meiny lid van de Dutch Trade Board (hoogste exportorgaan voor

Caro van Eekelen

behaalde in 1987 haar bachelordiploma aan de Hogere Hotelschool in Den Haag. Feitelijk begon haar succesvolle hotelcarrière al in 1986; vanaf dat moment werkte ze gedurende zes jaar aan hotelopeningen in verschillende Rooms Division functies in verschillende landen. In 1992 ging Caro, vlak voor de opening, bij Disneyland Paris aan de slag. Ze bleef veertien jaar en bekleedde verschillende managementfuncties. In 2006 startte zij in Parijs haar eigen hospitality-adviesbedrijf: CVE. Van 2007 tot 2009 was Caro Chief Operating Officer bij creatie van Adagio City Aparthotel in Parijs. Daarna keerde Caro terug naar Nederland, om vanaf juli 2009 aan de slag te gaan als Managing Director bij Accor Hotels The Netherlands en sinds augustus 2012 als Senior Vice President Suite Novotel & Novotel voor de UK en de Benelux. Vanaf januari 2014 is Caro COO HotelServices Benelux.

wanneer je je minder directief opstelt. Maar je moet wél voelen en doorleven waar de bezieling van je bedrijf zit."

Ook Mohamed ziet hiërarchisch leiderschap verdwijnen. "We zijn opgevoed met de overtuiging dat je status kunt ontlennen aan je positie. Tot een paar jaar geleden was leiderschap heel hiërarchisch, functiegerelateerd. Nog steeds zie je te vaak dat een leider inspirerend wil zijn en dat alles via hem of haar moet gaan. Maar je moet je inzichten juist delen en terugleggen in de organisatie. Als interim-directeur heb ik creatief verbindend vermogen nodig. Leiderschap vraagt om het herkennen van actieve medestanders binnen je organisatie. Ik ben helemaal niet van detail en uitvoering, daar heb ik anderen voor nodig. Zodat we gezamenlijk de strategie verder kunnen uitdragen."

Wat?

Iedereen aan tafel verblijft met enige regelmaat in hotels, de één wat vaker en verder dan de ander. Allen hebben een duidelijke mening over wat een hotel te bieden moet hebben. Caro wil van hen weten: als zij hun leiderschap mochten toepassen op een hotel, wat zouden ze dan als eerste veranderen?

"Ik zou opnieuw beginnen," zegt Rachelle onmiddellijk. "Ik zou bepalen welke waarde ik als hotel zou willen toevoegen aan degene die bij me langskomt. Ik vind dat hotels nog heel erg om de functionele as zijn opgebouwd. Ik zie hotellerie als een service; de klant wil bediend worden. Of het nou een kussenservice is of beddenservice of ophaalservice. Ik zou een volledig ander concept gaan bouwen op basis van de ingrediënten die je hebt."

"Dus jij zou het hotel eerst sluiten," stelt Caro. Rachelle schroeft haar ambitie iets terug. "Je kunt ook klein beginnen. Een lekker bed is voor mij heel belangrijk, maar

op hotelwebsites moet je echt zoeken naar informatie over het bed. Een vergelijkingsite die aandacht heeft voor lekkere bedden zou voor mij een uitkomst zijn."

Service tot in elk detail

Als goed voorbeeld noemt Rachelle citizenM op Schiphol, dat betaalbare luxe wil bieden zonder overbodige poespas. Wel een kingsize, comfortabel bed, sfeerverlichting, groot raam, een regendouche en gratis films, maar geen broekpers, liftjongens, tot zwaan gevouwen handdoeken of chocolaatjes op het kussen. Bij de reservering kunnen gasten persoonlijke wensen doorgeven, bijvoorbeeld het lichtthema of de kamertemperatuur. Hoewel de check-in volautomatisch verloopt, staat er altijd iemand achter de balie om gasten te verwelkomen. En de klok in de kamer? Die geeft zowel de lokale tijd aan als de tijd van het land van herkomst. Alles om de gast centraal te stellen.

"Dat hotel klopt van A tot Z," vindt Rachelle. "Zij zetten alleen mensen achter de balie die hun filosofie uitdragen en op de juiste manier communiceren met klanten. Maar ze voeren het ook door in hun communicatie naar buiten en in de inrichting van het hotel. Als je een inspirator bent als merk, dan bouw je je services op om inspirerend te zijn. Dan is een leesservice fijn of een bijpraatservice. En je moet mensen hebben met een lach. Voer dat tot in elk detail door, ook bij de mensen die door de gang lopen."

