

# Leide schap met Smaak



Boerenwijsheden over  
High Performance  
Organisatie Restaurant  
De Librije.

# MENU



---

Hoofdgerechten **3**  
Ontstaan van het Boek  
Uit Het Brein van Jonnie en Thérèse **4**

---

Hoofdgerechten

**BITTER  
CONFLICT 7**  
Praktijk **8**  
Theorie **14**  
Bijgerecht **20**

**ZOETE  
WINST 26**  
Praktijk  
Theorie

**VETTE  
STRATEGY 28**  
Praktijk  
Theorie  
Bijgerecht

**ZOUTE  
CONTROLLE 30**  
Praktijk  
Theorie

---

**ZURE  
CONFRONTATIE 32**  
Praktijk  
Theorie  
Bijgerecht

**UMAMI CHANGE  
MANAGEMENT 34**  
Praktijk  
Theorie

**3D  
EXPERIENCE 36**  
Praktijk  
Theorie

Drie Sterren Restaurant  
High Performance Organisatie  
Lumina Spark  
Aan de Slag

# UIT HET BREIN VAN JONNIE EN THÉRÈSE

Beste lezers en gebruikers van Boerenwijsheden,

Als iemand ons 25 jaar geleden had voorspeld waar we vandaag zouden staan met Restaurant "De Librije" en met ons Librije-bedrijf, dan hadden we die persoon voor gek verklaard.

Afgelopen periode is voor de Horeca in het bijzonder een zware tijd geweest. Covid heeft ook ons bedrijf hard geraakt. In 2018 hebben we ons 25 jarig jubileum als sterren restaurant gevierd. We zijn er nog juist door de lessen uit dit boek. We blijven vinnoveren en lange termijn gericht ondernemen. Dat zijn al twee van de vijf HPO criteria die je kan lezen in het hoofdstuk High Performance Organisaties in dit boek.

We zijn serieus over ons beroep, ambitieus en soms zelfs geobsedeerd. Immers, "De Librije" is niet iets vrijblijvend – het is wel ons levenswerk.

Dat betekent niet dat we Masters zijn in allerlei bedrijfsmodellen of een diepe economische theorie hebben. Gelukkig zijn we steeds "boerenwijzer" en verzamelen we ook goede en eerlijke mensen om ons heen die ons sterker maken.

Dit boek verraste ons zoals onze gerechten onze gasten moeten verrassen en verrukken, daarom is het goed, en voor jullie als lezer is dit een mooie verhaal om op te kauwen en te verteren.

"De Librije" als rolmodel voor een High Performance Organization! Wij hebben ons bedrijf jarenlang geleid en door goede en slechte tijden en geleerd dat onze aanpak niet voldoende gestructureerd was. Dat is de reden waarom we specialisten hebben ingehuurd, de echte groei en een gezond bedrijf zijn begonnen toen we

Bitter  
Zoet  
Vet  
Zout  
Umami  
Zuur  
3D

begonnen met delegeren aan experts die we vertrouwden. - delegeren is ook een kunst. Dat zou ons advies zijn alvast "avant la lettre" in deze inleiding.

De hoofdstukstructuur van dit boek is hetzelfde als in PUURST. Het smaak brein van ons is gestructureerd door smaak en daarom zijn Bitter, Zoet, Zuur, Umami, 3D, Zout en Vet gekozen voor de hoofdstukken van dit boek, Het volgt dus onze manier van denken. Voor ons een gaaf idee om daar een managementtheorie aan op te hangen.

De Librije moet een onvergetelijke beleving zijn in alle aspecten van smaak. Boerenwijsheden is een VET boek!

Groet van Jonnie & kus van Thérèse Boer





# BIT TER CONFLICT



# DE BITTERE PRAKTIJK

HET BITTERE VERHAAL VAN  
JONNIE en  
THERESE



*De smaak bitter*

‘Bitter is geen vanzelfsprekende smaak: het zorgt voor reuring in de mond, soms zelfs ruzie. En dat mag best’, stelt Jonnie Boer. ‘Mensen mogen zich gerust storen aan een opvallend smaakaccent in een gerecht, maar het is de kunst van de kok om die hobbel glad te strijken met een tegenhanger. Bitter geeft spanning, dat is het interessante aan bitter en tegelijkertijd ook het moeilijke. Meer nog dan bij andere smaken moet je goed letten op de balans. Mensen vinden een teveel aan bitter niet lekker. Wanneer je een beetje uitschiet met je zoetstoffen zal negentig procent van je gasten het niet eens opmerken, maar wanneer een gerecht teveel bittere componenten bevat, staat iedereen op zijn achterste poten.’ Er zijn ook mensen die überhaupt geen liefhebber zijn van bitter. Volgens Thérèse is dat genetisch bepaald: ‘Bij mij zit het in de familie, wij houden er niet van. Dus voor mij liever ook geen witlof.’ Maar chocola dan toch wel of koffie misschien? ‘Nee, zelfs koffie drink ik nooit.’ Jonnie kun je daarentegen altijd wakker maken voor een mooie witlof. Niet voor niets bedacht hij in het verleden een gerecht met geïmpregneerde witlof, specerijen en ijs van ginger beer, en ook nu prijken er lofsoorten op het

