

MOOD MAKER

Het ontwikkelen van gastvrije organisaties



John Hokkeling

Met bijdragen van Laura de la Mar en
een voorwoord van Jaap Peters

Boom

JOHN HOKKELING

Mood Maker

Het ontwikkelen
van gastvrije organisaties

Met bijdragen van
LAURA DE LA MAR

Boom



'I don't always speak in paradoxes, but when I do I don't.' – JACQUES DERRIDA

Fijn dat je er bent! Fijn dat je uit de enorme stapel boeken die elk jaar verschijnt dit boek, *Mood Maker*, hebt gekozen om te lezen. Dit is de update van *Mood Maker*, dat voor het eerst in 2012 verscheen.

Je kunt je wellicht voorstellen hoe spannend dat is. Je hebt een jaar aan een boek gewerkt, het komt uit en dan? Gaan mensen het lezen? Wat gaan ze er dan van vinden? Gaat überhaupt wel iemand het boek lezen?

Na een mooie boekpresentatie waren de reacties positief. Opeens verschenen er recensies en die waren ook heel positief. Vijf sterren zelfs! Missie geslaagd? Nee, verre van dat. Want een verhaal schrijven en erover praten is één, ervoor zorgen dat mensen ermee aan de slag gaan is twee. Het is mijn missie geworden om meer mensen de *Mood Maker* Filosofie te laten ontdekken. Ook heb ik zelf weer meer bijgeleerd en ontdekt. Daarom is het nu, na vier bijdraken, tijd om de inhoud van het boek te updaten en te verrijken met mijn laatste inzichten.

Eén recensie in het bijzonder heeft me aan het denken gezet. Michael Geerdink schreef in *Facility Management Magazine* in 2013: '*Mood Maker* benadrukt nog maar eens dat voor customer relations de klantbeleving cruciaal is, en niet de intrinsieke kwaliteiten van het product zelf ... Echter, gastvrijheid is natuurlijk geen wondermiddel dat alle problemen binnen een organisatie zal kunnen oplossen, zoals Hokkeling en De la Mar soms lijken te suggereren. Het is slechts één aspect van een complex organisatiekundig geheel. Willen

we deze problemen werkelijk doorgronden, dan zullen we deze complexiteit moeten erkennen.’

Op een bijeenkomst ontmoette ik Olav Hermans, toenmalig lector van de NHTV te Breda. Hij veegde de vloer aan met hospitality. ‘Het is helemaal niet zo’n fijn concept. Het is zelfs vrij eenzijdig. De gastheer kan hospitality aanbieden zonder dat de gast het wil en aanvaardt. Zit de gast wel altijd te wachten op de gastheer? Wil de gast niet soms ook gewoon alleen zijn? En is de ultieme gastvrijheid niet juist op die plekken waar je jezelf thuis voelt, waar je geen gast bent? Hospitality is slechts een tussenstation in de transitie van productfocus, via service, gastvrijheid naar uiteindelijk relatie – intimiteit.’

Nieuwjaarsochtend, Wilma komt om 7 uur op haar werk aan. Het is een korte nacht geweest en Wilma baalt dat zij nu deze vroege dienst moet draaien. Ze loopt de personeelskamer binnen. Daar wacht de collega van de nachtdienst op haar; op tafel staat een keurig gedekte tafel met een kaarsje, croissantje, jus d’orange en jam. ‘Gelukkig nieuwjaar, Wilma’, zegt Herman. ‘Gelukkig nieuwjaar’, stamelt Wilma. ‘Wat een fantastische collega ben jij, ik ben blij dat ik vanmorgen mag werken.’

Gastvrijheid is een concept dat zeker geen oplossing is voor alle problemen. Het is geen tovermiddel; er zit een diepere overtuiging achter. Dienstverlenende bedrijven die niet hun klant als gast centraal stellen, zullen niet overleven. Gastvrijheid leert bedrijven vanaf de buitenkant naar zichzelf te kijken en is wél een van de belangrijkste strategische skills voor een bedrijf en zijn mensen.