Opnieuw beginnen stuit in de praktijk op bezwaren, vindt Mohamed. "Je kunt niet ergens binnenkomen en zeggen: we gaan het afbreken en weer opbouwen. Tenzij je een grote zak met geld hebt. Het maakt heel veel uit hoe je organisatie er economisch

voor staat. Als je geen geld hebt, heb je echt een heel andere grondhouding dan wanneer het geld tegen de muren aanklopt." Mohamed zou als general manager ten eerste het hotel van binnenuit willen beleven. "Ik zou een paar dagen als gast in mijn hotel verblijven. Wat ik dan ervaar, zou ik daarna met het personeel bespreken. Zeggen mensen bijvoorbeeld wel goedemorgen in de lift? Ik zou in eerste instantie kijken naar de kleine dingen en daarmee aan de slag gaan. Ik zou zeggen hoe ik het wil aanpakken en mensen de keuze geven: wil je er bij horen of niet? Maar je moet mensen die hun ziel en zaligheid in hun werk steken ook in hun waarde laten. Het gros van de mensen is niet geïnteresseerd in het totaalbeeld. Iemand die is gespecialiseerd in food en beverage bijvoorbeeld wil misschien alleen maar daarmee bezig blijven."

Legbatterij

Meiny pakt het anders aan. "Ik zou ontzettend benieuwd zijn naar wat mijn klanten ervan vinden. Ik zou een paar dagen gesprekjes hebben met klanten om erachter te komen: wie bezoeken nou eigenlijk mijn hotel? Kan ik een bepaald type bezoekers clusteren? Maar dan nog geldt: mensen zijn allemaal anders. Ik zou ernaar streven diezelfde diversiteit in mijn hotel te brengen. Voor mij persoonlijk zijn ruimte en variatie heel belangrijk. Ik word kriegel als ik een hotel zie met allemaal dezelfde standaardkamers. Net een legbatterij. Ik heb graag wat afwisseling. Verder is het maar de vraag



Rachelle: “Mensen kiezen **niet** meer voor een **product**, maar voor de **vibe** die achter een bedrijf zit”

voor welke groep je er bent en wat voor hen belangrijk is. Werkruimte bijvoorbeeld, en dan iets anders dan die akelige vergaderzalen. En transport regelen, een chauffeur beschikbaar stellen.” Als het gaat om fijne services hebben de anderen ook nog wel een paar ideeën. Mohamed noemt goed gastheerschap, bijvoorbeeld een hotelmedewerker die een goede lunchplek aanbeveelt. Rachelle vindt dat het nog beter kan: een paar restaurants reserveren voor je gasten waar ze gebruik van kunnen maken. “Als het lekker voor je geregeld wordt, voel je je helemaal bijzonder!” Sandra noemt als voorbeeld de reactie van haar tienjarige dochter op een luxe kraan in een hotel. “Ze zei: ‘Mam, ik zou hier wel willen wonen.’ Dát gevoel zou je moeten hebben in een hotel, want als zakenreiziger zit je nooit in een hotel omdat je het zelf wilt. Generositeit waardeer ik dan enorm: mensen die blij zijn dat je er bent, superfijne, grote bedden, dat zijn dingen die helpen.”

Hoe?

Caro heeft volop ideeën gehoord voor het ideale hotel. De vraag is hoe dit te realiseren in de huidige tijd. In ieder geval niet zoals het vroeger ging, toen er nog alle tijd werd genomen om een nieuw plan te maken. Een langdurig traject houdt geen stand in deze tijd van snelle ontwikkelingen. Wat vraagt dat van een leider van vandaag?

Meiny Prins moet als topvrouw in de technologiesector wel voor de muziek uit blijven lopen. “Technologische ontwikkelingen gaan ongelofelijk hard. Ik moet de trends kennen en snappen en weten welke disruptive innovations er nu weer aan komen. In 2017 breekt nanotechnologie door, zodat je met een druk op de knop een schilderij op de muur kunt zetten. In 2020 begint de doorbraak van robotica, die wordt net zo groot als de doorbraak van het wereldwijdweb in tien jaar tijd. En in 2025 is energie meer dan voorradig, schoon en bijna gratis. Ik kan nooit maar één kant op koersen. Ik moet constant mezelf bypassen.”

Sandra: “Ik denk dat je elke dag een foto moet maken; hoe ziet de wereld er nu weer uit? Vroeger concentreerden mensen zich alleen op hun eigen sector, dat was een statisch geheel. Door netwerken die samenkomen, ook informele netwerken in de virtuele wereld, is dat veranderd. Kennis is nu overal.”



