



Leiderschap Met Smaak

Boerenwijsheden over
een High Performance
Organisatie.

TJEERD DEN BOER
NIELS VAN REES
over
RESTAURANT
DE LIBRIJE

Boek-preview is
suggestief en geen
eindproduct.



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 begonnen met delegeren aan experts die we vertrouwden. - delegeren is ook een kunst. Dat zou ons advies zijn alvast "avant le letre" 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 belevenis zijn in alle aspecten van smaak. Boerenwijsheden is een VET boek!

Groet van Jonnie en Kus van Thérèse Boer

Bitter
Zout
Vet
Zoet
Umami
Zuur
3D



MENU

(INHOUDSOPGAVE)



24 Uur in de Librije [pagina 7](#)

Bitter

De Bittere Praktijk [pagina 17](#), De Bittere Theorie [pagina 23](#)

Zoet

De Zoete Praktijk , De Zoete Theorie

Vet

De Vette Praktijk , De Vette Theorie

Zout

De Zoute Praktijk , De Zoute Theorie

Umami

De Umami Praktijk , De Umami Theorie

Zuur

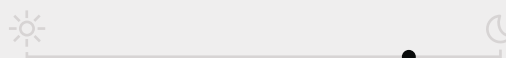
De Zure Praktijk , De Zure Theorie

3D

De 3D Praktijk , De 3D Theorie

Specials

High-Performance Organisatie , Drie Sterren



24 UUR IN DE LIBRIJE

Zelden betreedt iemand overdag De Librije via de monumentale hoofdingang. Leerling-koks en chefs, de maître, schoonmakers, leveranciers, iedereen buigt onwillekeurig het hoofd en stapt door een zijdeur, passeert de koelruimte links en arriveert dan in het heilige der heilige: de keuken. Voor een voormalige gevangenis een tamelijk open en lichte ruimte. Er zijn sterrenrestaurants die het met bedomptere keukens moeten doen.

Lange tijd bevond de keuken van De Librije zich op de benedenverdieping van een 15e-eeuws Dominicaner klooster, althans de bibliotheek (librije) daarvan. Verheugd schreef Thomas a Kempis al in 1465 in zijn Kroniek dat er in Zwolle een klooster gebouwd werd door geloofsbroeders. Gezamenlijk zouden Bijbelteksten worden gespeld om tot contemplatie te komen. Twee eeuwen later bestudeerde de prille joodse gemeenschap hier de Hebreeuwse geschriften in wat haar synagoge geworden was (1758-1899). Van die religieuze studiedrift zijn in de huidige Librije nauwelijks sporen meer te vinden, maar het personeel vertoont wel trekjes van een kloostergemeenschap. Bijna dag en nacht wordt met elkaar doorgebracht (lange shifts zijn eerder regel dan uitzondering); gezamenlijk voert men hier zes dagen per week een strak georganiseerde eredienst op voor de ultieme culinaire beleving van de gasten. Daarbij gaan deemoed en devotie achter de schermen gepaard aan enorme werklust. De zeven deugden en zonden zijn vervangen door de troeven van smaakpauzen Jonnie en Thérèse Boer: zoet, zout, zuur, bitter, vet, umami en 3D.

Inmiddels is De Librije verhuisd naar het Spinhuis, een gevangenisgebouw daterend uit 1739. Het is een rijksmonument dat door Jonnie en Thérèse Boer en architect Maarten Fritz vakkundig is getransformeerd tot restaurant met hotelkamers zoals Jonnie Boer het graag noemt. De bedrijfscultuur is meeverhuisd naar het Spinhuis.

08.30

Zoals in een synagoge een dienst pas kan beginnen als zich tien mannen hebben verzameld (een minjan), zo start in De Librije de werkdag met een gezamenlijk ontbijt van de ochtendploeg. Ochtendlicht sijpelt binnen door de gevangenisramen. Elf mannen en één vrouw zitten om een lange tafel, die later op de dag dienst zal doen als chef's table. Gasten kunnen daar lunchen of dineren met uitzicht op de witte brigade (die geen traditioneel witte koksbuis draagt maar in het zwart is gekleed, terwijl de zwarte brigade bedient in grijze kleding met purperen accenten), en zien hoe de Sint Jacobsmossel, knolselderij van de barbecue met kalfsmerg, zwarte knoflook en macadamia worden bereid.