Een tweede dieperliggende overtuiging is dat iedereen – ook bedrijven – op aarde is om wat toe te voegen. We zijn immers uiteindelijk allemaal op zoek naar geluk, naar een wereld met een menselijke schaal. Een wereld waarin iedereen gezien wordt en kan en mag bijdragen. Ik geloof inderdaad dat gastvrijheid een tussenstation is. Een stop op de transitie naar die inclusieve wereld waar het draait om de relatie tussen mensen en bedrijven en waar die relatie gelijkwaardig is. Gastvrijheid maakt dat bespreekbaar en sorteert voor om ooit die volgende stap te maken.

Gastvrijheid en Nederland, een logische combinatie? Ik denk het wel. De van oorsprong introverte Nederlander laat de gastvrijheid die diep van binnen zit niet altijd zien. In de huidige tijd van polarisatie, multiculturalisme, globalisering en digitalisering wordt het tijd dat ook de traditionele Nederlander uit

zijn schulp kruipt, zijn masker afwerpt, verbindt en zijn gastvrije gezicht laat zien.

Dit boek is opgedragen aan alle Mood Makers van Nederland die er elke dag weer een sport van maken om hun gasten een fijne dag te bezorgen. In het bijzonder aan de Mood Challengers, die personen in organisaties die hun nek uitsteken en vooropgaan in de ontwikkeling van gastvrije bedrijven. Namens alle gasten, bedankt!

Waar gaat *Mood Maker* eigenlijk over? De ondertitel verklaart veel: ‘het ontwikkelen van gastvrije organisaties’. *Mood Maker* is vooral een veranderkundig boek waarin zichtbaar wordt gemaakt dat er in elke organisatie mensen klaarstaan om te helpen de verandering – gastvrij te worden – tot stand te brengen. De Mood Makers.

Ik vergelijk wat er aan een bedrijf ontwikkeld moet worden weleens met een Engels dropje, met van die laagjes. Elke laag heeft een smaak en staat symbool voor een managementroutine: veiligheid, imago, financiën, enzovoort. Een organisatie wordt gastvrij als er aan het dropje een nieuwe smaak, laagje, wordt toegevoegd. De smaak van gastvrijheid.

Wanneer is een bedrijf en zijn mensen eigenlijk gastvrij? Als de gast dat zo ervaart. Om dat te bereiken, moeten alle mensen in dat bedrijf gedachtes hebben die de gast zich welkom laat voelen. Gastheerschap ontwikkelen gaat vooral over het veranderen van die mindset. Mood Makers gaan daarin voorop. Ze trekken de kar.

In *Mood Maker* kijken we vooral vanuit een positieve bril. Niet omdat we negativiteit niet willen zien, maar omdat het niet helpt om daarop te focussen. De positieve psychologie leert ons dat mensen laten verlangen en vanuit hoop werken meer effect heeft op de lange termijn dan werken vanuit angst.

In deze uitgave is het nodige toegevoegd en aangepast; ook is er een extra hoofdstuk toegevoegd. In de afgelopen jaren heb ik veel organisaties vooruitgang zien boeken in hun gastvrijheid. Wat me daarbij opviel, was dat er in vrij korte tijd een grote stap wordt gemaakt en men daarna blijft hangen. Het valt stil. Niet omdat men bewust de keuze maakt dat het wel goed is zo. Nee, men wil juist verder komen maar het lukt niet. Er lijkt een soort glazen gastvrijheidsplafond te zijn. Wat zijn de onderliggende patronen van dit plafond en hoe kun je ze doorbreken?

In dit boek worden ‘gast’ en ‘gastheer’ voor de leesbaarheid in de mannelijke vorm gebruikt. Dit mag je lezen als m/v. Alle praktijkcasussen zijn gebaseerd op waargebeurde situaties die bijeengebracht zijn door de auteur en zijn collega’s. Wel zijn namen gefingeerd en kan de context gewijzigd zijn. In dit boek wordt weinig over klanten gesproken, maar vooral over gasten. Dat is een bewuste keuze.