menu. ‘Witlof moet een zeker bittergehalte hebben. Ik vraag mij wel af of witlof van origine zo extreem bitter was. Witlof smaakte voor een deel ooit vervelend vanwege alle zoet die erop was gespoten. Maar het natuurlijk bittere van eerlijke witlof is eigenlijk erg prettig. Ik vind dat die smaak behouden moet blijven. Het is belachelijk dat men tegenwoordig witlof kweekt zonder bittersmaak of de kern er aan de onderkant uitsnijdt. Dan blijft er niets spannends meer over! Bitter: daar is toch niets mis mee?’

### *De betekenis*

Bitter is geen gemakkelijke smaak, veel mensen ervaren hem als onplezierig, ook in overdrachtelijke zin. Wanneer iets een bittere nasmaak achterlaat, is dat niet positief. Bitter komt van ‘bijten’, en die herkomst is duidelijk zichtbaar bij een bitter commentaar (bijtend, scherp). In de Nederlandse taal kan bitter ook een ander begrip versterken in negatieve zin. Bijvoorbeeld: een bittere pil, een bitter lot, bittere noodzaak, armoede, ernst, kou of teleurstelling. Al met al straalt het woord iets pijnlijks, smartelijks (bitter wenen), wrangs, sardonisch, giftigs, wreeds, tegennatuurlijks of onprettigs uit, net als het woord ‘verbitterd’. Veelal wordt het woord bitter ook gebruikt om een conflict te typeren. Bij een bitter conflict graven de partijen zich steeds dieper in hun stellingen in en de kans op een oplossing of verzoening lijkt verder dan ooit...

Hoe graag we het anders zouden willen, bittere ervaringen maken deel uit van ieders leven. Iedereen krijgt te maken met tegenslag, spanningen, ruzie of verdriet. In dit hoofdstuk gebruiken we de smaak bitter als metafoor voor conflicten. Graag delen we onze kennis en inzichten daarover met jou, de lezer. Conflicten aangaan, ondergaan en beheersen is een heerlijk herkenbaar onderwerp voor iedereen. Conflicten ontstaan waar mensen samenwerken of samenleven, binnen een relatie, tussen ouders en kinderen, maar ook op de werkvloer: tussen collega’s onderling, met de leidinggevende, de klant of een tijdelijke kracht. Conflictbeheersing behoort tot de leiderschapstaken; in die zin is bitter inherent aan leiderschap. Toch hoeft bitter niet per se een negatieve

connotatie te hebben: conflicten kunnen ook iets positiefs tweebrengen op de werkvloer, kansen creëren, leiden tot innovatie of creativiteit, levenslessen opleveren of je blik verruimen. Conflicten kunnen reinigend werken wanneer ze op de juiste wijze afgehandeld worden. Wanneer dit het geval is, zal de dynamiek in een bedrijf versterkt worden. Ook Jonnie en Thérèse Boer kunnen niet zonder bitter, zoals zal blijken. Niet in de keuken en niet in de bedrijfsvoering. Bitter is een interessante smaak, het bevordert de eetlust en completeert als tegenhanger van andere smaken ieders smaakpalet, ook bedrijfstechnisch gesproken. Bitter in de mond houdt je organisatie levensvatbaar en gezond.

### *Ruzie in de tent*

Wie in De Librije aan de Chef’s Table zit, heeft een perfect uitzicht op de keukenbrigade van Jonnie Boer: zestien mannen en vrouwen die in alle rust een batterij gerechten klaarmaken. Nou ja, rust? Er wordt heel hard gewerkt, uren achtereenvolgens vanaf het gezamenlijke ontbijt in de ochtend tot aan de schoonmaak van de keuken in de late uurtjes. Visioenen van testosterontitanen als Gordon Ramsay verbleken bij de werkelijkheid van De Librije. Jonnie Boer hoeft geen stemverheffing; met kalme gebaren sturen hij en zijn souschefs hun brigade, waarbij Jonnie constant aantekeningen maakt op zijn tablet. Maar schijn bedriegt; wat speelt zich onder het oppervlak af? Elke brigade, wit of zwart, is zo sterk als de zwakste schakel en vanuit die gedachte lijkt het logisch om harmonie na te streven en elk conflict in de kiem te smoren. Maar is dat ook zo? En wat als conflicten op de werkvloer toch hoog oplopen of uit de hand dreigen te lopen? Door je eigen personeel bestolen worden, een gast die over de schreef gaat met ongepaste opmerkingen, balanceren op het randje van een faillissement, mensen die je vertrouwen beschamen, persmusketen die je belagen omdat ze onraad ruiken... Naast alle successen en glamour die passen bij het runnen van een restaurant als De Librije is ook dit de harde en soms bittere werkelijkheid waar Jonnie en Thérèse mee te maken hebben; ze kennen het klappen van de zweep als geen ander. Hoe gaan zij in het dagelijks leven om met conflictsituaties (terwijl ze volop in de spotlights staan), welke hulpmiddelen



worden hierbij ingezet en wat is het leerproces dat ze hebben doorgemaakt? Kortom: wat maakt dat ze nog steeds fier overeind staan?

