

Fredrike Bannink, Eline Kuiper en Özgür Eylon

DE KRACHT VAN hospitality

EEN NIEUW CONCEPT
IN ORGANISATIES



Boom



DE KRACHT VAN hospitality

*Een nieuw concept
in organisaties*

Fredrike Bannink

Eline Kuiper

Özgür Eylon

Boom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 5

Inleiding 9

HOOFDSTUK 1 Hospitality

- Gastvrijheid 16
- De kracht van hospitality 18
- De filosofie van gastvrijheid 21
- Online hospitality 29

HOOFDSTUK 2 De glimlach van de gast

- Gastbeleving 34
- Memorabele momenten 34
- De eerste indruk 37
- De gast is koning – of toch niet? 42
- ‘Ja, maar’ of ‘ja, en’ 45
- Nooit meer ‘nee’ 46

HOOFDSTUK 3 De glimlach van de medewerker

- Medewerkers op de eerste plaats 52
- Memorabele momenten van medewerkers 57
- Gastheerschap van medewerkers 60
- Lastige gasten bestaan niet 64

HOOFDSTUK 4 De glimlach van de leidinggevende

- Modern leiderschap 76
- Hoge eisen 76
- Positieve leiderschapsenergie 80
- Circulair mandaat 85
- Oplossingsgericht leidinggeven 88
- Oplossingsgericht samenwerken 97
- Kansmanagement 99
- De glimlach van de leidinggevende 100
- Coachen en superviseren 104
- Iedereen is een leider 106

HOOFDSTUK 5 Gastvrij leidinggeven

- Gastvrij leidinggeven 114
- Leiderschap als gastheerschap 115
- De zes rollen 123
- De vier posities 128

HOOFDSTUK 6 Liefde voor je vak

- Interview met Özgür Eylan 138

Literatuur 147

BIJLAGE 1 Brief Hospitality Scale 151

BIJLAGE 2 Lijst van toepassingen 153

Dankwoord 155

Over de auteurs 157

INLEIDING

Alles draait om aandacht

Dit is een boek over *hospitality*. Geen gewone hospitality, maar gastvrijheid gecombineerd met meer aandacht, meer verrassingen, een bredere glimlach. Dit boek gaat over een nieuw concept in organisaties. Niet alleen in de horeca, maar ook in winkels, ziekenhuizen en het openbaar vervoer. Wat doen bedrijven als Coolblue, Jumbo, Regardz, Connexion, Cordaan, Soap Treatment Store, het roc in Amsterdam, en ziekenhuizen als Breast Care Nederland (BCN), het Oogziekenhuis in Rotterdam en Universitair Kanker Centrum Leiden-Den Haag dan op het gebied van gastvrijheid? Je kunt het lezen in dit boek. En er zijn meer bedrijven die inmiddels de kracht van hospitality toepassen, ook al vermelden wij ze niet.

In dienstverlenende organisaties draait alles om die aandacht. Aandacht van de medewerker voor de gast en aandacht van de manager en leidinggevende voor de medewerker. We hebben dit boek geschreven voor alle medewerkers die de kracht van hospitality willen ontdekken en inzetten én voor alle managers en leidinggevendenden die hun leiderschap als een vorm van gastheerschap willen zien. Het gaat steeds om het blij worden van het anderen blij maken.

De gastvrijheidsbeleving van de gast – we spreken steeds over ‘gast’, waar je ook ‘klant’ of ‘patiënt’ kunt lezen – is altijd de uitkomst van een teamprestatie, ook al ziet de gast misschien maar één medewerker. Het geeft iedereen positieve energie en levert een

ander type bedrijf op. Het maakt niet uit of het een hotel of restaurant is, een ziekenhuis of instelling in de geestelijke gezondheidszorg, een vliegtuigmaatschappij, winkel, school of vereniging. Het levert een bedrijf op waarop je trots bent. Waarvoor je elke ochtend met plezier je bed uit komt. Waar iedereen wel wil werken. Een bedrijf dat de wereld een stukje mooier maakt!

Een glimlach

We willen allemaal een glimlach bij de ander zien: de bevestiging dat de aandacht die we geven een positief verschil maakt. Een glimlach die ons vertelt dat we door een extra stap te zetten en waar mogelijk te verrassen, de ander blij maken. Een glimlach die ons ervan verzekert dat de ander onze bejegening als speciaal ervaart en met zich meeneemt als herinnering, lang nadat onze woorden zijn vergeten.

Overigens bepaalt de gast of we gastvrij zijn; het is immers zijn* beleving. We noemen dat de *gastvrijheidsbeleving*. Een gastheer of organisatie kan dus naar ons idee niet gastvrij zijn, hoewel sommigen daarover een andere mening hebben (zie hoofdstuk 1).

Door te (glim)lachen maken we de ander blij en worden we zelf ook vrolijker en gelukkiger. Onderzoek naar spiegelneuronen (Rizzalatti, Fogassi & Gallese, 1996) toont aan dat we elkaars emoties overnemen. Lacht de ander, dan lachen wij dus ook eerder. Lachen wij, dan neemt de ander dat ook eerder over. Kortom: van het weggeven van een glimlach worden we zelf een rijker mens.

* We hebben steeds voor de mannelijke vorm 'hij' gekozen. We hadden ook de vrouwelijke vorm 'zij' kunnen kiezen. Overal waar 'hij' staat, kun je ook 'zij' lezen. En overal waar 'gastheerschap' staat, kun je 'gastvrouwschap' lezen.