De complete keukenploeg bestaat uit 22 mensen, maar die bevinden zich zelden tegelijk in het pand. Een normale avonddienst wordt gedraaid met 13 à 14 man (in de keuken zijn vrouwen een zeldzaamheid, een trainee van de Cas Spijkers academie daargelaten). Bovenaan de kokspiramide staan patron Jonnie Boer en zijn rechterhand Nelson Tanate plus souschef Lars Aukema. Zij worden ondersteund door nog twee souschefs. Voeg daaraan toe een patissier (nagerechten), rôtiisseur (braadmeester), poissonnier (vis), entremétier (garnituren), garde manger (koude keuken) en vele stagiairs en leerling-koks, en het wordt toch nog behoorlijk druk in de keuken.

Nu is er nog de stilte van de smartphones en het ontbijt. Eén werknemer stond al om half acht in de keuken om het eten te prepareren. Een perfecte omelet zorgt voor de proteïnen, Nutella voor de zoetheid. Alleen messen liggen op tafel, aan vorken doen ze hier niet. Seniors als Jonnie en Nelson laten zich nog niet zien, hier zitten tieners en prille twintigers. De spaarzame gesprekken gaan over stage lopen in Barcelona, online salarisstroken en het kopen van een huis, 'want huren is slecht'.

09.00

Klokslag 9 uur staat iedereen op en gaat aan het werk. Radio Veronica – 'it's my life' Bon Jovi – klinkt uit de intercom en de koks verspreiden zich over hun werkstations: koude keuken links, warme keuken rechts. In de ochtend vinden alle voorbereidingen plaats: de mise-en-place, het betere snij- en hakwerk, het bereiden van sauzen en bouillons. Niet alles wat de gasten tijdens de lunch of het diner consumeren, wordt op dezelfde dag klaargemaakt: veel ingrediënten vereisen een langere bewerking. Het fermenteren van groenten kost dagen, lamsvlees hangt tijden in bijenwas (gebeurt elders) en bepaalde ingrediënten worden een etmaal of langer sous-vide gegaard. Aubergines worden vacuüm verpakt voor de volgende dag.

Toch blijft er nog meer dan genoeg arbeid over op de dag zelf. Want een toprestaurant is één van de bedrijven waar productie en consumptie binnen 24 uur op dezelfde plek plaatsvinden. Ook een krant kent een 24-uurs-cyclus, wat een strak georganiseerde routine nodig maakt. Maar het koken op topniveau stelt nog hogere eisen aan een bedrijfsorganisatie. Veel bereidingen kunnen immers pas op het allerlaatste moment – à la minute – uitgevoerd worden. Alles bouwt toe naar de apotheose: het moment waarop een gedresseerd bord uitgeserveerd wordt.

Na het checken van de voorraden, worden 5 liters melk, 5 pakken yoghurt en 5 pakken room bijbesteld. Een trainee zet houtskool klaar voor de Big Green Egg, die groene keramieken barbecue die gebruikt wordt voor een extra smaaksensatie. Een andere koksmaat staat al een halfuur slablaadjes schoon te maken. Zijn buurman halveert aubergines, terwijl rechts de messen worden geslepen. Dat loopt niet helemaal lekker, dus krijgt de leerling-kok direct hulp van een oudere jongen. Iedereen weet wat hij moet doen, niemand staat opdrachten uit te delen. Kortom: een geoliede machine. Toch letten alle leden van de brigade op elkaar en geven ze elkaar aanwijzingen – niet op blaffende toon, maar gewoon door het voor te doen. Op hoeveel manieren kun je een aardbei in vieren snijden?



09.30

Iedereen staat te fileren en schoon te maken. Het tempo ligt behoorlijk hoog, want deze vrijdag wordt zowel lunch als diner gedraaid. Voeg daaraan toe een besloten gezelschap ’s avonds in de Thorbeckesalon en de hele Librije zit stampvol. Dan heb je het over zo’n 60 tot 120 couverts op een dag voor lunch en diner, meestal bestaande uit 8 gerechten van het menu, plus de nodige amuses en tussengerechtjes.