*Strijd aan de top?*

*Twee kanten van een solide medaille*

Wie Jonnie zegt, denkt Thérèse – en vice versa. Dit culinaire powerkoppel werkt al decennialang samen: hij in de keuken, zij bij de zwarte brigade. Met hun cuisine pure kregen ze in die tijd maar liefst vijf Michelinsterren toebedeeld (drie voor De Librije en twee voor Librije's Zusje (2008-2014)). Een echtpaar aan het hoofd van een familiebedrijf, levert dat geen spanningsveld op tussen werk en privé? En hoe houd je een conflict beperkt tot de werkvloer en voorkom je dat je het mee naar huis neemt? Jonnie en Thérèse kijken alsof ze water zien branden. Ze ervaren de combinatie niet als een probleem – integendeel. Natuurlijk, ze zijn in hun rol gegroeid en hebben de zaak langzaam opgebouwd. Dat was een organisch proces met af en toe een groeistuip, en soms ook een stap terug. Hollen, stilstaan en consolideren.

Communicatie is daarbij het sleutelwoord. Jonnie: 'We spreken alles goed door. We hebben de hele dag contact met elkaar, blijven finetunen.' Thérèse voegt hieraan toe dat ze elk hun eigen specialisme en expertise hebben, wat het gemakkelijker maakt elkaar niet in de haren te vliegen. 'Bovendien deinzen we er niet voor terug elkaar de waarheid te zeggen: duidelijkheid gaat voor alles en voorkomt veel irritaties.' Jonnie: 'Als je maar normaal tegen elkaar blijft doen. Wij hebben eigenlijk nooit ruzies, wel discussies of woordenwisselingen. Natuurlijk hebben we zware tijden gekend, bijvoorbeeld toen we met ons hotel in de probleemzone kwamen en meer recent tijdens de coronapandemie.'

Jonnie: 'Doorgaans delen we dezelfde ideeën over de toekomst van ons bedrijf en gelukkig maar, anders hadden we die coronaperiode nooit overleefd. Die crisis raakte de kern van ons bestaan, we werden teruggeworpen op onszelf. Uiteindelijk heeft deze periode onze creativiteit en ondernemingszin alleen maar aangewakkerd. We hebben

veel aan elkaar gehad en zijn er sterker uitgekomen.

Daarnaast moet je kunnen loslaten en elkaar iets gunnen. Dus als Thérèse per se die designerstoel voor in het restaurant wil, ga ik niet moeilijk lopen doen.' Thérèse: 'En als hij zijn zinnen heeft gezet op een of ander peperduur apparaat in de keuken, hoor je mij ook niet – dat wederzijdse vertrouwen moet je hebben.'

De taakverdeling is uitgekristalliseerd en helder. Introverte Jonnie houdt zich meer op de achtergrond, maar laat altijd zijn gezicht zien indien nodig en is niet vies van stevige statements. Extraverte Thérèse is eleganter en welbespraakt. Ze kennen elkaars pluspunten én beperkingen en weten feilloos wanneer de één een stap naar voren moet doen en wanneer het beter is als de ander het conflict oplost. Hun respectievelijke kwaliteiten zetten ze optimaal in. De macht binnen het bedrijf is zonder twijfel in solide handen.

## DE BITTERE PRAKTIJK GAAT VERDER IN HET BOEK

### PRE-ORDER

*En maak kans op een uniek arrangement  
en overnachting voor 2 personen bij De Librije.  
[Boerenwijsheden.com/bestel](https://boerenwijsheden.com/bestel)*

### OF LEES VERDER



# DE BITTERE THEORIE

BUSINESS VERTALING

TJEERD DEN BOER en  
NIELS VAN REES

Conflicten zijn zo oud als Adam en Eva en meestal moeilijk te voorkomen. Belangrijker is dan ook de vraag: hoe ga je ermee om? Want als leidinggevende kun je het verschil maken bij een conflict op de werkvloer. Laten we eens wat dieper ingaan op de materie en kijken hoe conflicten zoal ontstaan en op welke wijzen je als leidinggevende daarop kunt reageren. Conflicten op de werkvloer ontstaan altijd binnen het spanningsveld tussen taak en relatie. Daarbij is het belangrijk je te realiseren dat alle betrokkenen de balans zoeken tussen het doel (taak) en de mensen om hen heen (relatie) – zo ook in de keuken (of binnen jouw eigen organisatie).