Het adagium van supermarktketen Jumbo is: ‘Service met een glimlach’. Kom je een glimlachende medewerker tegen, dan zal jij ook eerder glimlachen. Zo stelt Jumbo: *Service met ’n glimlach is plezierig boodschappen doen. Bij Jumbo kost vriendelijkheid niets. Wij doen er echt alles aan om het boodschappen doen zo aangenaam mogelijk te maken.* Ook Coolblue, een winkelformule in consumentenelektronica, heeft begrepen hoe belangrijk die glimlach is. Hier gaat het om de glimlach van de klant: *Wij doen alles voor een glimlach. Alles? Ja alles. Nou ja, bijna alles dan. Het lukte ons niet om onze pakketjes door getrainde eekhoorntjes op een scooter langs te laten brengen. Maar verder doen we alles voor je.*

Dit boek

We beginnen met het omslag, waarop je een kop koffie ziet. Samen koffiedrinken brengt ons dichterbij elkaar. Even bijpraten bij de koffiemachine op je werk zorgt voor verbinding. Je collega of medewerker uitnodigen samen een koffietje te doen, pakt altijd goed uit. Samen koffiedrinken is in ons leven een belangrijk moment, zowel bij een feest als bij een uitvaart. Koffie staat dan ook symbool voor het onderwerp van dit boek. De *latte art smiley* in de koffie behoeft geen verdere uitleg, evenmin als het dienblad eronder: hospitality is internationaal.

In hoofdstuk 1 beschrijven we wat wij onder hospitality verstaan en waar de term vandaan komt. We voeren twee vreemde gastheren ten tonele en besteden aandacht aan de filosofie van gastvrijheid met de filosofen Derrida en Kant. Ook de online hospitality komt aan de orde.

Hoofdstuk 2 gaat over de glimlach van de gast. Het gaat over de gastbeleving, het zorgen voor memorabele momenten voor de gast en het belang van een positieve eerste indruk. We noemen het

eerste-zeven-secondemoment, of zelfs het eerste-drie-seconde-moment. We vragen ons af of de gast altijd koning is en altijd van rechts komt (wij denken van niet) en leggen uit dat 'ja, en' het beter doet dan 'ja, maar' als je met de gast wilt (blijven) samenwerken. Een organisatie kan overigens ook besluiten 'nooit meer nee' tegen de gast te zeggen. De Regardz Hospitality Group heeft daartoe bijvoorbeeld besloten. Ook hotelketen The Ritz-Carlton kent het antwoord 'nee' niet: 'The answer is yes; ... now, what is the question?'

Hoofdstuk 3 gaat over de glimlach van de medewerker. Voor leidinggevendenden komen niet de gasten op de eerste plaats, maar hun medewerkers. En ook medewerkers willen natuurlijk weleens memorabele momenten meemaken! We bespreken het gastheerschap van medewerkers, zes competenties waarover ze moeten beschikken en geven een kort vragenlijstje. Hoe gastvrij ben jij eigenlijk?

De ontmoetingen met onze gasten zijn niet altijd even makkelijk. Maar 'lastige' of 'moeilijke' gasten (of collega's) bestaan niet; lastige of moeilijke interacties met hen wel. Verder stellen we dat iedereen in een organisatie gastheer kan zijn.

Hoofdstuk 4 en 5 zijn met name bedoeld voor managers en leidinggevendenden. In hoofdstuk 4 bespreken we dat het toch raar zou zijn als onze gasten en medewerkers wel glimlachen, en zij zelf niet. We bespreken hoe modern leiderschap eruitziet en dat er hoge – soms paradoxale – eisen aan leiderschap worden gesteld. Moeten leidinggevendenden bijvoorbeeld positieve energie aan hun medewerkers geven in plaats van energie te vragen? Voor leiderschap is verder een circulair mandaat nodig: wie werkt er voor wie? Zijn medewerkers er voor de leidinggevende of is het andersom? Wij denken het laatste. Vervolgens leggen we uit hoe oplossingsgericht leidinggeven en oplossingsgericht samenwerken eruitzien en stellen we dat in een moderne organisatie iedereen een leider is of kan

zijn. Twee voorbeelden van oplossingsgericht leidinggeven bij Japanse banken maken dat duidelijk.

In hoofdstuk 5 beschrijven we hoe het concept van leiderschap als gastheerschap eruitziet. Het is een makkelijke metafoor, die al zo oud is als de mensheid zelf. Wie heeft er niet ooit een feestje gegeven of is te gast geweest op een verjaardag? Binnen die metafoor gaat het om de 'dans' van de leidinggevende: wanneer zet hij een stap vooruit en wanneer achteruit? We kunnen zes rollen en vier posities onderscheiden en geven van elk een voorbeeld.

Hoofdstuk 6 betreft een interview van coauteurs Eline Kuiper met Özgür Eylen, dat werd gepubliceerd in *Tijdschrift Positieve Psychologie* (november 2019).

Bij elk hoofdstuk beschrijven we enkele praktische toepassingen en verhalen. In totaal zijn het 32 toepassingen, waarmee je morgen al aan de slag kunt. In bijlage 2 vind je een lijst van alle toepassingen. Verder hebben we aan het boek de mooie praktijkvoorbeelden van Özgür toegevoegd. Die vind je steeds in de kleur groen.