Ik wil iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan deze editie. Vanzelfsprekend de mensen die aan de eerste versie hebben meegewerkt, in het bijzonder mijn toenmalige collega Laura de la Mar. Bijzonder erkentelijk ben ik ook voor alle feedback op het boek, de meelezers, de collega’s van SYNDLE en mijn vele oplaadpunten, zoals Olav Hermans.

Ik wens je veel plezier bij het lezen. Alles uit deze uitgave mag *zonder* toestemming van de auteur *overal* toegepast worden.

Wat ook je beroep is, laat je schaduwberoep gastheer zijn.

Kies voor de mens en voor niets anders.

John Hokkeling

Inhoudsopgave

Voorwoord door Jaap Peters	5
Welkom	8
Inleiding	17
DEEL I – INLEIDING TOT GASTVRIJHEID	23
1 De Mood Maker en gastvrijheid	24
Mood Makers gaan voorop in verandering	25
Gastvrijheid, is het nodig om daar een boek over te lezen?	27
Redenen om gastvrij te willen zijn	29
Gastheer (m/v) is je schaduwberoep	33
Interne gastvrijheid	34
De gastvrijheidsmythen	35
2 Wat is gastvrijheid?	39
Een vreemde als vriend behandelen	40
Gastvrijheidsarrogantie	45
Gastheerschap versus gastgerichtheid	46
Gastvrijheid is zo oud als de mensheid	47
Een definitiekwestie	49
Gastvrijheid is een schaduwservice	51
Gastvrijheidsbeleving	52
Het PGOBD-gastvrijheidsmodel	53
Het Mood Maker-gastvrijheidsmodel	54
Gastvrijheidsparadox	57

3	Wie is je gast?	60
	Gasten	61
	Wie is jouw gast?	63
	DAS handig	63
	De behoefte van de gast	65
	De ervaren gast	66
	De reis van de gast	68
	In zeven seconden naar gastbeleving	71
	Ook beleving ontstaat onbewust	73
	Trouwe gasten geven minimaal een 9	74
4	Gastvrij bedrijf	79
	De gastvrije organisatie	80
	Missiemisser	81
	De slofcultuur	83
	De gast komt voor de dienstverlening	85
	Succesfactoren voor gastvrijheid	89
	Gastheerschap is gratis, klantgerichtheid is duur	91
	Ook grote bedrijven kunnen gastvrij zijn	91
	Veiligheid is nog belangrijker dan gastvrijheid	94
	Wat (niet) helpt	95
	Een klacht is een start voor positieve beleving	96
5	Gastheer (m/v), je schaduwberoep	99
	Iedereen is gastheer	100
	Iedereen kan gastvrij zijn	102
	Kennis is de basis	107
	Jij bent niet de norm	108
	Ja maar ...	109
	In zeven seconden naar gastherkenning	111
	De wereld van de gastheer	112
	Gastvrijheid komt uit het hart	114
	Glimlachen doet wonderen	117
	Grenzeloze gastvrijheid	119

6 De Mood Manager	122
De manager als gastheer	123
Gastvrijheid is een teamsport	125
Werken aan een gastvrije teamcultuur	128
Gastvrijheid vraagt een dienende leider	129
Manager X of Y	132
Fastvrijheid	135
Soms zit er een ego in de weg	136
Worden Mood Managers geboren of gemaakt?	138
Ontdek de kabouters in je team	138