Grofweg bestaan er vier manieren om te reageren op een conflict. Geen van de reacties is zaligmakend, maar het getuigt van goed vakmanschap om een bepaalde stijl op het juiste moment in te zetten en op de juiste wijze. De verschillende reacties die mogelijk zijn op een conflict lopen we kort langs.

**Forceren** » zeer taakgericht sturen op de afspraak, waarbij je doelgericht (en niets of niemand ontziend) voor de prestatie (taak) gaat en daar volledig op focust. Dit kan een goede en doeltreffende strategie zijn voor bijvoorbeeld topsporters. Leidinggevend en die forceren, sturen vanuit macht en autoriteit. De boodschap is vaak 'jij moet' en is gericht op het



ten uitvoer brengen van de taak en het realiseren van het doel.

**Vermijden** » niks doen, afwachten, vluchten, roepen dat je te druk bent en feitelijk ontkennen dat er iets aan de hand is. Het conflict benoemen is taboe en het tijdstip om tot actie over te gaan, wordt steeds vooruit geschoven. Dit noemen we ook wel de struisvogelmethode. Je kunt je voorstellen dat er conflicten zijn die nog niet behandelingsrijp zijn. Soms is het verstandig even af te wachten, omdat de ervaring leert dat de soep nooit zo heet gegeten wordt als hij wordt opgediend of de angel soms mettertijd al uit het conflict is. Over het algemeen gaan conflicten echter niet vanzelf over.

**Toedekken** » de mantel der liefde, waarbij de relatie vóór de taak gaat. Het getuigt van menselijkheid om in een conflict zowel de kool als de geit te sparen – je gaat relatiegericht te werk en past de menselijke maat tot in het oneindige toe – maar als dat gepaard gaat met angst om de relatie op de proef te stellen, gaat er feitelijk iets verloren. Iets toedekken komt in de beste families voor en valt te verklaren vanuit het feit dat de relatie zó gewaardeerd wordt dat een harde aanpak niet voor de hand ligt. Je kan niet op alle slakken zout leggen, wat je wel zou denken in een sterrenrestaurant. Choose your battles, weet wanner je een fout bespreekt, het gaat ook om het leereffect voor de ander en niet alleen om iets kwijt te zijn. Als het ingrijpen betreft om de kwaliteit toch hoger te maken moet je dat altijd wel doen. Toedekken werkt bij iets wat je ook later in alle rust kan bespreken.

**Confronteren** » de optimale variant, waarbij je duidelijk maakt de relatie te waarderen, maar tegelijkertijd aanstuurt op het uitvoeren van de taak. Dit lukt het beste door te vragen hoe het zit met een bepaalde afspraak en vervolgens samen vast te stellen dat deze tot op heden nog niet nagekomen is. Het beheersen van emoties is hierbij cruciaal: bij communicatie heeft de manier waarop iets gezegd wordt vijf keer zoveel impact als de werkelijke uitspraak. Bij deze aanpak kan de stelregel ‘zonder wrijving

geen glans’ helpen als geheugensteun. Ook liefde en relaties gedijen over het algemeen goed bij wrijving of frictie; wrijf in je handen en ze worden warm. Deze vier responsen op een conflict kunnen zowel op een positieve als een negatieve manier worden ingezet door de leidinggevende.

#### *Positief bitter leiderschap*

**Forceren** » instructie, discipline handhaven  
> resultaat: twee winnaars

**Vermijden** » rustig afwachten wat het team ermee doet | laten voortsudderen  
> resultaat: twee winnaars

**Toedekken** » begrip hebben, ruimte voor een leerproces  
> resultaat: twee winnaars

**Confronteren** » spiegel voorhouden door vragen te stellen met betrekking tot de taak of relatie, zoals: hoe verrast zal de gast zijn door deze opmaak? Of: hoe open zal de souschef staan voor jouw mening als je de feedback op deze manier aan hem geeft? Je spreek iemand op een volwassen manier aan op zijn taak  
> resultaat: twee winnaars

#### *Negatief bitter leiderschap*

**Forceren** » dominantie  
> resultaat: ik win, jij verliest

**Vermijden** » angst  
> resultaat: twee verliezers

**Toedekken** » conflictmijdend  
> resultaat: we verliezen allebei

Elk conflict heeft in beginsel een absolute meerwaarde voor leidinggevend en de bedrijfsvoering. Een conflict maakt namelijk duidelijk dat er spanning bestaat tussen

een taak en de relatie. Het dwingt tot creativiteit en het bezien van de zaak vanuit een ander perspectief. Maar hoe los je een conflict op? Daarvoor bestaan vier methoden: met macht; door te verwijzen naar regels en procedures; via arbitrage of consensus. Alle vier de methoden kunnen van waarde zijn.