We hopen met dit boek bij te dragen aan een (nog) betere gastbeleving in alle organisaties.

We worden immers allemaal blij van andere mensen blij maken!
Fredrike, Eline en Özgür

HOOFDSTUK 1

Hospitality

‘The key is to set realistic customer expectations and then not to just meet them, but to exceed them – preferably in unexpected and helpful ways.’

– SIR RICHARD BRANSON

Brits zakenman en oprichter Virgin Group

Gastvrijheid

Gastvrijheid is een beleving – een emotie – van de gast (we noemen het de *gastvrijheidsbeleving*). Het is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft in het contact met de gastheer en de organisatie waarvan de gastheer deel uitmaakt. Die beleving is het resultaat van de verwachting die de gast heeft én van de ervaring die hij vervolgens krijgt. Beide kunnen positief of negatief uitvallen. Een prachtig voorbeeld van hoe de verwachtingen van de gast overtroffen werden, zelfs na afloop van zijn verblijf in een hotel, vind je in hoofdstuk 2 over de giraffe die een extra weekje vakantie nam.

Het is de gast die bepaalt of jij en je organisatie gastvrij zijn: een gastheer of organisatie kan zelf niet gastvrij zijn, hoewel daarover soms anders wordt gedacht. De beleving van de gast is de optelsom van de *gastgerichtheid* van de organisatie en het *gastheerschap* van de medewerkers met wie hij in contact komt. Onder gastgerichtheid verstaan we de wijze waarop een dienst geleverd wordt aan een gast. Onder gastheerschap verstaan we het, naar je beste kunnen, bejegenen van een gast door vanuit je hart oprechte aandacht, veiligheid en comfort te bieden.

We bevelen overigens aan om in alle organisaties en bedrijven de term ‘gast’ te gebruiken en niet de term ‘cliënt’ of ‘klant’. Waarom? Omdat wanneer je een bezoek brengt aan een bedrijf of organisatie je een gast bent en geen klant. Niet alleen in een hotel ben je een gast, ook in een winkel of in een ziekenhuis. Misschien moeten we de term ‘patiënt’ dan ook vervangen door ‘gast’, wie weet welk positief effect dat heeft op hun ziektebeleving! Per slot van rekening zijn er in een ziekenhuis tegenwoordig gastvrouwen die je welkom heten en je de weg wijzen en werd een ziekenhuis vroeger niet voor niets een *gasthuis* genoemd! Vanaf de middeleeuwen was zo’n gasthuis een instelling waar zieken en ouderen verpleegd en verzorgd werden.

Wat is een gast eigenlijk? Kort gezegd: gasten zijn mensen die gevraagd of ongevraagd, uitgenodigd of onaangekondigd, een bezoek brengen aan iemand anders (die al dan niet in een organisatie werkt).

- Wat zeggen de woordenboeken over *gastvrijheid* en *hospitality*? In het Nederlandse woordenboek de Dikke Van Dale heeft gastvrijheid betekenissen als: 'guldigheid in het ontvangen van gasten' en: 'het opnemen, respectievelijk opgenomen worden als gast', of 'gastvrijheid aanbieden, bewijzen, genieten, verlenen'.
- Gastvrijheid wordt ook wel aangeduid met de Engelse term *hospitality*. Deze term komt uit het Latijn. *Hostis* betekende oorspronkelijk 'vreemdeling/gast' en werd later: 'vijand, openlijk tegenstander'. Hiervan afgeleid is bijvoorbeeld de term 'hostiliteit'.
- De term *hospes* betekent 'heer van de vreemdeling' (gaszheer; hospita is de gastvrouw). Hiervan afgeleid zijn termen als 'hospitality', 'hotel', 'hospitaal' en 'hospice'.
- De term *hospes* is samengesteld uit 'hostis' + 'potis' (gast + heer) en betekent 'gastvriend' (dit kan zowel de gaszheer als de gast zijn) of 'vreemdeling' (in zover hij buiten zijn vaderland als gast ontvangen wordt). 'Potis' betekent ten slotte 'machthebber' of 'heer'.

We kunnen *gastheerschap* het beste omschrijven als:

- 1 *het bieden van een context* – de gaszheer komt vaak met een idee of biedt iets aan. Hij zorgt voor een omgeving waar anderen welkom zijn;
- 2 *het bieden van bescherming* – de gaszheer biedt bescherming door het geven van onderdak, voedsel en warmte;
- 3 *het mogelijk maken van een gemeenschap* – de gaszheer nodigt mensen uit samen te komen en ervoor zorg te dragen dat er naar oplossingen voor problemen wordt gezocht. Bovenal is hij flexibel in zijn werk en aandacht. Je kunt het zien als een dans:

hij zet steeds een stap vooruit en weer achteruit, stuurt waar nodig en laat dan weer los. We komen hierop in hoofdstuk 5 terug.

De kracht van hospitality

Er bestaat een verschil tussen ‘acceptabele’ en ‘memorabele’ service. Gastvrijheid houdt in dat je bij gasten een prettig gevoel overbrengt. Het gaat om het teweegbrengen van een persoonlijke indruk met, zoals dat heet, een hoge positieve herinneringswaarde. Het draait om de glimlach van de gast, die verrast wordt door het extra stapje dat de medewerker zet. We hebben wel horen zeggen: gastvrijheid is iemand ‘een VIP-gevoel’ geven.