DEEL III – GASTVRIJHEID ONTWIKKELEN 141

7 Ont-wikkelen is borgen	142
Ontwikkelen in plaats van veranderen	143
Interventies, de kracht van klein	145
Integraal ontwikkelen	147
Organisatieontwikkeling	148
Managementontwikkeling	151
Persoonlijke ontwikkeling	153
De waarde van kernwaarden	156
Ontwikkelingssnelheid	159
Cultuurdragers	160
Sturen voorkomt weerstand	162
Ontwikkelen in de juiste volgorde	165
Effectief verandermanagement	169
Lean gastvrijheid	170
Cultuurverandering = ontwikkelen = borgen	171
Statisch borgen met gastvrijheidsarchitectuur	173
Cyclisch borgen	174
Dynamisch borgen	178
Inspiratie uit de organische tuinbouw	179
Toekomst?	181

8 De Mood Challenger	183
Iedereen kan een Mood Challenger zijn	184
De vonk	189
Persoonlijk leiderschap	191
Gastvrijheid in de lijn brengen	195
Het hitteschild voor de Mood Challenger	196
Doe het SLIM in plaats van SMART	197
Onderstroming en weerstand	199
Teleurstellingen?	202
Van challenges naar leiden	204
 9 De Mood Maker Aanpak	 206
De Mood Challenger aan het werk	207
Cyclisch ontwikkelen	209
Interventies en inspanningen	214
Hoe dan?	217
Belevingsgerichte organisatieontwikkeling	218
Fase 0: Vervreemdingsfase	223
Fase I: Pioniersfase	225
Fase II: Verbindingsfase	229
Fase III: Structureringsfase	234
Fase IV: Groeifase	238
 10 Gastvrijheidsversnellers	 244
Waarom het soms niet lukt	245
Leiders en volgers	245
Upside down	247
De procedureorganisatie	248
De negatieve blik	249
Single issue	250
Angst of hoop	251
MT doet even niet mee	252
Momentum	252
Van A naar B	253
De cultuuromslag is morgen om halfvier	254
THT	255
Ongepland	255

Meten om te ...	256
Ten slotte	257
11 Inzichten	258
Over de auteur	261
Inspiratie	263

“

‘Gastvrijheid is zowel een zaak van het hart, als een zaak van het huis; als het hart openstaat voor de ander, zal de voordeur van het huis vanzelf opengaan.’

— ANONIEM

Gastvrijheid is een onderwerp dat je wellicht associeert met gezelligheid. Denk bijvoorbeeld aan je buurvrouw die jou op de thee vraagt; als je binnenkomt, ruikt het er naar versgebakken appeltaart. Of je rent door de stromende regen naar de voordeur van een huis en voordat je kunt aanbellen, doet iemand de deur al voor je open. Na een drukke werkweek ga je met vrienden in een leuk bistrootje uit eten en de gastheer weet die sfeer te realiseren waarin jij helemaal kunt relaxen. Maar deze voorbeelden gaan niet over de wereld van gastvrijheid waarover ik het in dit boek wil hebben. Dit boek gaat over de wereld van gastvrijheid binnen dienstverlenende bedrijven. Dus over gastvrijheid in en op het werk. Is het mogelijk daar datzelfde gevoel van gastvrijheid op te roepen?

Gastvrijheid is een prettig, warm en welkom gevoel dat de gast beleeft tijdens het contact met de gastheer. Bij gastvrijheid gaat het vooral om contact, tussen mensen, tussen gast en gastheer. De gastheer zet zijn gastheerschap in om het zijn gasten naar de zin te maken. Dat doe je door naar je mogelijkheden, vanuit je hart, het beste te geven; je gast behulpzaam te zijn door hem oprechte aandacht te geven en veiligheid en comfort te bieden. Hierbij gaat het er niet om of jij gastvrij bent of jouw bedrijf gastvrij is. Het gaat erom dat een

gast jou als gastvrij ervaart. Jij bepaalt niet de norm; de gast bepaalt zelf of hij iets als gastvrij ervaart. Als we het dus hebben over 'een gastvrije organisatie', bedoelen we eigenlijk een organisatie die door haar gasten als gastvrij wordt ervaren. Of een organisatie dit weet op te roepen, heeft alles te maken met de bedrijfscultuur.

