

SUCCESVOL ONTWIKKELEN VAN HOSPITALITY:

WAT WERKT WEL?

WAT WERKT NIET?

Hoe kom je tot een gastvrije omgeving? Het is verleidelijk te focussen op het gedrag van mensen en strakke regels te formuleren die voorschrijven hoe medewerkers zich in situaties moeten gedragen. Maar dat werkt niet. Hoe moet het dan wel?

door Bernard Drion en Inge de Bekker

Hospitality en beleving zijn de ingrediënten waarmee de werk-, maar ook de zorg- en de leeromgeving zich steeds vaker profileren. Facility management kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren door aan te haken op het gewenste DNA van de organisatie en dat te vertalen naar oplossingen in facilitaire voorzieningen als ook gedrag van medewerkers en leveranciers.

Veel (facilitaire) organisaties worstelen echter met het tastbaar maken van hospitality. Dat ligt aan de mythevorming zoals bij veel trends, maar ook aan een fundamentele aanpak; als je het echt wilt, is het geen eenmalig project.

Gewenste en passende beleving

Hospitality is het dusdanig op elkaar afstemmen van het gedrag, de services en de omgeving, dat de gewenste, optimale beleving van de gast tot stand komt.



In een ideale situatie bestaan hospitality en beleving altijd uit maatwerk. Maatwerk dat gebaseerd is op het DNA van de organisatie, de gast en het moment. Hospitality hoeft niet altijd te worden vertaald in een vriendelijke of prettige beleving. Wel belangrijk is dat de beleving voor verschillende situaties een afgeleide moet zijn van het beleid van de organisatie en dat de beleving voldoet aan de, als redelijk veronderstelde, verwachting van alle betrokkenen.

Zintuigen

In het jonge bestaan van FM is eigenlijk nooit goed stilgestaan bij alle zintuigen. Natuurlijk was er wel aandacht voor het visuele aspect, bijvoorbeeld bij het ontwerp van een pand. Maar factoren als horen, ruiken, voelen en proeven kregen nauwelijks aandacht. Daar komt de laatste tijd wel verandering in. Zo speelt 'proeven' steeds meer een rol, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van koffie in al zijn smaken tot aan het aanstellen van een barista toe.

Het besef ontstaat meer en meer dat beleving – en daarmee hospitality - tot stand komt door een mix van elementen en niet alleen door gedrag van personen.

Integrale benadering belevingsconcept

Afbeelding 1 geeft inzicht in de manier waarop het ogenschijnlijk subjectieve hospitality kan bijdragen aan een gewenste beleving.

De figuur is gebaseerd op het principe van vraag en aanbod. De gast 'vraagt' of verwacht (bewust of onbewust) een bepaalde beleving.

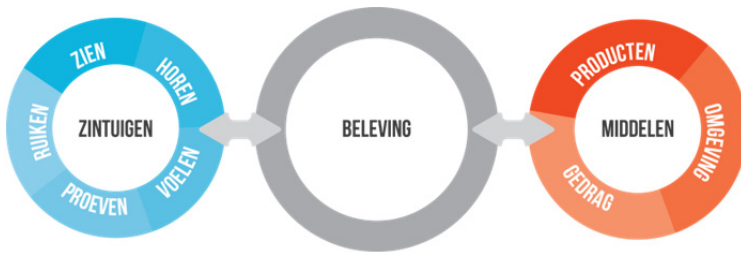
Ontwikkelen Hospitality

Hoe moet het NIET?

- Een blauwdruk maken van gewenst gedrag en dat aan de organisatie opleggen.
- Denken dat er maar één type gast bestaat en dat er maar één guest journey gemaakt hoeft te worden die voor alle gasten en alle situaties geldt.
- Slechts een paar medewerkers betrekken bij het hospitalitytraject.
- Allerlei regels vastleggen waarin wordt omschreven hoe medewerkers zich moeten gedragen in voorkomende situaties.
- Medewerkers elkaar laten controleren op het vertonen van juist gedrag.
- Het ontwikkelen van hospitality zien als een eenmalige gebeurtenis.

Hoe moet het WEL?

- Beseffen dat hospitality bestaat uit een juiste mix van drie elementen: gedrag, services en omgeving.
- Beseffen dat voor verschillende type gasten en verschillende situaties ook verschillende soorten beleving gecreëerd moeten worden.
- Meerdere guest journeys uitvoeren met per situatie een beschrijving van de gewenste ervaring.
- Iedere medewerker van een organisatie in een vroeg stadium betrekken bij het hospitalitytraject.
- Kaders vastleggen waarbinnen medewerkers de vrijheid hebben om zelf hun gedrag te kunnen bepalen.
- Ervoor zorgen dat medewerkers elkaar als buddy zien en feedback kunnen geven op gedrag.
- Realiseren dat het ontwikkelen van hospitality een voortdurend proces is.
- Hospitality als vast agendapunt op het werkoverleg zetten.



Afbeelding 1- De gast 'vraagt' of verwacht een bepaalde beleving. De facility manager beschikt over drie middelen om die beleving 'aan te bieden'.