Hospitality is iets magisch, omdat gasten iedere dag de dienstbaarheid mogen ervaren van mensen die met optimale inzet anderen van dienst willen zijn. Die anderen blij willen maken. Die dienstbaarheid is voelbaar, vaak zonder zichtbaar te zijn. Het onverwachte maakt er een uitzonderlijke ervaring van. Wie excellente service met plezier kan opdienen, maakt van een gewone dag een onvergetelijke belevenis.

We worden blij en gelukkig van anderen die voor ons klaarstaan. De aandacht die anderen aan ons besteden, brengt het beste in ons boven. Daarom is *wederkerigheid* de kern van gastvrijheid: wat je geeft, dat krijg je terug. Als we iets positiefs ontvangen, willen we meestal ook iets positiefs terugdoen. De kunst en het vermogen om elkaar een goed gevoel te geven is een waarde die ons allemaal bindt. We zeiden het al eerder: van het weggeven van een glimlach worden we zelf een rijker mens.

De meeste positieve dingen in je leven gebeuren niet in je eentje. Heb je iemand die je om vier uur 's nachts kunt bellen als je het moeilijk hebt? Wanneer je antwoord 'ja' is, leef je waarschijnlijk langer dan wanneer je antwoord 'nee' is.

Binnen de positieve psychologie (Bannink, 2009, 2016, 2019a) is hospitality een nog onderbelicht concept. Onderzoekers Biswas-Diener en collega's (2019, p. 14) zien gastvrijheid overigens niet – zoals wij – als de beleving van de gast (zie hoofdstuk 3), maar ofwel als gedrag ofwel als houding (attitude) van de gastheer, een persoonlijke kwaliteit: een gastvrije houding. Zij concluderen dat er een verband bestaat tussen hospitality en welbevinden. We weten alleen niet of gelukkige mensen gastvrij zijn of dat gastvrije mensen gelukkiger zijn. Of allebei. We weten wel dat gastvrije mensen over het algemeen meer tevreden zijn met hun leven en meer positieve en minder negatieve emoties ervaren.

'The very strongest association with hospitality was the ability to see the perspective of others. Thus, hospitality represents more than simple sociability, and seems to rest on feelings of togetherness with others, concern for their wellbeing, and positive feelings toward them.

We found in both studies that hospitality is associated with higher levels of wellbeing, for example, optimism, psychosocial flourishing, and positive affect.'

In hoofdstuk 3 en in bijlage 1 vind je hun vragenlijst: de *Brief Hospitality Scale*.

TWEE VREEMDE GASTHEREN

Procrustes was een herbergier uit de Griekse mythologie. Hij nodigde voorbijkomende reizigers uit om bij hem te overnachten. Als ze op zijn uitnodiging ingingen en waren gaan slapen, kwam hij kijken of zijn gast in het bed paste. Was een gast te kort, dan rekte hij diens ledematen met geweld uit; was hij te lang, dan hakte de gastheer er een stuk van af. Meestal eindigde deze behandeling met de dood van de reiziger, zodat Procrustes diens bezittingen kon roven.

Volgens variaties van het verhaal had de moordzuchtige herbergier twee bedden van verschillende lengte, en bood hij zijn gast steeds het bed aan dat niet paste. Ook wordt verteld dat de lengte van het bed instelbaar was en dat hij het bed in het geheim verstelde voordat de gast naar bed ging, zodat hij er altijd zeker van was dat de gast niet in het bed zou passen. Procrustes onderging uiteindelijk hetzelfde lot dat hij zo menig vreemdeling had bereid.

Een andere vreemde gastheer was de herbergier van Pidalgo. Hij stond erom bekend dat hij een superkok was en alles deed om het zijn gasten naar de zin te maken. Daarom kwam men van heinde en verre om bij hem een maaltijd te nuttigen. Nooit werden ze teleurgesteld. Maar door een misoogst ontstond er een hongersnood in het land. De herbergier kon zijn gasten nog heel lang plezieren, maar uiteindelijk waren ook al zijn middelen op.

Op een dag kwam er een rijke vreemdeling bij de herberg en vroeg of hij een week later een maaltijd voor zijn gezelschap kon klaarmaken. De herbergier stemde toe en ging aan het werk. Hij wist de lekkerste karbonades klaar te maken. Toen de vreemdeling met zijn gezelschap na een week terugkeerde, was er echter niemand om de herbergdeur open te doen. Het gezelschap ging daarop zelf maar naar binnen, waar de herbergier zich verontschuldigde en aangaf dat hij helaas niet zelf kon bedienen. De maaltijd was echter verrukkelijk en het vlees was heerlijk. Maar toen een van de gasten een vork liet vallen en onder de tafel keek, zag hij tot zijn grote schrik dat de herbergier een houten been had. Zijn dienstverlening was wel erg ver gegaan (Bomans, 1962).