Hoewel het wellicht inconsequent lijkt, spreek ik verderop in dit boek regelmatig over bedrijven of mensen die wel of niet gastvrij zijn. Ik doe dit omdat er zo in de volksmond over gesproken wordt en omdat het voor de leesbaarheid prettig is. Wanneer ik spreek over gastvrije bedrijven, bedoel ik bedrijven die door de gast als gastvrij worden *ervaren*, want het bedrijf of de persoon is zelf niet gastvrij.

Binnen dienstverlening heeft ieder bedrijf gasten. Daarom is gastvrijheid zo belangrijk. Het mooie is dat ook ieder bedrijf Mood Makers heeft, mensen die er een sport van maken het anderen naar de zin te maken. Uitblinkers in gast-

Het gaat erom of een gast jou als gastvrij ervaart. Jij bepaalt niet de norm. De gast bepaalt of hij iets wel of niet als gastvrij ervaart.

vrijheid. Gastvrijheid en Mood Maker vormen een twee-eenheid. Dit boek is geschreven voor mensen die beseffen dat ze werken in bedrijven die van hun klanten zijn vervreemd, en wellicht nog meer voor mensen die zich dat nog niet realiseren. En ook voor mensen die hun klanten als gasten willen

(gaan) zien en zich realiseren dat je daarvoor een inspanning moet verrichten en daartoe bereid moet zijn.

Dit boek is vooral geschreven voor Mood Makers. Mood Makers komen niet vanuit een specifieke afdeling of laag van de organisatie. Gastvrijheid is niet van de afdeling Service. Wat is nou een Mood Maker? Is dat hetzelfde als een heel gastvrij persoon? Om het verschil helder te maken, stel ik je voor aan twee mensen.

Arjun is een excellente gastheer. Een voorbeeld in gastvrijheid. Hij is gedreven gasten blij te maken.

Christy is een echte Mood Maker, een ambassadeur van gastvrijheid, sfeermaker, verbeteraar, strijder, inspiratiebron, gangmaker en excellente gastheer m/v. Ze is gedreven in gasten blij maken en haar collega's aanmoedigen dat ook te doen.

Mood Makers zetten zichzelf en collega's in hun kracht, zodat ook zij gasten blij maken. Ze benutten hun directe invloed en aanzien om collega's te ont-dooien en te inspireren. Mood Makers snappen dat dit leidt tot loyaliteit en daarmee tot een beter bedrijfsrendement. Maar wellicht nog belangrijker: hoewel Mood Makers een onbaatzuchtige instelling hebben en niet per se iets terug hoeven te ontvangen, hebben ze ontdekt dat zij juist heel veel terugkrij-gen voor hun inspanning. Ze hebben het principe 'wederkerigheid' ontdekt: wat je geeft, krijg je terug. Door proactief aandacht te geven en vervolgens aandacht te ontvangen, ervaren Mood Makers energie, passie en plezier in hun werk. Mood Makers kunnen, door aan de gast te geven, zichzelf emotioneel opladen. Hierdoor hebben ze meer voldoening in hun werk, meer plezier en meer zelfwaardering. Mood Makers staan positief in het leven. Het is 'a way of life.'



'Als ik niet kijk,
word ik niet aangekeken.
Als ik niet wil,
word ik niet benaderd.
Als ik niet lach,
word ik niet vrolijk.
Als ik niet geef,
zal ik niet ontvangen.

Als ik om mij heen kijk,
word ik gezien.
Als ik word gezien,
kan ik geven.
Als ik mijn glimlach geef,
maak ik de ander blij.
Als ik de ander blij maak,
verrijkt dat mijn leven.

Wat ik geef, krijg ik terug.'

