


3 | Bouwstenen voor gastvrijheid

Weer een model?

Ja, en dat is hoog tijd ook. Jarenlang zag ik door de modellen het bos niet meer. Van 4P's, PGO-BD naar ServQual en alle afgeleide varianten. Ook in het Mood Maker-boek heb ik met John Hokkeling een gastvrijheidsmodel ontwikkeld. Toch merk ik dat de meeste bedrijven vast blijven houden aan de 4P's (persoon, plaats, proces en product). Lekker eenvoudig, kort en krachtig. Maar ook gevaarlijk. Ik vertel je graag later in dit hoofdstuk waarom.

Laten we eerst het 4P-model onderzoeken. Claudia Alflen beschreef in 2008 in een artikel in *Facto* het 4P-model als denkrichting voor het ontwikkelen van gastvrijheid en handvatten voor de implementatie ervan. Dit was in een periode dat er weinig kennis was over gastvrijheid. Nog steeds is het een prima paraplu om te gebruiken voor de ontwikkeling van serviceconcepten. Zowel Claudia als ik hebben het model jarenlang gebruikt, maar we ervaren beiden de beperkingen ervan. We kwamen tot de conclusie dat het wel heel erg gericht is op het 'regisseren' van



You can design and create, and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make the dream a reality.

Walt Disney

gastvrijheid. Veel bedrijven maken de fout om het gastperspectief over te slaan in de visieontwikkeling. We delen eerst onze laatste inzichten en daarna ons nieuwe model: de bouwstenen voor gastvrijheid.

De nieuwste inzichten

1. Het 4P-model kan de indruk wekken dat de 4 P's evenveel impact hebben op beleving. Slechts 11% van beleving komt uit tastbare zaken. De P 'persoon' heeft meer impact op beleving dan de andere P's.
2. Het 4P-model laat zien hoe je gastvrijheid kunt regisseren als organisatie (wat het bedrijf 'geeft'). De vraag is of een uitwerking van een concept daadwerkelijk tot een gastvrijheidsbeleving leidt bij de gast (wat de gast ervaart). Bij een succesvol gastvrijheidsconcept probeer je een beleving te regisseren die zo goed mogelijk aansluit bij de (verschillende) behoeften van gasten.
3. De uiteindelijke gastvrijheidsbeleving van de gast wordt natuurlijk bepaald door de mate waarin de beleving de verwachtingen van de gast evenaart of overtreft. Uit onderzoek van Ruth Pijls (zie volgende alinea) blijkt dat het overtreffen van verwachtingen in gastvrijheid volgens gasten helemaal niet nodig is. Wel leuk voor af en toe, maar niet nodig voor een gastvrije ervaring.
4. Daarnaast is de gast zélf een bepalende factor in de beleving. We moeten door verschillende brillen naar gastvrijheid kijken. Wanneer je een beleving regisseert vanuit verschillende typen gasten is er niet één ideale beleving. Zeker als je verschillende contactmomenten in de gastreis vanuit verschillende gastperspectieven onderzoekt. Zo ontstaat een meer gekleurd en realistischer beeld om gastvrijheidsbelevingen te regisseren. De gastvrijheidsbehoeften kunnen per persoon zeer uiteenlopen of zelfs conflicteren. Wil iemand snel geholpen worden of juist op een rustig tempo? Zakelijk of juist informeel?
5. Naast het regisseren van gastvrijheid vanuit de 4P's is gastvrij leiderschap belangrijk: het continu managen, leiden, meten en sturen op gastvrijheid is de sleutel om gastvrijheid duurzaam te borgen in het DNA van het bedrijf.

Gelukkig is er in de afgelopen jaren heel wat onderzoek gedaan naar het regisseren en beleven van gastvrijheid. Laten we eerst kijken naar de nieuwste inzichten over de belevingskant van gastvrijheid.