De filosofie van gastvrijheid

Filosoof Derrida schreef een essay over gastvrijheid (Derrida & Dufourmantelle, 1998). Hij legt ons een lastig dilemma voor. Aan de ene kant benoemt hij het ideaal van de absolute gastvrijheid, dat vaak wordt omschreven als het recht om als vreemdeling ontvangen te worden. De vreemdeling komt uit den vreemde, spreekt onze taal niet, kent onze gewoontes, wetten en regels niet. Toch willen wij onze deuren en grenzen openen, nog voordat we daadwerkelijk weten wie hij is. Ongeacht waar de vreemdeling vandaan komt of wat de reden is van zijn komst, laten wij hem binnen. Wij bieden alles aan wat wij hebben, zonder daar voorwaarden tegenover te stellen. Dit is het ideaal van de absolute openheid voor het vreemde waar elke vorm van gastvrijheid naar dient te streven.

Uit de geschiedenis blijkt echter dat gastvrijheid in werkelijkheid altijd voorwaardelijk is en moet zijn. Hoe kunnen we de vreemdeling ontvangen en een plaats aanbieden zonder hem te vragen naar zijn naam, afkomst, etniciteit en de reden van het bezoek? Om de ander te ontvangen, maken we hem tevens bekend met onze gebruiken en tradities, en attenderen hem op zijn rechten en plichten. We doen dit om de vreemdeling van onze gastvrijheid te verzekeren, maar ook om onze eigen tradities tegen zijn inbreng te beschermen. Men is de vreemdeling gastvrijheid verschuldigd, maar net als ieder ander recht blijft die gastvrijheid voorwaardelijk.

Het gevaar is wel dat wij zelf gaan bepalen wie de vreemdeling is en hoe hij ontvangen dient te worden. Als we de ander alleen verwelkomen op onze eigen voorwaarden – dat hij een bijdrage zal leveren aan de economie bijvoorbeeld – is dit geen gastvrijheid, maar slechts een voorwaardelijke ruil. Dus rest de vraag: is gastvrijheid überhaupt mogelijk?

Uiteindelijk wil Derrida gastvrijheid vooral zien als een eindeloos proces van wording: een wederzijdse confrontatie tussen het

eigene en het vreemde, dat telkens opnieuw plaats moet vinden. Hij roept ons op open te staan voor de vreemdeling, maar moedigt ons ook aan te blijven nadenken over het behoud en de verbetering van onze rechten, wetten, gebruiken en tradities, zonder dat deze de vreemdeling dreigen op te slokken. Hij biedt geen richtlijnen of oplossingen, maar wil ons vooral confronteren met het dilemma van de gastvrijheid.

Filosoof Kant (1986) stelt: Moeten wij de vreemdeling eerst naar zijn naam vragen voordat hij wordt opgenomen? Moet hij eerst zijn identiteit bekendmaken en bewijzen? Betekent gastvrijheid dat de nieuwkomer moet worden ondervraagd? Begint ze met een vraag gericht aan degene die komt, zoals: 'Hoe heet u?' of: 'Heeft u een reservering?' Of begint gastvrijheid met een onthaal zonder vragen, zonder uitwisseling van naam? Wat getuigt van rechtvaardigheid en liefde: wel of niet ondervragen? Bij de naam noemen of niet bij de naam noemen? Of wordt gastvrijheid geboden, wordt ze gegeven aan de ander voordat hij zich identificeert of zelfs nog voordat hij iemand is die met een naam aangesproken kan worden?

TOEPASSING 1

Onthaal zonder vragen

Als we de vragen van de filosoof Kant naar de praktijk meenemen, waar doen we dan goed aan? Vragen we een arriverende gast eerst naar zijn naam en verdere gegevens, of bieden we eerst een dorstlessend drankje aan voordat we naar zijn naam vragen? Wij pleiten voor het laatste. De bedoeïenen in de woestijn doen hetzelfde: ze bieden de vreemdeling na een dag reizen in de brandende zon eerst iets te drinken en te eten aan, voordat er een gesprek op gang komt over de identiteit van de reiziger. Dat is uit gastvrijheid – en ook uit eigenbelang: wanneer jij zelf een dag door de woestijn

hebt gelopen, wil je er ook zeker van kunnen zijn dat je goed ontvangen wordt.

En wat vind jij bij het afscheid het prettigst? Als jij als hotelgast uitcheckt, wil je dan graag eerst de vraag horen hoe je je verblijf ervaren hebt; of wil je liever eerst de factuur betalen en eventuele andere zaken geregeld hebben, voordat je de vraag krijgt hoe je verblijf was (als je die vraag al krijgt)?

Hospitality komen we natuurlijk niet alleen tegen in de horeca. Ook in bedrijven als het openbaar vervoer, in zorginstellingen en in het onderwijs speelt hospitality een steeds belangrijkere rol en wordt er nagedacht hoe we het beste met elkaar kunnen omgaan.

Laten we eerst eens kijken naar het ov. Wat vind jij? Moet een buschauffeur als eerste de passagier begroeten die binnenkomt, of moet de passagier als eerste de buschauffeur groeten?

De ene buschauffeur vindt: 'Ze komen bij mij binnen, dus ze moeten mij eerst begroeten.'

Een andere buschauffeur zegt: 'Ik vind het wel fatsoenlijk dat ik het doe, want het is mijn gast. Net als in een restaurant.'

En een derde chauffeur vindt: 'Ik heb al zo vaak meegemaakt dat als ik groet ze niet op of om kijken, dus ik doe het alleen nog als zij het doen.'