Niet alle Mood Makers zijn hetzelfde en zijn in staat om hun invloed in dezelfde mate te gebruiken. Sterker nog, iedere Mood Maker is anders en doet het op zijn eigen manier. Soms is een Mood Maker meer dan alleen een excellente gastheer en heeft deze een specifieke rol in de ontwikkeling van gastvrijheid binnen een bedrijf. Twee van die bijzondere Mood Maker-rollen stel ik voor: die van de Mood Manager en die van de Mood Challenger. Je zult ze nog vaak tegenkomen in dit boek.

*Jack is een **Mood Manager**, een gastvrije, dienende leider die actief gastvrijheid ontwik-kelt en dit borgt met en in zijn team.*

*Hermien is de **Mood Challenger**, de veranderaar en ontwikkelaar. Een Mood Challenger die in staat is haar vaardigheden, visie en enthousiasme zodanig in te zetten dat zij niet alleen de mensen om haar heen enthousiast maakt en in beweging krijgt, maar uiteindelijk zelfs gastvrijheid op de agenda van de hele organisatie brengt en houdt.*

We weten allemaal dat het lastig is om een bedrijfscultuur te veranderen. Grote bedrijven zijn te vergelijken met olietankers. Als ze eenmaal een kant op varen, duurt het lang voordat ze van koers kunnen veranderen. Hoe verander je die olietanker van koers richting gastvrijheid? Daar zal wel veel mankracht voor nodig zijn ... Niets is echter minder waar. Het denken over het ontwikkelen van gastvrijheid binnen een organisatie hoeft maar bij één persoon te beginnen: de Mood Challenger. Die persoon heeft een idee of een onbestemd gevoel en wil daar iets mee doen. Het is reëel om aan te nemen dat het vaak iemand is in een managementpositie, en dan ook nog in een van de 'hogere lagen'. Maar dat hoeft niet per se. Ook (of zelfs juist) iemand 'laag' in de hiërarchie van de organisatie is in staat de koers van een bedrijf te veranderen.

Veel mensen in organisaties voelen dat er zaken zouden moeten veranderen. De Mood Makers zijn de veranderkracht binnen de organisatie. Als ze met elkaar praten, gaan de ideeën als vanzelf over tafel. Iedereen ziet wat er beter kan. Zelden gaan die verbeterideeën over bezuinigingen, fusies en reorganisaties waarmee het management zo druk is. Vaak gaat het erover dat 'de top' 'de werkvloer' niet meer snapt en dat men is afgedreven van de klanten. Mood Challengers zijn bereid om tot actie over te gaan. Heb jij ook het lef om je nek uit te steken binnen jouw bedrijf? Wil jij die ene persoon zijn die het verschil maakt? Ben jij de Mood Challenger binnen jouw bedrijf? Die bijzondere Mood Maker die de vonk over laat springen bij anderen en die de verandering trekt?

Als je als Mood Challenger samen met de Mood Makers in de organisatie eenmaal een verandering hebt ingezet, staan de volgende uitdagingen voor de deur: hoe kun je gastvrijheid als een olievlek laten groeien, hoe kunnen jullie ervoor zorgen dat gastvrijheid een interne waarde wordt en hoe borg je de resultaten? In het laatste deel van dit boek wordt duidelijk wat daarvoor nodig is. Je ontdekt dat (informeel) leiderschap en tijd de essentiële ingrediënten zijn. De Mood Manager komt dan in beeld. Want gastvrijheid borg je in eerste instantie in de lijn van de organisatie, zowel in de structuur als in de cultuur. De borging begint al met de juiste manier van ontwikkelen en komt niet pas aan het einde. De organisatie ontwikkelt door naar een volgende fase. Daarom is het belangrijk om je ervan bewust te zijn in welke fase de organisatie zich

bevindt. Wanneer je je daarvan bewust bent, kun je effectieve interventies kiezen om uiteindelijk gastvrijheid duurzaam te ontwikkelen.