De wetenschap achter gastvrijheid

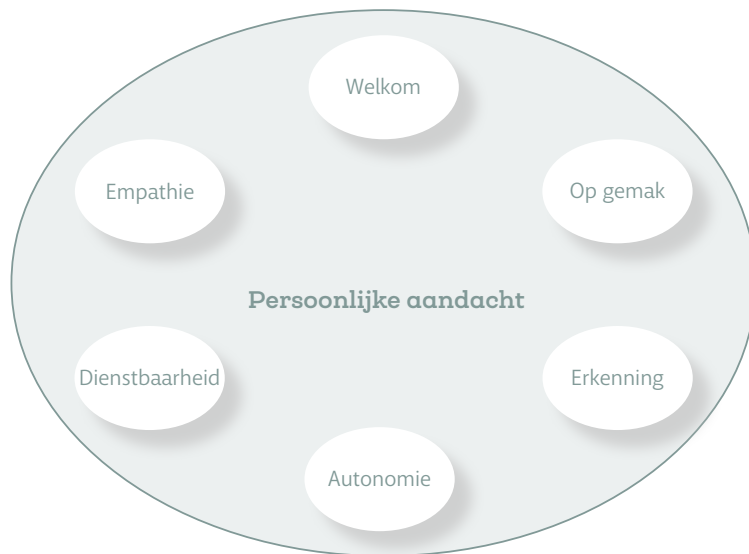
Ruth Pijls, senior lecturer en researcher bij De Hospitality Business School, onderzocht voor haar proefschrift *Are you feeling served* aan de Universiteit Twente welke elementen de beleving van gastvrijheid bepalen. Een uniek onderzoek, omdat de beleving van gastvrijheid nog een onontgonnen onderzoeksgebied is. Ze ontdekte dat gastvrijheidsbeleving in de kern gaat om het gevoel van persoonlijke aandacht. Daarbij was er geen significant verschil te zien tussen verschillende branches, dat geldt overal.

Gastvrijheid gaat in de essentie om persoonlijke aandacht.

De beleving van gastvrijheid wordt vooral beïnvloed door de belevingsdimensies: welkom, autonomie (*inviting*), dienstbaarheid, empathie, erkenning (*care*) en (op je) gemak (*comfort*). In haar eerste onderzoeksronde vroeg Ruth aan experts wat gastvrijheid volgens hen is. Bijna alle experts noemden *verrassing* als element van gastvrijheid. Maar uit het onderzoek onder gasten van dienstverlening bleek dat verrassing voor hen helemaal geen noodzakelijk onderdeel van gastvrijheid is. Uiteindelijk zijn in het onderzoek entertainment, efficiëntie en verrassing als dimensies afgevalen, omdat dit middelen zijn die bijdragen aan een of meerdere van de zes dimensies.

Verrassing is geen noodzakelijk onderdeel van gastvrijheid.

Na kwalitatief valideren van de belevingsdimensies bleven de drie componenten *inviting*, *care* en *comfort* over. Ruth vertelt: 'De dimensies kunnen zowel in de omgeving als door mensen worden gecreëerd. In Breda



Ruth Pijls-Hoekstra (2020)

viel mij een speciaal verkeerslicht voor fietsers op. Wanneer je aan komt fietsen verschijnt op het scherm: 'Gezien, wacht op groen.' Dat voelde voor mij als erkenning.

Om de beleving van gastvrijheid meetbaar te maken is de Experience of Hospitality Scale (EH-schaal) ontwikkeld. Het instrument meet drie factoren: *inviting*, *care* en *comfort*.

1. **Inviting** (uitnodigend) geeft aan hoe uitnodigend, open en vrij een organisatie overkomt.
2. **Care** (ontzorgend) gaat over hoe en of de gast het gevoel heeft dat er voor hem gezorgd wordt. Voelt de gast zich ontzorgd, begrepen en ondersteund? Doet de organisatie moeite om hen te helpen en is zij werkelijk geïnteresseerd in haar gasten?
3. **Comfort** gaat over het gevoel van de gast. Voelt hij zich ontspannen en op zijn gemak?

Gastvrijheid gaat hierbij over de hele organisatie: van de website tot het fysieke pand, van hoe diensten en faciliteiten zijn geregeld tot hoe medewerkers zich gedragen. Om de mate van gastvrijheid te versterken,

moet je focussen op zaken die de beleving van gastvrijheid vergroten en je niet blindstaren op tastbare elementen. Hoe creëer jij die beleving, zodat de gast zich welkom, ontzorgd en comfortabel voelt?