09.35

Enorme langoustines dobberen in een bak water, wachtend op een zekere dood. Het rauwe vlees zal volgens de Zuid-Amerikaanse ceviche-methode in zuur gegaard worden. Eerst de darmkanalen verwijderen. Het verhaal over Stalin, ondersteund door zijn levenselixer kombucha, zal die avond de 3D-ervaring aan tafel versterken.

Nelson Tanate komt binnenlopen. Hij is de rechterhand van Jonnie in De Librije en de man die alles regelt met externe partijen, zoals de KLM, Holland-Amerika Lijn en Euroma, en bij media-optredens assisteert. Nelson was ook in de Corona crisis handig met online kook workshops en de chat. Een eigentijdse chef met een visie op lekker eten. Ook het in 2021 gelanceerde Senang concept, Asian-fusion heeft de hand van Tanate. Met zijn tablet in de aanslag begint hij eerst met rondbellen. Daarna legt hij zijn positie uit. Kort en zakelijk, zoals hij al zijn taken doelgericht aanpakt. ‘Als Jonnie tegen mij zegt dat hij een plan heeft, dan voer ik het uit. Jonnie hoeft niet meer te checken of de vis wel op tijd arriveert, daar heeft hij souschef Lars Aukema voor. De nuchtere Fries betoont zich altijd strijdbaar en een luitenant achter de kolonel; hij zorgt voor de continuïteit in de keuken. Aukema heeft weer twee ondercommandanten die zorgen dat de sla mooi in plakken gesneden wordt en dat soort dingen. ‘Alles is hier strak geregeld, het liefst doe ik dat 12 uur van tevoren, dan is alles uit de weg als ik hier ’s ochtends binnenloop. Vervolgens spitsuur tijdens de lunch, daarna is er weer ruimte in het schema.’

Voorlopig is het nog aanpoten. Een stagiair staat een boterberg te bewerken met een brander. ‘Dat is voor de tong, dan komt er een smaakje in’, legt de poissonnier uit. Hij is duidelijk gewend aan bezoek, zoals alle personeelsleden. Dat krijg je met een chef’s table, waarbij gasten vrij de keuken kunnen inlopen. De hele dag zullen mensen komen aanwaaien, al dan niet rondgeleid door Thérèse, de maître of sommelier. De koks draaien geen standaardverhaaltje af, maar expliceren graag wat ze doen – en schromen niet om tegenvragen aan de gasten te stellen.

Twee dozen Champagne Henriot worden aangeleverd om 09.40 uur. De stroom leveranciers sijpelt de hele dag door, maar piekt vooral vóór de lunch. De Librije doet met ongeveer 20 leveranciers zaken: tien grotere (zoals de Lindenhoff) en tien kleinere (waaronder kwekers van magnoliabloemen en bramen en een fokker van kooi-eenden). Veel



09.40

De muziek gaat uit, het tempo van de werkhandelingen omhoog. De lunch nadert. Tot 11.30 uur gaat het om voorbereidingen, daarna gaat de hele keuken in de hoogste versnelling.

groenten worden door Eef Stel verbouwd in zijn kassen. Eef is tuinder en woont in de buurt, in Dalfsen en heeft zijn grond de afgelopen 20 jaar kunstmest vrij ontwikkeld. Worteltjes van Eef smaken naar een wortel. Hij maakt de mooiste dingen. Voor een Chef die ook graag vegetarisch kookt is dat van groot belang. Doorslaggevend bij de keuze voor een bepaalde leverancier is dat hij consistente kwaliteit levert. Lars: ‘Leveranciers moeten ‘nee’ kunnen zeggen als een product niet voldoet aan de kwaliteitseisen van De Librije. Geen concessies aan het commerciële belang op korte termijn.’ Kwestie van vertrouwen dus.