Rachelle van der Linden

is innovator bij FUENTA. FUENTA bedenkt en realiseert concepten/bedrijven van Morgen. Rachelle is mede-oprichter van de nieuwe bank Knab (voorheen Bank van Morgen) en Vers247 (Food van Morgen). Momenteel is zij interim-directeur bij NLZiet, waarin NPO, RTL en SBS een samenwerking aangaan om het medialandschap van morgen vorm te geven. Daarnaast is zij lid van de raad van advies van de TJOMMIE Foundation, die dromen waarmaakt van kinderen in Zuid-Afrika, en zit ze in de jury van New Venture.



Mohamed Baba

is interim-directeur strategie en beleid bij de gemeente Amsterdam, stadsdeel Zuidoost. Hij doet dit als partner van Mexit, een advies- en interimmanagementbureau gespecialiseerd in diversiteit. Daarnaast is hij vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van RutgersWPF, vice-voorzitter van het Nederlands Rode Kruis Amsterdam en lid van de expertgroep discriminatie van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU).

Mohamed: “Nog te vaak zie je leiders die **alles willen controleren**. Maar je moet je inzichten juist delen en terugleggen in de organisatie”

Iedereen is aandeelhouder

Als vernieuwende leider moet je de ogen dus naar buiten gericht hebben, maar hoe regel je het binnen? Rachelle: “Je kunt klein beginnen met een groep mensen die het leuk vindt om mee te denken. Laat ze hun gang maar gaan. Het maakt niet uit wat voor functie ze hebben. Laat de conciërge gerust meedenken over: hoe kan ik mijn functie inspirerender maken?” Sandra beaamt dat: “Iedereen in je bedrijf is aandeelhouder in wat je wil worden. Maar het gaat in kleine stapjes.”

Mohamed: “De voorkant van de organisatie heeft vaak heel goede ideeën over wat er beter kan, is mijn ervaring. Als ik ergens nieuw binnenkom als interim-directeur, organiseer ik kennismakingslunches met het personeel. Dat is belangrijk voor mij, maar ook voor hen. Ik heb het wel meegemaakt dat ik mensen sprak die nog nooit een hand van de directeur hadden gehad.”

Meiny heeft goede ervaringen met het betrekken van de collega's bij het ontwikkelen van de strategische richting van het bedrijf. “Ruim honderd collega's in allerlei functies uit vestigingen van over heel de wereld hebben eraan meegewerkt om strategische puzzelstukjes bij elkaar te brengen. Een klein team heeft al die stukjes verzameld en gebundeld in een boek. Het is een mooi geheel geworden en, omdat we het samen geschreven hebben, ging het ook direct leven. Het boek is nu de basis voor het bepalen van de richting die we opgaan. Toen het klaar was, ben ik begonnen om het terug te leggen bij het personeel. Ik ging bij een lunch met kroketten bij de afdelingen aan tafel zitten om die strategie te verankeren. Want als je dat als 'baas' niet doet, dan vervliegt de waarde van zo'n traject weer snel.”

Minder managers

Het aantal managementlagen in de hotellerie is fors. Kun je bij nieuw leiderschap met minder managementlagen toe? Rachelle geeft direct het verlossende antwoord: tot vijftig mensen hoeft je nog niet met managementlagen te gaan werken in haar optiek. Dat zou betekenen dat het gemiddelde hotel met alleen een general manager toe kan, is de snelle conclusie. Rachelle: “Inderdaad, ik zou het aantal managers minimaal houden. Ik vind managementlagen nietszeggende, functioneel gedreven lagen. Ik zou gaan nadenken over kennisdomeinen, waardedomeinen voor de klanten en daar verbindingen in zoeken.”

De taak van het management is volgens Meiny vooral faciliterend: “Managers moeten in de gaten houden: zitten we nog op de rit? Ik zie hen als een soort teamleiders, die moeten faciliteren en zorgen dat mensen zich kunnen ontwikkelen. Dat ze 's morgens met een glimlach naar hun werk gaan.”

Mohamed relativeert: “Hoeveel managers en wat voor managers je nodig hebt, is voor elke organisatie anders. Productie, daar hoort gewoon een lineair proces bij.” Maar Meiny vindt dat je niemand moet onderschatten. “We hebben mensen van allerlei pluimage binnen Priva: van de jongens die de assemblage doen en de jongens in het magazijn tot energieadviseurs, innovators, sales en marketing. Ik heb alles in huis. Je onderschat mensen als je denkt dat zij een traditionele leider nodig hebben. Dat moet doorbroken worden. Zorg dus dat de mensen die het moeten doen invloed hebben op hetgeen je wil veranderen. Het maakt niet uit waar in de organisatie. Dat is faciliterend leiderschap.” **HM**



Download
GRATIS
de
EXTRA
online
editie



Op hospitality-management.nl