Zintuigelijke ervaring

In het tweede deel van het onderzoek is Ruth dieper ingegaan op welke zintuiglijke aspecten deze componenten beïnvloeden. Wat blijkt? Fysieke warmte geeft mentale warmte, fysieke transparantie geeft mentale transparantie en fysiek comfort geeft mentaal comfort. De zintuiglijke waarneming heeft dus direct effect op de mentale beleving. In een theater onderzocht zij bijvoorbeeld welke invloed een warm welkomstdrankje had op de gastvrijheidsbeleving van de gast. De mensen die een warm drankje kregen vonden de organisatie gastvrijer dan de mensen met een koud drankje. Een comfortabele stoel in een zelfbedieningsrestaurant droeg bij aan het gevoel van comfort. Ook gaf een transparante gevel van een hotel mensen een meer uitnodigend gevoel bij het hotel. Interessant is dat de drie genoemde componenten voor alle typen organisaties van belang zijn. Het verschilt echter welke component het meest bepalend is in de beleving voor de gast. In een ziekenhuis is de component *care* bijvoorbeeld belangrijker dan *inviting*. De gast moet in een ziekenhuis het gevoel hebben dat er goed voor hem wordt gezorgd. Terwijl de *inviting*-component bijvoorbeeld voor een restaurant of bar meer bepalend is.

Met materialen kun je een omgeving makkelijk een gastvrij gevoel geven. Maar materialen kunnen ook tegenstrijdige boodschappen geven. Een transparante gevel mag dan uitnodigender zijn, maar als je eenmaal in het gebouw bent, voelt het wellicht niet zo. Hout of stof zijn bijvoorbeeld warme materialen, maar voelen minder hygiënisch. Staal en glas zijn minder warm, maar communiceren wel weer hygiëne. Je zou er in een zorgorganisatie dus voor kunnen kiezen om voor alles wat we met onze handen aanraken glas en staal te gebruiken en zachte en comfortabele stoelen neer te zetten. Zo communiceer je *care* en hygiëne. Ook

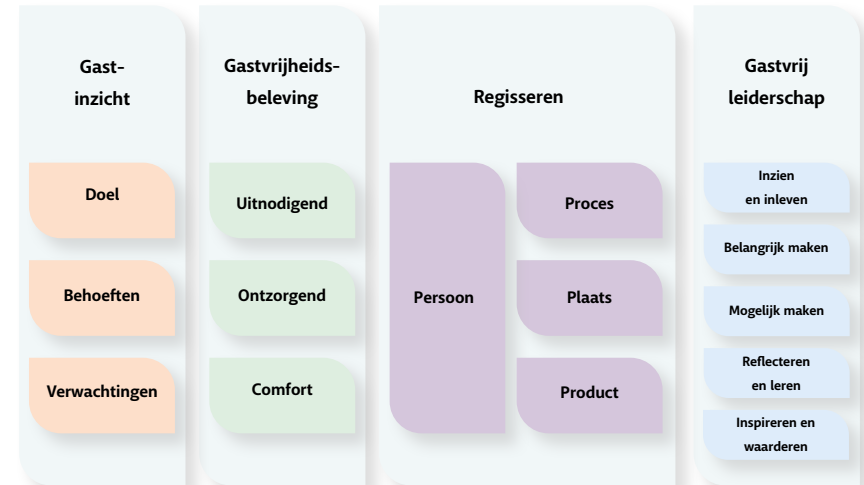
kleur- en geurgebruik heeft invloed op onze beleving. Met materialen, kleuren en geuren is het dus belangrijk om goed af te wegen welke boodschap je als organisatie wilt overbrengen.

De menselijke factor is het allerbelangrijkst in de gastvrijheidsbeleving. Medewerkers kunnen met hun gedrag bijvoorbeeld een wat gedateerde omgeving compenseren. Een nog zo prachtige omgeving compenseert geen verkeerde opmerking van een medewerker. Een omgeving werkt ondersteunend. Daarbij zijn mensen vaak flexibeler dan de omgeving. Mensen kunnen bijvoorbeeld de drie componenten van gastvrijheid tegelijkertijd beïnvloeden: als gastvrouw bij de ingang (*inviting*), de looproute in het ziekenhuis uitleggen (*care*) en geruststellen (*comfort*). Zorg dat die soepel verloopt en alle touchpoints elkaar logisch opvolgen. Met techniek is veel te bereiken, maar de unieke talenten van mensen zijn onevenaarbaar.