Het blijkt dat een kwart van alle buschauffeurs weleens wordt lastiggevallen door passagiers (Hofman, NRC, 4 oktober 2019). Busmaatschappij Connexxion zet daarom handhavers in. En Connexxion doet meer. Ze zet ook in op gastvrijheid. De buschauffeurs volgen een cursus waarin ze hun ervaringen kunnen delen en tips krijgen voor een betere sfeer in hun bussen. Bijvoorbeeld door passagiers te groeten en aan te kijken als ze instappen. Of als twee passagiers gedoe hebben, degene die lastiggevallen wordt naar voren te roepen en uit een lastige situatie te halen zonder de confrontatie aan te gaan met degene die lastigvalt. Niet alle buschauffeurs zitten hierop te wachten, maar de cursussen leveren veel positieve reacties op.

En in een taxi? Heb je weleens meegemaakt dat een taxichauffeur aan jou vraagt welke muziek je wil horen tijdens de rit? En dan die muziek opzet? Ik denk het niet: meestal luister je naar de muziek die de taxichauffeur zelf heeft opgezet, toch?

Dan in zorginstellingen, zoals ziekenhuizen. Hoe zou je het vinden om als patiënt behandeld te worden in een ziekenhuis zonder wachtruimen, waardoor de organisatie zich verplicht afspraken stipt na te komen? Met ziekenhuiskamers ingericht als hotelkamers, met ruimte voor je partner? Waar in spreekkamers de tafels rond zijn, waardoor de dokter nooit tegenover jou als patiënt zit? Waar laptops dicht blijven, zodat er sprake is van persoonlijk contact? Waar twee keer per dag een vast team van specialisten en verpleegkundigen alle patiënten bespreekt, wat snelle diagnoses en behandelplannen oplevert?

Breast Care Nederland (BCN) nam in 2016 het Alexander Monro Ziekenhuis over, dat was bekroond als het meest patiëntvriendelijke ziekenhuis van Nederland. Ze stellen de patiënt centraal en medewerkers worden in de gelegenheid gesteld de patiënt te dienen, te horen en goed te bejegenen. Op de website van BCN lezen we: 'Hoe toegankelijk en gastvrij ben je? Hoeveel tijd neem je voor iemand? Hoe neem je de telefoon op? We willen de patiënt weer als mens zien en kiezen voor een persoonlijke benadering en oprechte interesse. Met aandacht voor alle zaken die voor de patiënt een rol spelen. Dit vertaalt zich in ultieme gastvrijheid, zoals bij hotels. Want goede ideeën en theorieën uit het hotelwezen kun je een-op-een vertalen naar een ziekenhuis, waar je ook mensen ontvangt, te gast hebt en uitzwaait.'

Meer voorbeelden van hospitality in de zorg vind je in hoofdstuk 5.

Ook in de ouderenzorg is aandacht voor gastvrijheid van groot belang. De wereld van ouderen wordt vaak kleiner en veel ouderen voelen zich eenzaam. Ouderen verdienen het als geen ander om als gast te worden behandeld en te leven in een gastvrije omgeving. Een omgeving die

- verder moet gaan dan alleen efficiënt te zijn. De gastvrijheidscoach van Cordaan, een zorginstelling voor ouderen, roept daarom in hun Week van de Gastvrijheid alle medewerkers op hun bewoners te verwennen met extra aandacht en extra activiteiten.

- Op het gebied van onderwijs wil het roc van Amsterdam met hun project House of Hospitality ervoor zorgen dat Amsterdam de meest gastvrije regio van Europa wordt. Ze werken samen met bedrijven en gemeenten en verwachten dat het grote aantal toeristen nog sterk zal toenemen. Het roc wil daarom een groot aantal studenten opleiden en biedt een vorm van hybride leren aan: ze noemen het 'learning on the job'. Studenten gaan naar school binnen een van de partnerbedrijven en leren zo het vak in de praktijk. Docenten komen naar het bedrijf en geven daar les, letterlijk aan de keukentafel. Zo snijdt het mes aan twee kanten: studenten leren een mooi vak van gepassioneerde vakmensen en ondernemers kunnen hun toekomstige medewerkers zelf opleiden.

TOEPASSING 2

Ultiem welkomstgevoel

Vraag een medewerker om van de gasten die je bedrijf – bijvoorbeeld een hotel – zullen bezoeken, alle persoonlijke informatie te zoeken die er via de sociale media te vinden is. Gebruik die informatie om je gasten een ultiem welkomstgevoel te geven. Denk aan informatie over hun verjaardag en hoogtepunten in hun werk en privéleven. Geef er blijk van dat je die informatie kent. Leg bijvoorbeeld op de hotelkamer een kaartje met de naam en felicitaties aan de gast, ondertekend door de manager.

- CEO Yellen van Belfor Holding, een multinational die diensten aanbiedt om beschadigde gebouwen te herstellen, maakt in zijn drukke agenda tijd vrij om jaarlijks 9200 kaartjes te schrijven en zo iedere medewerker een fijne verjaardag te wensen. Het personeel mag ook op een kaartje

- rekenen als hij hen wil bedanken voor hun inzet, als ze een trouwdag
- vieren of als hun kinderen ziek zijn.
- Al met al een flinke klus naast zijn normale taken. Hij benut zijn uren zo
- efficiënt mogelijk om alle kaartjes op tijd af te krijgen. Op iedere zaken-
- trip neemt hij kaartjes en pennen mee het vliegtuig in. Dan heeft hij als
- hij landt weer wat kaarten geschreven.
- (Van Agteren, *AD*, 10 oktober 2019).