Een kok is bezig met het spuiten van flinterdunne driepoten op boterhampapier. ‘Daarna ga ik ze drogen onder de grill en controleren of ze krokant genoeg worden.’ Nee, dit is niet voor vandaag bedoeld. ‘Er is hier altijd ruimte voor vernieuwing; beginnen en dan zien we wel wat er gebeurt.’ ‘Klooiën’, noemt Jonnie dat ook wel. Uiteindelijk zal het een meringue in de vorm van een kippenklauw moeten worden, met kaneel en iets van framboos of aardbei. Nogal een gedoe om het precies krokant te krijgen, dit is dag 3 van het experiment. Daarin wijkt De Librije duidelijk af van andere restaurants: vernieuwing wordt hier op prijs gesteld en gaat altijd door, hoe druk het ook is en zelfs op een volgeboekte vrijdag. En niet alleen door Jonnie, Nelson of Lars: ook een trainee mag met een idee komen. De kok gaat verder met de driepoten. Lastig, want ze nemen nogal wat ruimte in onder de grill en moeten concurreren met de warm te houden beurre noisette en de vis.

Experimenteren hoeft niet direct resultaat op te leveren. De klauwvormige meringue zal drie maanden later pas opduiken tijdens de Chefs (R)Evolution, het tweejaarlijkse kookevent dat Jonnie en Thérèse vanaf 2012 organiseren en waar toppers als Sergio Herman, René Redzepi, Richard Ekkebus, Jordi Roca en Mitsuharu Tsumura kookdemonstraties geven. Jonnie zelf presenteert onder andere een dessert: custard van biest (eerste melk van een koe die zojuist gekalfd heeft), moerasspirea in honing, wilde bramen en een sorbet van watermunt. Daar verschijnt de kraaienpoot uit het experiment! Blijkbaar is er toch een methode gevonden om de meringue krokant te krijgen. De aanhouder wint bij De Librije, dwars door alle shifts en hiërarchische lagen heen.

24 —
1 —
2 —
3 —
4 — **09.49**
5 — Eef Stel komt met kratten vol
6 — spinaziebladen, kleine kruiden,
7 — citrusers. Op de bestellijst wordt alles
8 — afgevinkt. De temperatuur wordt goed in
9 — de gaten gehouden. ‘Er zit wel paksoi bij,
10 — maar geen wilde zuring. We hebben 5
11 — porties zuring besteld.’ Probleem. Vijf
12 — bakjes zuring te weinig. Chef &
13 — troubleshooter Nelson komt in actie,
14 — telefoneert en overlegt over de zuring, de
15 — groene en de rode variant. Gelukkig kan
16 — er iemand bij Eef Stel in Dalfsen langs,
17 — hij kon niet weg vanwege een trouwerij
18 — in zijn kas – ook weer geregeld. ‘Dit is
19 — Masterchef in de voorraadkeuken, maar
20 — dan op driesterrenniveau.’
21 — Een leverancier komt apart uien
22 — aanleveren.
23 — De poissonnier gaat door met branden,
24 — nu de door hem gefileerde en gepekde
1 — zeeduivel. Door het branden trekt de vis
2 — krom, waarbij de mooie kant aan de
3 — buitenzijde van de krul komt.
4 — Snijden, snijden, snijden. Ook chef
5 — Nelson doet zonder morren mee. De
6 — man met het modieuze vlasbaardje en
7 — leverancier van de galmende Ibiza-mix
8 — die nu aan staat werkt slechts vijf jaar in
9 — De Librije, maar vervult al een
10 — leidinggevende functie. De gemiddelde
11 — doorlooptijd van een chef is twee jaar,
12 — met drie ben je dus al een veteraan.
1 — ‘Supergaaf!, vindt Nelson zijn werk. ‘Als
2 — je laat zien dat je niet zeurt en doorpakt,
3 — dan wordt dat herkend en gewaardeerd.
4 — De Librije is wat dat betreft ook een
5 — echte talentenfabriek. Je moet natuurlijk
6 — ook wel wat kunnen. Ik vind niet dat ik
7 — te vroeg piek in dit driesterrenrestaurant.
8 — Maar als ik iets anders ga doen, dan moet
9 — dat wel in het buitenland zijn. Of iets
10 — buiten de horeca.’ Hij weet dat het
11 — verloop ‘best groot is, maar zo gaat dat.
12 — We hebben een jonge ploeg. Je kunt hier
1 — in korte tijd heel veel leren, misschien
2 — dat mensen hier sneller onrustig worden
3 — dan in andere bedrijfstakken. Na De
4 — Librije is het ook niet moeilijk om elders
5 — aan de slag te gaan.’

