

Interview dat Ranjith Postma in 2009 hield met Hein J. Jens, directeur Koninklijk Theater Carré

De klant in het middelpunt begint bij mensen centraal stellen

Al 12 jaar heeft Hein Jens de regie in handen van Koninklijk Theater Carré in Amsterdam. Bij hem staat de bezoeker altijd in het middelpunt. En in Amsterdam weet men dat. Hoe kan dat ook anders met een historie die al ruim een eeuw in dienst staat van het publiek.

Dit zijn de lessen van een theater directeur met meer dan 35 jaar klantcontact ervaring: “Mijn hele leven al zit ik in de dienstverlening. Alles hier is ondergeschikt aan het bezoekers belang. De beleving van een avond Carré begint bij de in vol ornaat gehulde gastheer buiten aan de deur. Die daar ál-tijd staat. Door weer en wind. De klantbeleving mag onder geen beding verstoort worden.”

voorspoed

Koninklijk Theater Carré. Vlaggenschip van het nederlandse theater. Met een geschiedenis die teruggaat naar het einde van de 19^e eeuw. Het is gelieerd aan een geslacht van hogeschool ruiters en pistekunstenaars die in die tijd optraden in o.a. Frankrijk: de familie Carré. Zij vertoonden zich midden 19^e eeuw voor het eerst in Amsterdam. Het magische theater aan de Amstel bestaat zelf inmiddels meer dan 120 jaar.

Voorheen was Hein Jens commercieel directeur van het congresgebouw in Den Haag. Na een doodnormale sollicitatie op een vacature in de krant, werd hij min of meer tot zijn eigen verbazing in 1997 benoemd tot directeur. Ooit heeft hij gezegd: “Alles wat maar iets te maken heeft met het vak waarin ik mag werken, beheers ik zelf niet.”

Toch heeft Jens voorspoed gebracht. Hij verwezenlijkte de grondigste renovatie ooit. Hij is er trots op dat hij het mag doen en zegt: “Alles wat ik doe, doe ik voor dit theater”.

afgehakt

Jens betreft zijn kantoor in de top van de majesteitelijke schouwburg vanwaar hij neerziet op alles wat er zich onder hem voltrekt. Op het toneel, in de wandelgangen en achter de coulissen. Het is exact ingericht zoals je het verwacht van een man op zijn positie in dit

métier. Scharlaken rood dik tapijt, met fluwelen gordijnen. Donker eikenhouten bureau. En muren behangen met klassieke schilderijen en oude relikwieën die de rijke historie van het voormalige circus benadrukken. “Binnen dit kantoor ben ik mezelf. Aan de andere kant van de deur is mijn podium,” zegt hij.

Met zo’n instelling mag het duidelijk zijn dat alles in en rondom Carré in het teken staat van de bezoeker. Dat gaat zelfs zover dat medewerkers naar eigen inzicht iedere gastwens denkbaar mogen vervullen. Want dat is van levensbelang volgens Jens. De vrijheid van handelen om een oplossing te zoeken. “Pas achteraf wordt er beoordeeld of het de volgende keer nog beter kan. Mensen mogen hier fouten maken. Je kop wordt er niet direct afgehakt. Ook het management maakt fouten. Die eigen zwaktes moet je durven laten blijken.

Mijn managers weten dat ze moeten zoeken naar de dialoog. “Als iemand zegt: ‘ik wil wel, maar ik vind dit bullshit’, dan vraag ik wat hij of zij wél wil.”



Daardoor durven mensen eerlijk te zijn. Naar elkaar toe, naar mij toe en bovenal naar de bezoekers toe.”

“Ik geef mijn managers de ruimte voor eigen input. Daardoor zijn ze authentiek. Want diversiteit in mensen maakt het product. Dat geeft dynamiek. En door dat verschil in aanpak gebeurt er wat in dit theater.”

drie partite

Dat Jens er succes mee heeft blijkt uit de Welcome Award die Carré in 2008 won. Een initiatief van de Amsterdamse Alliantie, een platform van grote organisaties in het Amsterdamse bedrijfs- en culturele leven. Zij zetten zich in om de gastvrijheid in onze hoofdstad te bevorderen. Duizenden Amsterdammers hebben hun mening gegeven. Jens is beretrots op de award. “We hebben hem uitgereikt gekregen tijdens het Welcome Gastvrijheid Gala in de Beurs van Berlage. Hebben we niets speciaals voor

gedaan of gelaten. Wisten niet eens dat ‘ie bestond.”