Enerzijds is elke dag hetzelfde in de hospitalitybusiness, zoals in een hotel. Je komt en je gaat, je werkt hard, het in- en uitchecken van een gast is hetzelfde en ook hoe je de wijn inschenkt, bonnen uitprint en tafels schoonmaakt. Anderzijds is elke dag anders door je eigen beleving, of je lekker in je vel zit of niet. Ook de gast is elke dag anders: je ontmoet bijna elke dag wel nieuwe mensen. Je hebt de ene keer te maken met een toerist uit een ander land met een andere manier van communiceren, of met een zakenman die snel in- en uit wil checken, je hebt te maken met kinderen en hun ouders, met studenten die weinig te besteden hebben, of met bruiloften die tonnen kosten. Dat maakt ons vak zo mooi, want wij kunnen iedereen blij maken!

Wat mij jarenlang stoorde, was dat we weliswaar zeiden dat we gastvrij waren, maar dat bij het welkom heten van een gast onze eerste vraag was (vaak ook nog zonder oogcontact): ‘Komt u inchecken?’ of: ‘Heeft u een reservering?’

Als gasten aangaven dat ze inderdaad wilden inchecken, ging alles lopen: we vroegen informatie, lieten formulieren invullen en tekenen, gaven de sleutel en vertelden waar de kamer was. Tot slot vertelden we hoe laat het ontbijt begon en eindigde, en dat was het wel zo'n beetje. Alsof we in een vliegtuig uitlegden waar de nooduitgang was. De receptionist was een soort robot: er was niets menselijks te bespeuren tijdens deze interactie. Wij hebben ons vak weliswaar makkelijker gemaakt dankzij alle technologische middelen die ons ter beschikking staan, maar we hebben intussen onze medewerkers opgevoed als robots!

Ik vond dat die interactie beter moest, met een vriendelijkere service en het creëren van een thuisgevoel voor onze gasten. Ook al omdat op de langere termijn de functie van de receptie vervangen dreigt te worden door automatisering. Dat gun ik onze receptionisten niet en ook onze gasten niet, omdat hun interactie juist bepalend is voor de eerste indruk van de gast.

Er bestaan al hotelketens die zonder receptie functioneren, simpelweg met behulp van een computer. Gasten checken zelf in, voeren hun eigen gegevens in, en zoeken zelf hun kamer, in plaats van contact met een medewerker.

Wanneer je echter de receptie weghaalt en alles automatiseert, verandert ook het profiel van je gasten. Niet elke gast wil en kan dan nog in jouw hotel verblijven, omdat ze bijvoorbeeld geen creditcard hebben of niet handig zijn met computers. Dat is een bewuste keuze van zo'n hotelketen. Ik snap wel waarom ze dat doen: ze bedienen zo een bepaald segment dat met deze interactie akkoord gaat.

In 2016 was de tijd rijp voor verandering. We brachten alle technologische ontwikkelingen samen in een nieuwe gastvrije mindset, waarmee we een bijzondere beleving wilden creëren. Eerst bedachten we een verhaal om de verandering te vertalen naar onze medewerkers. We vertelden hoe onze sector aan het veranderen is, hoe daardoor ook onze werkzaamheden aan het veranderen zijn, hoe technologische middelen ons kunnen vervangen en hospitality minder belangrijk maken. We moesten een manier zien te vinden waarbij gastvrijheid en nieuwe technologie konden samengaan en digitalisering een middel was en niet het doel.

We stelden een team samen en hebben eerst 'gedroomd' hoe we zonder een receptie konden functioneren en gasten toch op een bijzondere manier welkom konden heten. Er kwamen aanvankelijk wel vierhonderd redenen waarom het allemaal niet kon: technische obstakels, onmogelijke fysieke toepassingen in kantoren, functies die moesten veranderen, voorbereidingen die anders moesten, enzovoort.

Nadat we alles geregeld, getraind, ingekocht en gemeten hadden, verwijderden we daarna toch 's nachts onze receptie voor 70 procent. Gasten die

gereserveerd hadden, hoefden alleen maar naar binnen te lopen, omdat er al iemand bij de voordeur stond. Met een welkomstdrankje en om iets te vertellen over het hotel, de omgeving, de services en wat ze nog meer wilden weten.

We hebben veel fouten gemaakt en moesten veel leren. Het was behoorlijk wennen, en de eerste paar maanden gingen de gast- en werknemerstevredenheidscijfers omlaag. Maar al na een paar maanden waren onze tevredenheidscijfers zo hoog dat we het meest gastvrije hotel van onze hele keten werden. Hetzelfde gold voor het tevredenheidsniveau van de medewerkers.

Toen we alles onder de knie hadden, hebben wij met onze gasten onwijs mooie momenten beleefd, die alleen mogelijk waren dankzij de extra tijd die we gecreëerd hadden tijdens het inchecken: het ging alleen nog om de gasten en om de gezelligheid. Ik herinner me dat we tijdens een reeks concerten in het Ahoy samen met onze gasten dansten op onze bar en meezongen met de band.

Het is altijd aan ons om onze gasten zich thuis te laten voelen, vanaf de eerste tot de laatste seconde.

Op YouTube staat een filmpje van Steve Jobs, voormalig topman van Apple. Hij stelt: 'You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can't start with the technology and then try to figure out where you try to sell it. It starts with: What incredible benefits can we give to the customer? Where can we take the customer? Not with: Let's sit down with the engineers and figure out what awesome technology we have and then how we are going to market that.'