24 —
1 —
2 —
3 —
4 — **10.00**
5 — De Friese luitenant heeft al zijn vlees klaar
6 — en geportioneerd. Hij zal later op de dag een
7 — cruciale rol vervullen: timing is alles in een
8 — driesterrenkeuken. Het vlees moet op het
9 — moment suprême perfect van cuisson zijn,
10 — waarna de andere deelbereidingen worden
11 — toegevoegd. Vlak voordat het gerecht
12 — richting de passe gaat, worden de gerechten
13 — afgewerkt, de warme sauzen toegevoegd, de
14 — laatste decoraties neergelegd (bloemblaadjes,
15 — crunch etc.) en een finale check uitgevoerd.
16 — Dan pas vertrekt het bord richting de gast.
17 — Elk gerecht wordt minimaal door drie
18 — mensen, onder wie ook geregeld Jonnie en
19 — Nelson, gecontroleerd voor de gast kan
20 — toehappen. Dit om het driesterrenniveau te
21 — bewaken. De lat ligt hoog, dat heeft niets
22 — met Michelinsterren te maken, maar alles
23 — met de eigen normering.

24 —
1 —
2 —
3 —
4 — **10:15**
5 — De afwashulp (ook wel de casseroelier
6 — genoemd) arriveert. Binnen is het
7 — restaurant nog leeg, de tafels zijn ingedekt
8 — maar nog niemand van de bediening is
9 — aanwezig. Het linnen is voor de
10 — verandering vervangen door koeienhuiden:
11 — een tactiele ervaring.

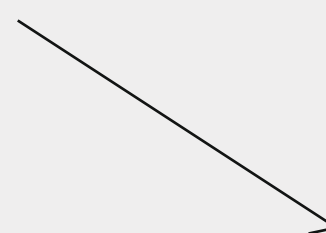
24 —
1 —
2 —
3 —
4 — **10:25**
5 — Chef Nelson controleert de oesters.
6 — Voortdurend stoppen mensen kleine
7 — beetjes eten in hun mond om te checken
8 — of de smaak goed is. Ook de zeeduivel
9 — met beurre anisé, die ’s avonds nog even
10 — nagaart om dat extra zetje mee te krijgen,
11 — wordt gekeurd. Ondertussen trancheert de
12 — Friese luitenant stukken lamsnek. ‘Vlees is
13 — een mooi product om mee te werken,
14 — vooral hier, omdat je met topmateriaal aan
15 — de slag gaat. Het is wel snel werken tijdens
16 — spitsuur. Ik houd van deadlines, van de
17 — spanning. Alles gecontroleerd natuurlijk’,
18 — stelt hij geruststellend. Lang werken vindt
19 — hij geen probleem: ‘Als je werk je hobby is,
20 — dan maakt dat niet zoveel uit. Bovendien
21 — gaat het vanzelf.’

24 UUR IN DE LIBRIJE
GAAT VERDER IN HET BOEK

PRE-ORDER

*En maak kans op een uniek arrangement
voor 2 personen bij De Librije.
Boerenwijsheden.com/bestel*