Zijn succes heeft hij gebouwd op de mantra “Drie partite: publiek, artiest en personeel.” Een drie-eenheid die elkaar ontmoet in het volgens velen mooiste theater van Nederland. “Publiek, artiest en personeel, ze zijn allen belangrijk voor mij. Of je nou door de voordeur komt, over de rodeloper, of door de achterdeur.” Van dat uitgangspunt probeert Jens zijn mensen te doordringen. “Mijn managers en ik besteden daar veel tijd aan door zelf het goede voorbeeld te zijn. Uiteindelijk komt het terecht bij degene die de kaartjes afscheurt en de klant in de ogen aankijkt.”

medeplichtig

“Mijn mensen zijn allemaal medeplichtig; mede in de plicht om het goed te doen. En dat vereist van hen dat ze het meer dan goed doen. Om dat te bewerkstelligen zorg ik voor openheid. Niet alleen naar het publiek en de spelers, maar ook

naar mijn mensen. Daardoor geeft de verantwoordelijkheid tot medeplichtigheid betrokkenheid van binnenuit.” Mijn managers weten dat ze moeten zoeken naar de dialoog. “Als iemand zegt: ‘ik wil wel, maar ik vind dit bullshit’, dan vraag ik wat hij of zij wél wil.” Zo kom je tot samenspraak. “Mijn mensen weten dat als ze wat anders denken dan hun direct leidinggevende, dat daar ruimte voor is.” Dat betekent volgens Jens “natuurlijk niet” dat ze per definitie hun zin krijgen, maar er wordt wel geluisterd. “Door die vrijheid van denken die ze gekregen hebben geven mensen het beste waar ze over beschikken terug.”

Vanzelfsprekend zijn er kaders. “Natuurlijk. In een bedrijf dat zó gefocust is op waar we voor zijn, de beleving van de bezoeker, kent iedereen zijn rol en de context waarbinnen die rol gespeeld wordt.”

allures

HEIN JENS:

“JE HEBT NIETS AAN ZO’N CONTROLE MATIG SYSTEEM DAT MENSEN ZEGGEN ‘FUCK YOU’”

Werken bij Carré is niet altijd even gemakkelijk. “Je hebt te maken met bezoekers die 80 euro voor een kaartje betaald hebben en die eisen daar iets voor terug. Je hebt te maken hier met sterren en bij behorende allures. We hebben hier geregeld tientallen paparazzi over de vloer, journalisten, geluidsmensen, cameramensen, presentatoren. Het is hier soms een gekkenhuis. Mijn team moet daar allemaal mee om kunnen gaan. Iedere avond zo’n 1.200 kaartjes afscheuren, 1.200 jassen ophangen, 1.200 mensen naar hun plaats wijzen. Dan zit het heus wel eens tegen.”

fuck you

“Mensen moeten zich hier uit hun naad werken. Daar moet je open over zijn. Dan kan je daar later mensen ook op aanspreken.” Maar wel op een positieve manier volgens Jens. Hij stelt bij voorkeur

open vragen. “Waarom lukt het niet?” En je moet dieper gaan. “Vind je het niet leuk of kun je het niet?” Je hebt niets aan een zo controlematig systeem dat mensen zeggen: ‘fuck you’. Hoe kan je in zo’n geval van hen verwachten dat zij hun sociale vaardigheden in zetten om de bezoekers te behagen? Als je hier de eerste 3 maanden, 24 uur per dag 7 dagen per week met een glimlach hebt rond gelopen ga je nooit meer bij ons weg.”

“En als je denkt als manager dat deze manier van werken je allemaal teveel tijd kost of geld, moet je het vooral niet doen. Maar dan blijf je altijd op dit niveau acteren.” Jens vindt “machines” prima, zoals hij het noemt. Voor hem is het een keuze. Maar terugkrabbelen is er voor hem dan niet bij. “Sta dan maar voor die keuze en leer er mee te leven dat

je in consumenten programma’s als Kassa en Radar terecht komt. Want daar kom je dan niet onder uit.”

Een manager moet volgens de theater directeur daarom achter zijn computer vandaan komen. Ook in grote organisaties moet je volgens hem op zoek naar kleinschaligheid. Hoofdrol / bijrol meewerkende voormannen en – vrouwen die precies hetzelfde werk doen, maar hun eigen kleine team aansturen en net iets meer verantwoordelijkheden hebben. Zij zijn de olie in deze machine en zien gelijk hoe het loopt zodat ze kunnen bijsturen desgewenst.” En voor hen wijkt bij Carré alles. “Want het zijn mijn mensen die de prestatie naar de bezoeker moeten leveren. Zij zijn Koninklijk Theater Carré.”

Ranjith Postm