**Macht** » in een conflictsituatie kan het inzetten van je autoriteit effectief zijn om snel tot een oplossing te komen, maar de vraag is welke uitwerking dat heeft op je medewerkers.

**Regels en afspraken** » dé manier om conflicten te voorkomen. Je stelt vooraf duidelijke regels op, je maakt afspraken en inventariseert de verwachtingen bij jouw team. In het geval er toch sprake is van een conflict, kun je terugvallen op de gemaakte en vastgelegde afspraken.

In Nederland hebben organisaties hun eigen taak- en functieomschrijvingen, procedures, handboeken, protocollen, richtlijnen en wetboek. Logischerwijs zijn er naast al deze regels en afspraken ook mensen nodig die deze regels handhaven en beoordelen of arbitrage verrichten. Die taak komt in de regel op het bordje van de leidinggevende terecht. Hierbij is het raadzaam te wisselen van perspectief: 'als ik jouw pet opzet, zie ik dit, met mijn pet op, constateer ik dat'.

**Arbitrage** » rechtspreken buiten de rechterlijke macht om. Hierbij denken we snel aan een scheidsrechter of (voor de televisiekijkers onder ons) aan bijvoorbeeld de rijdende rechter. Die laatste past in een televisiestudio hoor en wederhoor toe, gaat op onderzoek uit en raadpleegt deskundigen, op basis waarvan hij een (bindende) uitspraak doet. Voor managers is dit één van de meest waardevolle en effectieve manieren gebleken om met conflicten om te gaan omdat, net als bij mediation, maximaal aanspraak gedaan wordt op de besluitvaardigheid en wijsheid van de betrokkenen zelf. Zij kennen de ins en outs en worden straks ook geconfronteerd met de consequenties. Wij leren het rechtspreken

doorgaans in een paar stappen aan: de eerste stap is er één die men echter bijna nooit van nature zet. Als twee mensen je vragen om arbitrage te verrichten, is het noodzakelijk om vooraf de spelregels helder te krijgen zodat ze voor iedereen duidelijk zijn. Advies: doe dat bij voorkeur hardop: 'Jullie vragen mij om mijn mening en een oordeel uit te spreken. Ik ben bereid dat te doen, maar dan wil ik ook dat jullie mijn besluit accepteren en opvolgen. Kan ik daarop rekenen?'

**Consensus** » bij een juiste toepassing heb je oog voor de factor macht. De gouden regel hierbij is dat door het conflict te benoemen, je er samen veelal uitkomt. 'Volgens mij hebben we een probleem en verschillen we van mening?' Ja, klinkt het dan instemmend en zo kom je op één lijn te zitten en verschuift het perspectief van 'nee' naar 'ja'. Ik ben bereid tot een oplossing, ben jij dat ook? Wanneer je elkaars gelijk erkent, kun je verder en werken aan een oplossing.

## DE BITTERE PRAKTIJK GAAT VERDER IN HET BOEK

### PRE-ORDER

*En maak kans op een uniek arrangement  
en overnachting voor 2 personen bij De Librije.  
[Boerenwijsheden.com/bestel](http://Boerenwijsheden.com/bestel)*

### OF LEES VERDER





*Bijgerecht*  
**Leiderschap is...**



Creatiedrang.



Onomkeerbaar.



Een sterk team is meer dan losse kwaliteiten



Uniek bestaat.






Geloof in het eindresultaat.



Fouten brengen soms de kern boven.





# ZOET WINST

## *De smaak zoet*

Medewerkers bij De Librije worden door Jonnie en Thérèse met succes meegenomen in de droom die zij hebben voor De Librije. Het succes staat dan ook synoniem voor Zoet.

“Toen we begonnen was er geen masterplan”, zegt Jonnie. “We begonnen gewoon met wat we het liefste deden. We hebben nooit gekookt om Michelin-sterren te krijgen en dat gaan we ook nooit doen”. Toch wisten de twee wel precies waar ze naartoe wilden. Thérèse: “Iedere dag 1% beter dan de vorige dag, dat is ons motto! Een onmisbare tool daarbij is feedback geven, vragen en ontvangen door ontzettend goed te luisteren. Naar je klanten, naar je medewerkers en je leveranciers. Wij hebben geen tevredenheidsonderzoeken, maar we luisteren ontzettend goed en nemen actie op deze feedback.

En het belangrijkste aspect van Zoet: “Vier je successen met het hele team. Dan hou je iedereen optimaal betrokken bij de droom over kwaliteit, durf en innovatie”.