Uiteindelijk is de kern van gastvrijheid – persoonlijke aandacht – het belangrijkste. Mensen zijn daarvoor de sleutel en je kunt dan denken aan gastheren en -vrouwen. Daarbij is het non-verbale gedrag van iedere medewerker van belang. Denk dan aan een open houding, rechtop staan, de tijd nemen, oogcontact maken en een vriendelijke *tone of voice*.

Bouwstenen voor gastvrijheid

Met een opsomming van al deze nieuwe inzichten vonden Claudia Alfelen, Esther Fijnekam en ikzelf het hoog tijd om een nieuw model te ontwikkelen. Hierbij het eindresultaat. Een nuttig handvat van bouwstenen om gastvrijheid te analyseren en een gastvrijheidsvisie of -concept te ontwikkelen dat écht aansluit bij de gast én impact maakt. Wat zijn de grote verschillen met de traditionele modellen? Een belangrijk verschil is dat de gastbeleving in dit model een centrale plek inneemt, naast de interactie met de organisatie. Daarnaast is visueel dat de invloed van het gedrag van de dienstverlener groter is dan omgeving, proces en services. Gastvrij leiderschap is nu ook veel meer



Bouwstenen voor gastvrijheid.

Bronnen: Laura de la Mar, Claudia Alfelen, Esther Fijnekam (2020) en Ruth Pijls (2020).

zichtbaar gemaakt als een absolute randvoorwaarde voor de doorontwikkeling van gastvrijheid.

Stappenplan

Hoe ga je aan de slag met dit model?

1. Breng in kaart wat de diverse gastdoelgroepen zijn. Onderzoek wat de verschillende doelen zijn om je bedrijf te bezoeken, wat de uiteenlopende behoeften en wat de verschillende verwachtingen zijn. Een mooie tool hiervoor is het uitwerken van persona's.
2. Onderzoek op welke manier gasten de elementen *inviting*, *care* en *comfort* ervaren. Bijvoorbeeld door de ideale gastreis te beschrijven.
3. Vervolgens heb je een goede basis om uit te werken hoe deze beleving tastbaar wordt in houding, gedrag en uitstraling van medewerkers (persoon), het vormgeven van vlotte en geruisloze processen (proces), het inrichten van een gastvrije omgeving (plaats) en het aanbieden van services (product) waarvan de gast echt blij wordt.

4. De manier waarop je medewerkers aanstuurt, en processen en systemen inricht is belangrijk voor het bereiken van de top. Leiderschap is daarom een essentieel onderdeel van een succesformule om een gastvrijheidsvisie op papier te realiseren in de praktijk en te verankeren in het DNA van je bedrijf. De 5 sleutels bieden hiervoor praktische handvatten om de gastvrijheidscultuur en leiderschap binnen jouw bedrijf te onderzoeken en te optimaliseren.

Hoofdstuk 7 geeft meer inzichten en handvatten over het gastperspectief. Daarnaast lees je in hoofdstuk 8 meer over de gastreis. Meer over gastvrij leiderschap en de 5 sleutels lees je in hoofdstuk 18.

Mind the gap

Bij het ontwikkelen van (een visie op) gastvrijheid en gastvrijheidsconcepten zijn de volgende *gaps* interessant om te voorkomen. Het zijn de meest gemaakte fouten van bedrijven die falen om gastvrijheid te realiseren:

1. Geen inzicht in wie je gasten zijn.

We weten wel wat 'ze' willen. Behandel een ander zoals jezelf behandeld wilt worden. Iedere gast is anders. Grote kans dat er echt veel verschil zit in de gastvrijheidsbehoeften per gast. Komt iemand voor de eerste of de tiende keer? Is iemand relaxt of gestrest? Houdt iemand van een formele of informele benadering? Maak je een gast blij met een heel gesprek of een reeks aan grappen? Gastinzicht vraagt om diepgaand onderzoek én een flinke portie mensenkennis.