OF LEES VERDER



BITTER



DE BITTERE PRAKTIJK

HET BITTERE VERHAAL VAN
JONNIE en
THERESE

De smaak bitter

Bitter is geen vanzelfsprekende smaak: het zorgt voor reuring in je mond, soms zelfs ruzie – en dat mag best’, stelt Jonnie Boer. ‘Mensen mogen zich gerust storen aan een hoekje in een gerecht, maar het is de kunst van de kok om die hobbel glad te strijken met wat anders. Bitter geeft spanning: dat is het interessante aan bitter – en tegelijkertijd ook het moeilijke. Meer nog dan bij andere smaken moet je goed op de balans letten. Mensen vinden een teveel aan bitter niet lekker. Wanneer je een beetje uitschiet met je suiker, zal 90 procent van je gasten het niet eens opmerken, maar wanneer je met je bitter uitschiet, staat iedereen op zijn achterste poten.’ Maar er zijn ook mensen die geen liefhebber zijn van bitter. Volgens Thérèse is dat genetisch bepaald: ‘Het zit bij mij in de familie, wij houden er niet van. Voor mij hoeft het niet, ook geen witlof.’ 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 maakt hij recepten als geïmpregneerde witlof met specerijen en ijs van ginger beer. ‘Witlof moet een beetje bitter zijn. Ik vraag mij af of witlof van origine zo extreem bitter was. Witlof smaakte

voor een deel ooit vervelend vanwege alle zooi die erop was gespoten. Het natuurlijk bittere van eerlijke witlof is eigenlijk erg prettig. Ik vind dat de smaak van witlof 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 deze als onplezierig. Wanneer iets een bittere nasmaak achterlaat, klinkt dat niet positief. In de Nederlandse taal kan bitter ‘scherp of boos klinkend’ betekenen, zoals bij een bitter commentaar. Maar bitter kan ook gekoppeld worden aan woorden als pil (bittere pil), noodzaak (bittere noodzaak), armoede, ernst, kou, lot of teleurstelling. Al met al straalt het woord iets pijnlijks, smartelijks (bitter wenen), wrangs, sardonisch, giftigs, wreeds, tegennatuurlijks of onprettigs uit, net als verbitterd. Veelal wordt het woord bitter ook gebruikt om een conflict te typeren. Bij een bitter conflict graven de partijen zich steeds dieper in in hun stellingen en lijkt de kans op een oplossing verder dan ooit...

Misschien zouden we het graag anders wensen, maar bitter maakt onderdeel uit van ieders leven. Iedereen krijgt te maken met tegenslag, spanningen, ruzie of verdriet. In dit hoofdstuk kiezen we ervoor om bitter te koppelen aan het fenomeen conflict en daar onze kennis en inzichten op los te laten. Conflicten aangaan, ondergaan en beheersen is een heerlijk en 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. Bitter is een smaak die voorkomt in ieders bestaan en bitter (lees: het hanteren van conflicten) is inherent aan leiderschap. Wij laten zien dat bitter niet per se een negatieve connotatie hoeft te hebben: conflicten kunnen ook iets positiefs teweegbrengen op de werkvloer, kansen creëren, leiden tot innovatie of creativiteit, levenslessen opleveren of je blik verruimen – mits conflicten op de juiste wijze

gehanteerd worden. Wanneer dit het geval is, zal de dynamiek in een bedrijf versterkt worden.

Ook Jonnie en Thérèse Boer kunnen niet zonder bitter dat, als tegenhanger van andere smaken ieders smaakpalet completeert, ook bedrijfstechnisch gesproken. Want bitter in de mond houdt je organisatie levensvatbaar en gezond.

Ruzie in de tent

Ruzie in de tent? Wie in het souterrain van De Librije aan de Chef's Table zit, heeft een perfect uitzicht op de keukenbrigade van Jonnie Boer: veertien 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 s'ochtends tot het schoonmaken van de keuken 's nachts. Visioenen van testosterontitanen als Gordon Ramsay verbleken bij de werkelijkheid van De Librije. Jonnie Boer behoeft geen stemverheffing; met kalme gebaren sturen hij en zijn souschefs hun brigade, waarbij Jonnie constant aantekeningen maakt op zijn tablet.

Maar schijn bedriegt. Elke brigade (hetzij wit of zwart) is zo sterk als de zwakste schakel. Het lijkt dus essentieel 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 conflicten (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 recht-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 25 jaar samen: hij in de keuken, zij bij de zwarte brigade. In dat kwart eeuw hebben ze vijf Michelinsterren verzameld met hun cuisine pure (drie voor De Librije en twee voor Librije's Zusje (2008-2014). Een echtpaar aan het hoofd van een familiebedrijf, levert dat geen problemen op in de combinatie werk en privé? Hoe houd je een conflict beperkt tot de werkvloer en voorkom je dat je het mee naar huis neemt, waar de kinderen ermee geconfronteerd worden? 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, zoals hun hotel, tussendoor.