Online hospitality

De nieuwe technologie en digitalisering bieden veel voordelen. Ook in de hospitalitybusiness zorgt digitalisering voor mooie leermomenten om beter met gasten om te gaan. Elke dag zien we nieuwe mogelijkheden: gasten kunnen nu online een tafel of kamer reserveren, vooraf inchecken, via hun mobiel hun kamer opendoen, een factuur ontvangen, betalen en reviews lezen en geven. De jongere generaties zijn met die technologische ontwikkelingen opgegroeid en passen zich snel aan.

Er zit echter ook een minder mooie kant aan digitalisering. In een digitale wereld is een ontmoeting tussen mensen namelijk niet meer vanzelfsprekend. En daardoor bestaat het gevaar dat hospitality inboet aan kracht.

Er zijn grote bookingsites, die hun webpagina's op verschillende manieren testen: waar moet de *booking engine* staan, in welke hoek van de pagina moeten de foto's komen, waar kijkt men het eerst naar en waarnaar niet. Tegenwoordig moet alles snel: een kamerreservering moet binnen drie klikken geregeld zijn, anders is de gast alweer weg. Voor een goede *guest journey* moet je alles snel kunnen vinden en direct begrijpen. Grote websites, reisorganisaties of OTA's (*online travel agents*) besteden miljarden om hun webpagina's zo te organiseren dat men voor hen kiest. Pas daarna begint de fase van het *face to face* welkom heten en het creëren van een goed verblijf.

Ook online beoordelingen zijn tegenwoordig een serieuze zaak. Veel websites die producten of diensten in hotels of restaurants verkopen, beschikken over een beoordelingspagina waar ze door ons – hun gasten – kunnen worden beoordeeld, soms tot in de kleinste details.

Ik verbaas me soms over de reacties van managers op de beoordeling van de gasten. Vaak is er helemaal geen of slechts een standaardreactie. Iemand schrijft iets in het Japans en je ziet een standaard Nederlandse zin terug die niets te maken heeft met de beoordeling. Of je ziet bij elk antwoord dezelfde reactie: 'Beste gast, hartelijk dank voor de tijd die u genomen hebt om bla bla bla'.

Gasten willen echter geen standaardreactie, maar een unieke reactie, dus geef die dan ook. Wees eerlijk naar de mensen die de moeite nemen om je tips te geven om zo je service of product te kunnen verbeteren. We nemen wel elke dag de tijd om nietszeggende procedurerapporten te tekenen en meetings te houden, puur om te kunnen zeggen dat we een paar dingen besproken hebben, en we geven geen uniek antwoord aan de gast?

Ja, oké, soms zitten er gasten tussen die deze sites gebruiken om een gratis verblijf te regelen, ons te chanteren zou je kunnen zeggen. Als je je werk goed doet, hoef je daarvoor echter niet bang te zijn. Je scoort al hoog en als iemand er een keer misbruik van maakt, wordt je bedrijf er niet minder waard door. Wel maakt het uit hoe je met die beoordeling omgaat.

Als general manager gaf ik meer dan 1500 unieke antwoorden op alle beoordelingen op alle sites. Ook in talen die ik niet goed beheers; ik schaam me niet voor mijn taalfouten. Ik nam er de tijd voor en gaf oprechte antwoorden.

Kortom: online, offline of face to face – wees dezelfde persoon en wees uniek in je reacties. Onthoud dat jouw reactie je groot of klein maakt in de ogen van de gast, en niet de klacht waarmee ze komen. Ik ken trouwens geen enkel bedrijf dat nog nooit een klacht ontvangen heeft, dus relax!

Het volgende hoofdstuk gaat over de glimlach van de gast, over de gastbeleving en over het creëren van memorabele momenten voor de gast. Gasten vergeten wellicht wat je hebt gezegd, maar nooit hoe je ze hebt laten voelen. Daarbij is de eerste indruk erg belangrijk, dus die kan maar beter positief zijn. We stellen de vraag of de gast

altijd koning is (of toch niet) en beschrijven het verschil tussen ‘ja, maar’, ‘ja, en’ en hoe sommige bedrijven ‘nooit meer nee’ verkopen.

HOOFDSTUK 1 IN HET KORT

- Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft in het contact met de gastheer en de organisatie waarvan de gastheer deel uitmaakt.
- De kracht van hospitality gaat over het teweegbrengen van een persoonlijke indruk met een hoge positieve herinneringswaarde.
- We verhalen van twee gastheren die hun gastvrijheid op een wel heel vreemde manier vormgaven: Procrustes en de herbergier van Pidalgo.
- Filosoof Derrida legt ons een lastig dilemma voor over gastvrijheid. Moet gastvrijheid onvoorwaardelijk of voorwaardelijk zijn? En filosoof Kant vraagt ons of gastvrijheid begint met een onthaal zonder vragen, of pas nadat de gast zich bekend heeft gemaakt.
- Nieuwe technologie en digitalisering zorgen, ook in de hospitality-business, voor leermomenten om beter met gasten om te gaan. Die ontwikkeling zorgt er echter ook voor dat een ontmoeting tussen mensen minder vanzelfsprekend wordt en dat hospitality daardoor inboet aan kracht.