2. Geen inzicht in de gastvrijheidsbeleving

Klaar! Geen klachten, geen problemen. We scoren een 8, dat is toch goed? We zijn toch gastvrij? Grote kans dat je een aantal enthousiaste gasten hebt, maar blind bent voor de grote diversiteit aan gasten en wat in de ervaringen als minder gastvrij wordt ervaren. Leuk als je een middenmoter wilt blijven, maar niet als je wilt excelleren.

3. Overfocus op processen, plaats en producten.

We hebben de 4p's in kaart gebracht, de verbouwing is klaar en een nieuw systeem geïmplementeerd. Robot bij de deur, klaar! Eens. Een verbouwing laat zich makkelijker managen dan de meeste medewerkers. De mooiste gebouwen en hippe services zijn heel gastvrij, maar verbleken bij een medewerker met een off-day.

4. Geen concrete visie op houding en gedrag

In onze visie staat dat gastvrij gedrag essentieel is. Dat moeten we niet uitkauwen toch? Natuurlijk moet een visie hoog-over en inspirerend zijn. Maar als het voor een medewerker niet duidelijk is wat hij morgen meer of anders moet doen, is er weinig kans dat er verandering komt. Tegelijkertijd moet je ook niet doorslaan in regeltjes, maar een beetje duidelijkheid in verwachtingen richting medewerkers kan heel waardevol zijn. Anders blijft het een kwestie van persoonlijke invulling.

5. Onvoldoende leiderschap op gastvrijheid

De visie is af, de term staat in het jaarplan, ambassadeurs zijn aangesteld. Klaar! Helaas. Het is hard werken om de gastvrije top te bereiken. De formele én informele leiders spelen een cruciale rol en kunnen niet achteroverleunen. Het vraagt nou eenmaal (priori)tijd en aandacht. Elke dag aandacht besteden aan gastvrijheid, continu meten, optimaliseren, ontwikkelen van medewerkers, reflecteren, inspireren en waarderen is een must.

Gelukkig is het veel meer dan hard werken. Investeren in gastvrijheid levert je enorm veel op. De resultaten verkennen we in de komende hoofdstukken.

Investeren in gastvrijheid levert je enorm veel op.

Wat heb je geleerd?

1. Het 4P-model is niet toereikend om een gastvrijheidsconcept te ontwikkelen.
2. Er is een verschil tussen het regisseren (organisatie) en ervaren van gastvrijheid (gast).
3. De essentie van gastvrijheid is persoonlijke aandacht.
4. Verrassing is geen noodzakelijk onderdeel van gastvrijheid.
5. De beleving van gastvrijheid wordt beïnvloed door de belevingsdimensies: welkom, autonomie (*inviting*), dienstbaarheid, empathie, erkenning (*care*) en gemak (*comfort*).
6. De zintuigelijke waarneming heeft direct effect op mentale beleving.
7. De menselijke factor is het allerbelangrijkst in de gastvrijheidsbeleving.
8. Het Bouwstenen-voor-gastvrijheidmodel is een handige tool om de gastvrijheid te analyseren en een gastvrijheidsconcept te ontwikkelen.
9. Met het 4-stappenplan ontwikkel je een succesvol gastvrijheidsconcept voor je bedrijf.
10. De 5 *gaps* zijn veelvoorkomende valkuilen van bedrijven bij het ontwikkelen van een gastvrijheidsconcepten (geen inzicht in de gast en de beleving, overfocus op proces, plaats en product, geen concrete visie op houding en gedrag en onvoldoende gastvrij leiderschap).

Hoe zou jij het aanpakken?

1. Heeft jouw organisatie een richtinggevende en inspirerende gastvrijheidsvisie die aansluit bij de gastvrijheidsbehoefte van jouw gasten?
2. Heb je volledig inzicht in de doelen, behoeften en verwachtingen van de verschillende gastdoelgroepen binnen je bedrijf?
3. Hoe zorg je er als organisatie voor dat de gastbeleving uitnodigend en ontzorgend is en comfort biedt?
4. Hoe meet je de gastvrijheidsbeleving van je gasten?
5. Hoe zorg je voor voldoende focus op houding en gedrag van medewerkers bij het regisseren van gastvrijheid?
6. Is je visie op de gewenste houding en gedrag van medewerkers duidelijk genoeg?
7. In welke mate passen formele en informele leiders de sleutels tot gastvrij leiderschap toe in de praktijk?