De facility manager beschikt over drie middelen om die beleving 'aan te bieden'. Beleving staat hier in het midden omdat het niet eenzijdig ontstaat, maar tot stand komt door de wisselwerking van het gedrag van de gast en het 'aanbod' van de organisatie.

Even praktisch als het schema is het uitgangspunt dat de gast de beleving alleen kan ondergaan via zijn zintuigen, die als filter voor de hersenen werken. De gast beleeft de situatie door het zien, horen, voelen, proeven en ruiken van het gedrag van mensen, door services die worden aangeboden en door de gebouwde en ingerichte omgeving.

Het is de opgave voor organisaties om op zoek te gaan naar het concept met die mix van middelen (services, omgeving en gedrag) die voor de verschillende type gasten en voor verschillende situaties tot de gewenste beleving leidt. Gedrag is daarbij leidend, maar de services en de omgeving zijn voorwaardenscheppend.

De basis van hospitality ligt in authentieke dienstverlening en een daarbij passende grondhouding. Dat is overigens de grondhouding van alle medewerkers van een organisatie en niet alleen die van facilitaire medewerkers. Iedere medewerker, facilitair en niet-facilitair, draagt op zijn/haar manier bij aan de gewenste beleving en daarmee aan het DNA van de organisatie.

Guest Journey

Om ruimte te bieden voor authenticiteit en spontaniteit moet een organisatie zich niet richten op voorgeschreven gedrag (in de vorm van standard operating procedures). Het is beter te starten met de vraag: hoe willen wij dat een gast zijn verblijf aan onze organisatie ervaart? Daarbij is het zaak zoveel mogelijk (gewenste) ervaringen te formuleren, vanaf het eerste telefonische contact tot en met het vertrek uit het gebouw.

DE BASIS VAN HOSPITALITY LIGT IN AUTHENTIEKE DIENSTVERLENING

Er zijn verschillende soorten gasten zijn – en daarmee een verscheidenheid aan guest journeys. Voor alle onderdelen van de reis geldt dat de elementen 'gedrag', 'services' en 'omgeving' op elkaar afgestemd moeten zijn.

Van alle situaties waar zich een wezenlijke 'gebeurtenis' afspeelt of waar medewerkers in contact komen met een gast, wordt een beschrijving gemaakt met een gewenste ervaring. Medewerkers moeten de ruimte hebben om hun eigen talenten in te zetten en hun eigen 'ding' te doen, zolang zij het beoogde effect maar realiseren. Kortom, geen handboeken met procedures maar een gedragen resultaat.

Met, voor en door medewerkers

Medewerkers bepalen het succes van organisaties. Het is dan ook cruciaal hen vanaf de start bij het ontwikkelen van hospitality te betrekken. Het borgen van hospitality moet verankerd zitten in de aanpak en vraagt om een gezamenlijke investering.

Bij het ontwikkelen van hospitality is het zaak veel dingen samen te doen: samen de guest journeys doorlopen, samen de gewenste beleving op het spoor komen en samen helder in beeld krijgen wat dat betekent voor de praktijk. Welke competenties zijn daarbij belangrijk en wat kunnen medewerkers en individuen zelf bijdragen? Medewerkers krijgen een grote mate van vrijheid om - binnen bepaalde kaders - met oplossingen te komen. Hoe verstandig met die vrijheid wordt omgegaan hangt af van de begeleiding die zij krijgen.

IN WORKSHOPS KUNNEN MEDEWERKERS WENNEN AAN DE DO'S AND DONT'S VAN GASTVRIJ GEDRAG

In workshops kunnen medewerkers wennen aan de do's and don'ts van gastvrij gedrag. Zulke workshops maken gastvrijheid bespreekbaar en grijpbaar. Medewerkers kunnen in serviceteams naar elkaar als buddy optreden. Dat houdt in dat

collega's gastvrijheidssituaties met elkaar bespreken, aan de hand van de beschreven guest journeys. Daarbij is de één nooit de controleur van de ander, maar wordt door evaluatie gestreefd naar betere interpretatie van de guest journey – met behoud van de identieke, authentieke en spontane invulling daarvan.

Een andere stimulans is hospitality als agendapunt op te nemen bij alle werkbesprekingen. Aan de hand van de guest journeys wordt dan de individuele invulling van de gedragskaders besproken en geëvalueerd. En als er ook nog feedback komt van leidinggevendenden, collega's en bezoekers, die allen als gast worden beschouwd, is de evaluatie - en daarmee de leercurve - compleet.

Uitdaging

Hospitality is geen trucje maar een doordachte en gezamenlijke ontwikkeling van omgeving, producten en gedrag die voortdurend moet worden onderhouden en gestimuleerd. Pas dan komt hospitality in de genen van alle medewerkers en wordt het een blijvend onderdeel van het DNA van een organisatie.



Inge de Bekker, directeur bij Hospitality Group en managing partner van Hospitality Bloom



Bernard Drion, lector FM bij de NHTV Breda en directeur bij Hospitality Group