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, maar daar zijn we sterker uitgekomen.'

'Buiten het oog van de gasten en het personeel ijlde het conflict nog lang na, want door de nieuwe samenstelling liepen er veel te veel mensen op de werkvloer rond: handjes die op papier onmisbaar leken, maar niet pasten binnen de begroting. Zo kan het ene conflict soms het andere oproepen. Dure bouw, dure exploitatie, reserves die volledig in het pand gestoken waren – om gek van te worden! We hebben toen vol aan de noodrem getrokken om de kosten in te dammen.' Jonnie en Thérèse balen nog het meest dat ze het zelf niet hebben zien aankomen. Daar

werken ze natuurlijk ook te hard voor en dan is het niet meer dan logisch dat je soms het overzicht op de business scope kwijtraakt. Als bovendien niemand aan de bel trekt, lijkt er geen vuiltje aan de lucht of enige reden om tot actie over te gaan.

Harde en duurbetaalde lessen, getrokken uit een bitter conflict... toch was hier sprake van een uitzonderingssituatie. Jonnie: 'Doorgaans delen we dezelfde ideeën over de toekomst van ons bedrijf – en gelukkig maar. 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 vertrouwen moet je hebben.'

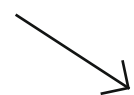
Introverte Jonnie houdt zich meer op de achtergrond, maar laat wel zijn gezicht zien indien nodig en is niet vies van stevige statements. Extraverte Thérèse is eleganter en welbespraakt. Ze kennen elkaars pluspunten én beperkingen en weten feilloos wanneer de één een stap naar voren moet doen en wanneer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

De smaak bitter

Bitter is geen vanzelfsprekende smaak: het zorgt voor reuring in je mond, soms zelfs ruzie – en dat mag best’, stelt Jonnie Boer. ‘Mensen mogen zich gerust storen aan een hoekje in een gerecht, maar het is de kunst van de kok om die hobbel glad te strijken met wat anders. Bitter geeft spanning: dat is het interessante aan bitter – en tegelijkertijd ook het moeilijke. Meer nog dan bij andere smaken moet je goed op de balans letten. Mensen vinden een teveel aan bitter niet lekker. Wanneer je een beetje uitschiet met je suiker, zal 90 procent van je gasten het niet eens opmerken, maar wanneer je met je bitter uitschiet, staat iedereen op zijn achterste poten.’ Maar er zijn ook mensen die geen liefhebber zijn van bitter. Volgens Thérèse is dat genetisch bepaald: ‘Het zit bij mij in de familie, wij houden er niet van. Voor mij hoeft het niet, ook geen witlof.’ 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 maakt hij recepten als geïmpregneerde witlof met specerijen en ijs van ginger beer. ‘Witlof moet een beetje bitter zijn. Ik vraag mij af of witlof van origine zo extreem bitter was. Witlof smaakte voor een deel ooit vervelend vanwege alle zoi die erop was gespoten. Het natuurlijk bittere van eerlijke witlof is eigenlijk erg prettig. Ik vind dat de smaak van

witlof 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 deze als onplezierig. Wanneer iets een bittere nasmaak achterlaat, klinkt dat niet positief. In de Nederlandse taal kan bitter ‘scherp of boos klinkend’ betekenen, zoals bij een bitter commentaar. Maar bitter kan ook gekoppeld worden aan woorden als pil (bittere pil), noodzaak (bittere noodzaak), armoede, ernst, kou, lot of teleurstelling. Al met al straalt het woord iets pijnlijks, smartelijks (bitter wenen), wrangs, sardonisch, giftigs, wreeds, tegennatuurlijks of onprettigs uit, net als verbitterd. Veelal wordt het woord bitter ook gebruikt om een conflict te typeren. Bij een bitter conflict graven de partijen zich steeds dieper in in hun stellingen en lijkt de kans op een oplossing verder dan ooit...