## *Zoet leiderschap*

### *Wat is het niet?*

Strategie intern niet communiceren  
Laissez-faire  
Mantel der liefde  
Alles voor zoete koek aannemen

### *Wat is het wel?*

Met het team praten over het grote zoet  
Gerichte en oprechte aandacht  
Mantel der liefde  
Schouderklop - belonen  
Jezelf belonen en vasthouden aan je droom

# VETTE STRATEGIE



## *De smaak vet*

Hoe presenteer je succes in Nederland zonder sterallures? Het echtpaar Boer en hun brigades staan voortdurend in de spotlights en alles wat ze zeggen wordt gepubliceerd en in veel gevallen uitvergroot. Als je op dergelijk topniveau acteert, moet alles dus conform die topkwaliteit zijn, inclusief je communicatie en pr.

Hier trekt het boek de vergelijking met de smaak Vet. Publiciteit is een smeermiddel, maar moet – net als room en boter - met beleid worden gebruikt. Het echtpaar Boer is inmiddels kieskeurig als het gaat over de publiciteit rond hun bedrijf, want: “we zijn wel trots, maar we willen niet arrogant zijn”.

Het is belangrijk om als leider de vaandeldrager te zijn en te allen tijde het gewenste authentieke voorbeeldgedrag te laten zien. Bouw aan het zelfvertrouwen van je team en blijf altijd alert op de eerste indruk die je op je gasten maakt.

## *Vet leiderschap*

### *Wat is het niet?*

Pochen  
Arrogantie  
Directief leiden omdat je groot bent  
Zelfingenomenheid

### *Wat is het wel?*

Trots en passie  
Bewust kiezen voor beïnvloeding  
Authentiek zijn en in je kracht geloven  
Altijd alert blijven op je eerste indruk





# ZOU TE CONTROLLE

## *De smaak zout*

Wat als er ondanks goede afspraken toch fouten worden gemaakt? Het hoofdstuk Zout beschrijft hoe er in De Librije wordt omgegaan met fouten. Fouten kunnen voor bedrijven verstrekende gevolgen hebben en een ontevreden gast is volgens het echtpaar Boer het ergste wat er is.

In geval van een fout zijn er bij Jonnie om te beginnen geen tirades in de keuken: “Ik geloof in respect en dialoog. Maar je moet wel duidelijk zijn tegen elkaar en tegen de medewerkers”. Thérèse vult aan: “Een fout maken is niet erg, het gaat erom hoe je hem oplost. Als je de fout laat lopen, ben je aan de beurt”. Daarom wordt er in De Librije duidelijk gecommuniceerd en is ‘delegeren’ het sleutelwoord. Zo heeft het team een sluitende manier van samenwerken, kwaliteitscontrole en, zo zegt Jonnie: “Dan nemen mensen ook de verantwoordelijkheid om het op de manier te doen zoals we het met elkaar afspreken”.

Niettemin is het van belang om er altijd zelf “bovenop te zitten”, zoals Thérèse zegt, “vlak voordat we aan de lunch of het diner beginnen loop ik altijd een rondje om alles te controleren. Het moet gewoon perfect zijn”. Tjeerd vult aan: “Controleren om te complimenteren, dat is iets wat veel leiders vergeten. Het is essentieel dat je je mensen coacht in het gewenste gedrag, dan wordt het doel van controle altijd verbeteren en niet afbranden”.

## *Zout leiderschap*

### *Wat is het niet?*

- Micromanagen
- Overleggen als er iets misgaat
- Controleren op fouten
- Op alle slakken zout leggen
- Zout in de wond strooien

### *Wat is het wel?*

- Delegeren om te ontwikkelen
- Vooraf overleggen over het doel, de drijfveren en de weg
- Controle om te waarderen
- Via vragen zelf laten ontdekken
- Iets met een korreltje zout nemen, fouten oplossen





# ZURE CONFRONTATIE

## *De smaak zuur*

Het echtpaar Boer heeft aan den lijve ondervonden dat zij zelf niet snel genoeg waren om in te springen op veranderingen. Toen ze hard werkten aan Librije's Hotel werd er meer geld uitgegeven dan gepland. De Librije zat iedere avond vol, toch waren Jonnie en Thérèse bijna failliet. Zuur!

Jonnie: "We hebben te laat doorgehad waar het misging omdat we mensen hebben vertrouwd die onze zaken niet goed hebben behartigd". Een van de commissarissen van De Librije zei onomwonden: "Ik ga jullie helpen, want jullie hebben het niet goed voor elkaar". Met veel pijn en moeite kwamen ze er, ook met de hulp van het resterende personeel, bovenop. Maar het was een harde les.

Dankzij de desbetreffende commissaris hebben Jonnie en Thérèse nu een aantal vuistregels waaraan ze hun financiële resultaten kunnen toetsen op de juistheid. Ze zijn strategische samenwerkingen aangegaan en hebben inmiddels alleen nog een adviserende rol in Librije's Zusje. De Librije is inmiddels verhuisd naar de binnenplaats van Librije's Hotel: alles is nu op één plek, zodat Jonnie en Thérèse duidelijk overzicht kunnen houden.

Tjeerd zegt hierover: "Het is van belang om bij tegenslag goed te kijken naar de balans tussen het najagen van je dromen en koerswijzigingen die nodig zijn. Haal er mensen bij die verstand van zaken hebben. Als er oplossingen worden bedacht, hou dan je rug recht, blijf voorbeeldgedrag tonen, controleer en geef feedback. Achteraf zie je dat dit Zuur je heeft verrijkt, verdiept en uiteindelijk heeft opgetild".

## *Zuur leiderschap*

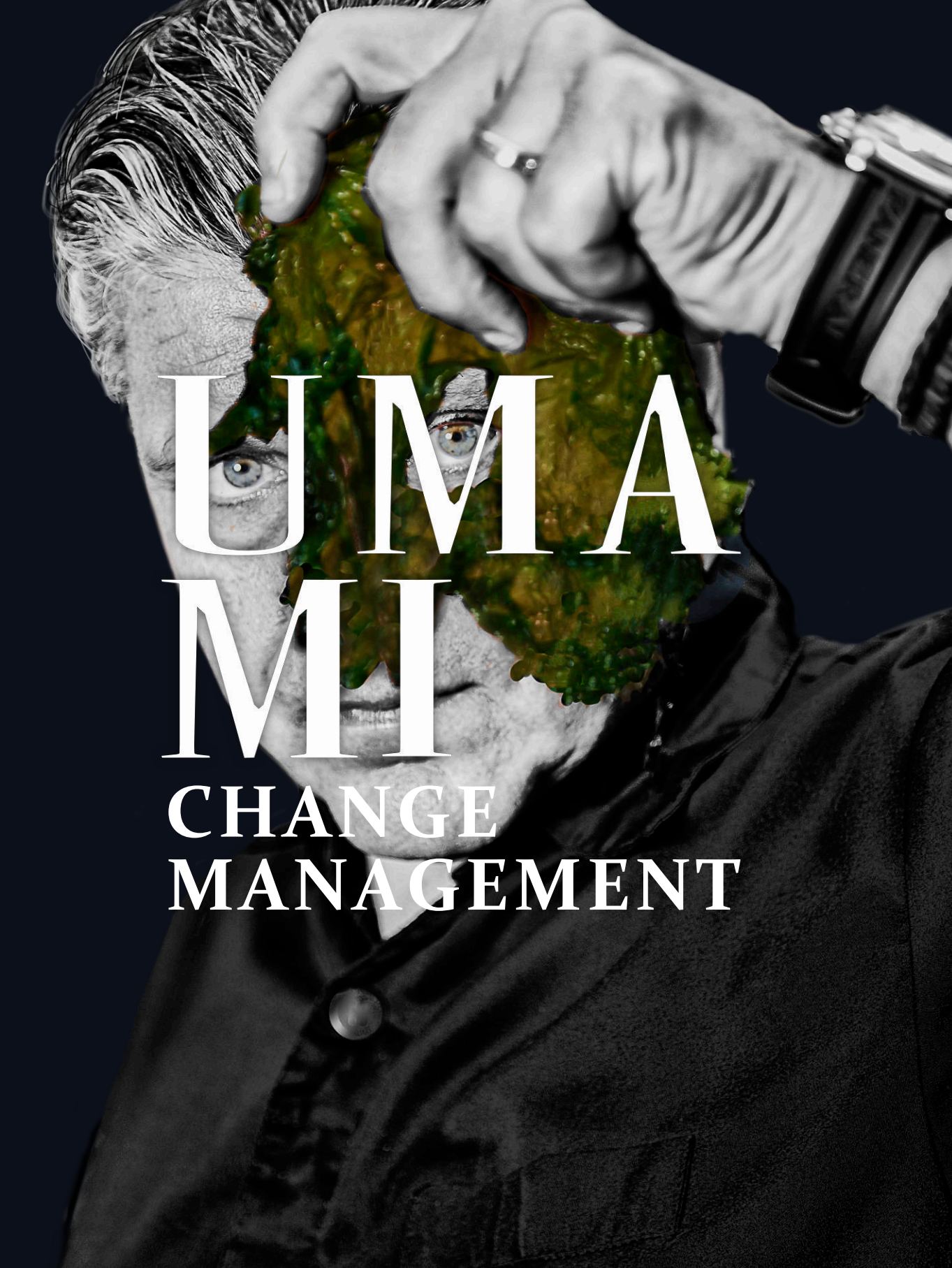
### *Wat is het niet?*

Uit zijn op geld en status  
Controleren om af te rekenen  
Opleggen en doordrukken  
Rancuneus afrekenen

### *Wat is het wel?*

Samen succesvol zijn  
Controleren om te  
complimenteren  
Constructieve feedback  
Confronterend en respectvol  
op je doel af





# UMAMI

## CHANGE MANAGEMENT

### *De smaak umami*

Voortdurende verbetering zorgt ook voor verandering en vernieuwing; de smaak Umami. De smaak Umami is voor velen ongrijpbaar, maar toch is Umami volgens Jonnie ook “hartig in het kwadraat”, net zoals verandering voor sommige mensen de werkelijkheid in het kwadraat kan zijn.