Misschien zouden we het graag anders wensen, maar bitter maakt onderdeel uit van ieders leven. Iedereen krijgt te maken met tegenslag, spanningen, ruzie of verdriet. In dit hoofdstuk kiezen we ervoor om bitter te koppelen aan het fenomeen conflict en daar onze kennis en inzichten op los te laten. Conflicten aangaan, ondergaan en beheersen is een heerlijk en 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. Bitter is een smaak die voorkomt in ieders bestaan en bitter (lees: het hanteren van conflicten) is inherent aan leiderschap. Wij laten zien dat bitter niet per se een negatieve connotatie hoeft te hebben: conflicten kunnen ook iets positiefs tweegbrengen op de werkvloer, kansen creëren, leiden tot innovatie of creativiteit, levenslessen opleveren of je blik verruimen – mits conflicten op de juiste wijze gehanteerd

worden. Wanneer dit het geval is, zal de dynamiek in een bedrijf versterkt worden.

Ook Jonnie en Thérèse Boer kunnen niet zonder bitter dat, als tegenhanger van andere smaken ieders smaakpalet completeert, ook bedrijfstechnisch gesproken. Want bitter in de mond houdt je organisatie levensvatbaar en gezond.

Ruzie in de tent

Ruzie in de tent? Wie in het souterrain van De Librije aan de Chef's Table zit, heeft een perfect uitzicht op de keukenbrigade van Jonnie Boer: veertien mannen en vrouwen die in alle rust een batterij gerechten klaarmaken. Nou ja, rust? Er wordt heel hard gewerkt, uren achtereenvolgend vanaf het gezamenlijke ontbijt 's ochtends tot het schoonmaken van de keukens 's nachts. 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. _'s ochtends_ Maar schijn bedriegt. Elke brigade (hetzij wit of zwart) is zo sterk als de zwakste schakel. Het lijkt dus essentieel 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 conflicten (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 recht-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 25 jaar samen: hij in de keuken, zij bij de zwarte brigade. In dat kwart eeuw hebben ze vijf Michelinsterren verzameld met hun cuisine pure (drie voor De Librije en twee voor Librije's Zusje (2008-2014). Een echtpaar aan het hoofd van een familiebedrijf, levert dat geen problemen op in de combinatie werk en privé? Hoe houd je een conflict beperkt tot de werkvloer en voorkom je dat je het mee naar huis neemt, waar de kinderen ermee geconfronteerd worden? 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, zoals hun hotel, tussendoor.

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, maar daar zijn we sterker uitgekomen.'

'Buiten het oog van de gasten en het personeel ijlde het conflict nog lang na, want door de nieuwe samenstelling liepen er veel te veel mensen op de werkvloer rond: handjes die op papier onmisbaar leken, maar niet pasten binnen de begroting. Zo kan het ene conflict soms het andere oproepen. Dure bouw, dure exploitatie, reserves die volledig in het pand gestoken waren – om gek van te worden! We hebben toen vol aan de noodrem getrokken om de kosten in te dammen.' Jonnie en Thérèse balen nog het

meest dat ze het zelf niet hebben zien aankomen. Daar werken ze natuurlijk ook te hard voor en dan is het niet meer dan logisch dat je soms het overzicht op de business scope kwijtraakt. Als bovendien niemand aan de bel trekt, lijkt er geen vuiltje aan de lucht of enige reden om tot actie over te gaan.

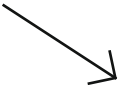
Harde en duurbetaalde lessen, getrokken uit een bitter conflict... toch was hier sprake van een uitzonderingssituatie. Jonnie: 'Doorgaans delen we dezelfde ideeën over de toekomst van ons bedrijf – en gelukkig maar. Daarnaast moet je kunnen loslaten en elkaar iets gunnen. Dus als Thérèse per se die designerstoel 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 vertrouwen moet je hebben.'

DE BITTERE THEORIE 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*

OF LEES VERDER





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

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



VET

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

ZOUT



UMAMI



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
Bevattingsvermogen
Onderzoeken
Onderhandelen vanuit win-win
Een tweede adem hebben

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

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

3D

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,
verstoppert achter
processen

Wat is het wel?

De reis naar de
eindbestemming
'One size fits all'
Klanten thuis
Iets doen voor
Meedenken
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.