Bij veranderingen moet je goed kunnen onderhandelen en daarin is Jonnie een meester: “Onderhandelen betekent dat je vooraf je huiswerk moet hebben gedaan. Het kan hier gaan om een visser die met een onverwachte vangst komt aanzetten of iemand die de vergunning voor het terras vernieuwt. Ik vind onderhandelen het leukste wat er is”. Thérèse is daar niet zo dol op, maar geeft mee: “Als ondernemers rusten we niet op onze lauweren, maar springen we in op ontwikkelingen en vernieuwingen”.

“Het is goed om te begrijpen hoe mensen reageren in tijden van verandering: er ontstaat stress, de hakken gaan in het zand en de kont tegen de krib. De inzichten van Kübler-Ross beschrijven welke emotionele fasen mensen doormaken en dat geeft houvast om veranderingen met vaste hand te implementeren in je bedrijf, zodat je je staande houdt in een veranderende wereld. Verandering is de namelijk de enige constante”. v

### *Umami leiderschap*

#### *Wat is het niet?*

Goed is goed genoeg  
Foute start  
Ik weet het wel...  
Angst  
Interpreteren  
Forceren  
Opgeven

#### *Wat is het wel?*

Goed kan altijd beter  
Een planning in scenario's  
Ik luister, dus ik leer  
Bevattingvermogen  
Onderzoeken  
Onderhandelen vanuit win-wi<sup>n</sup>  
Een tweede adem hebben



# 3D EXPER IENCE



## *De smaak 3D*

Ondanks alle tegenslag met Librije's hotel heeft De Librije nooit concessies gedaan aan kwaliteit. De gastbeleving en gastvrijheid bij De Librije nemen bijna mythische proporties aan: 3D. Het gaat om aandacht en oprechte interesse. Bij De Librije betekent gastvrijheid dat je voor iemand bezig bent, in plaats van met iemand.

Daarvoor heb je natuurlijk wel de juiste mensen nodig. Net als bij ieder horecabedrijf is het ook voor De Librije soms lastig om mensen te vinden die uit het juiste hout gesneden zijn. Thérèse zegt hierover lachend: "Als ik tegen een sollicitant zeg dat ik wil dat ze een gast kunnen 'lezen' en ik zie een niet-begrijpende blik, dan weet ik al: dit gaat niks worden. De twee van de tien sollicitanten die dit wel begrijpen, worden vaak de pareltjes in ons bedrijf". "Het hebben van 3 Michelin-sterren helpt overigens wel om goede mensen aan te trekken", voegt Jonnie toe.

Niels deelt het beeld uit de praktijk: "Op een weloverwogen, zorgzame manier wordt iedere gast in de watten gelegd. Het gaat er in De Librije altijd om hoe de gast zich voelt, dat is meer dan spijs en drank.

## *3D leiderschap*

### *Wat is het niet?*

- De eindbestemming
- 'One size fits all'-attitude
- Afstand scheppen
- Iets doen met iemand
- Poortwachters, verstoppen achter processen

### *Wat is het wel?*

- De reis naar de eindbestemming
- 'One size fits one'-attitude
- Klanten thuis laten voelen
- Iets doen voor iemand
- Meedenkers, vanuit de klant acteren



# HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE

*Een ontmoeting tussen wetenschap en De Librije*

Wat maakt een bedrijf tot een High Performance Organisatie? Wereldwijd zijn er vele studies verricht en tijdschriften volgeschreven om deze vraag te kunnen beantwoorden. In Boerenwijsheden is uiteraard gekozen voor het gedachtegoed van een expert van eigen bodem: André de Waal. De Waal, één van de meest invloedrijke denkers op het gebied van managementstijlen in Nederland, heeft de afgelopen jaren uitgebreid onderzoek gedaan naar het fenomeen HPO en is momenteel verbonden aan het HPO-Center in Hilversum. Hij schreef meer dan 25 boeken over dit onderwerp, waaronder Hoe bouw ik een High Performance Organisatie? In dit boek kenschetst De Waal een High Performance Organisatie aan de hand van vijf pijlers die volgens hem het fundament vormen van een HPO. Op basis van (wetenschappelijk) onderzoek dat hij bij meer dan 3200 bedrijven verrichtte, typeert De Waal die vijf pijlers (bestaande uit 35 kenmerken) als volgt



Boerenwijsheden pretendeert geenszins een wetenschappelijk boek te zijn – en daartoe wordt ook geen poging ondernomen. In de volgende paragrafen lopen we – met instemming van De Waal – wel ‘zijn’ HPO-pijlers langs en beschrijven we deze aan de hand van onze observaties bij De Librije.