En hoe ging dat nou met die tanker die van koers wilde veranderen? Die gaat net zo te werk. Terwijl het grote schip heel langzaam een grote bocht maakt, wordt er alvast een speedboot neergelaten die naar de haven vaart en daar de aankomst voorbereidt. Als je jouw bedrijf ook op een olietanker vindt lijken, zorg dan dat je als Mood Challenger met je Mood Makers in de speedboot stapt.

Laten we samen de reis van de gast gaan volgen.

DEEL I

INLEIDING

TOT GASTVRIJHEID

‘One might well say that mankind is divisible into two great classes: hosts and guests.’ – MAX BEERBOHM

Voordat we in deel II en III de diepte ingaan en onderzoeken wat gastvrijheid en gastheerschap nu precies betekenen en hoe je gastvrije bedrijven kunt ontwikkelen, loodsens we je eerst globaal door het verhaal. Ons verhaal gaat over gastvrijheid. Maar wat is gastvrijheid? En welk ‘soort’ gastvrijheid bedoelen we in dit boek?

De Mood Maker en gastvrijheid

- Waarom is gastvrijheid een belangrijk thema voor elk dienstverlenend bedrijf?
- Wat levert gastvrijheid op?
- Hoe kunnen Mood Makers het verschil maken?



'You can never change the past nor control the future, but you can change the mood of the day by touching someone's heart with your smile.' – ANONIEM



'Het is me de laatste tijd opgevallen dat je anders in je werk staat. Je laat ander gedrag zien en ik weet niet of ik daar blij mee ben.' Christien heeft haar jaarlijkse functioneringsgesprek. Jeroen, haar baas, kijkt haar afwachtend aan.

Hij heeft gelijk, denkt Christien, ik heb de knop omgezet. Goed dat het hem opvalt, maar hoe ga ik het vertellen? Eigenlijk had ze er niet op gerekend dat dit onderwerp aan de orde zou komen. Vijf jaar geleden is ze als administratief medewerster in dienst van dit bedrijf gekomen. Ze

heeft het bedrijf zien veranderen. Door de fusies is het groter geworden en anoniemer. Meer producten, commerciëler en harder. Harder tegenover klanten en harder richting medewerkers. Ze had bij zichzelf ontdekt dat parallel met deze ontwikkeling, de zogenoemde groei naar de top, haar het plezier in het werk was afgenomen. Ondertussen is Christien in een salesfunctie terechtgekomen.

Tijdens de salescursus 'Upselling' was het gebeurd. Ze had hoofdpijn gekregen en voelde zich niet prettig. De trainer zat

te pushen op hoe je mensen zou kunnen aanzetten tot het kopen van meer producten die ze eigenlijk niet nodig hebben. Dit ging zo tegen haar gevoel in dat zelfs haar lichaam ging protesteren. Ze was opgestaan, zei dat ze niet lekker was en ging naar huis. In de auto zei ze tegen zichzelf: 'Dit voelt zo niet goed! Hier doe ik niet meer aan mee. Of ik ga bij dit bedrijf weg of ik doe er wat aan.'

Erover nadenkend was ze tot de conclusie gekomen dat ze het bedrijf en het werk eigenlijk wel erg leuk vond. Ze voelde zelfs trots om voor dit bedrijf te werken. 'Alleen zijn we van onze *roots* afgedwaald. Vroeger waren we een echt mensenbedrijf en nu hebben we zelfs de slogan "Maak van een mens een klant". Bah.'

Christien wist dat ze in haar eentje het bedrijf niet kon veranderen, maar besloot zelf anders in haar werk te gaan staan. Ze nam zich voor haar werkdag niet te laten verpesten door een paar bobo's. Ze maak-

te van klanten gasten. Ze weet nog goed hoe spannend dat was. Vanaf die dag was het contact met klanten veel prettiger geworden. Ze had ontdekt dat ze door eerlijk te zijn naar zichzelf en door goed te luisteren naar de behoefte van de klant uiteindelijk meer verkocht dan daarvoor en dat dat zowel de klant – nu gast – als haarzelf veel meer voldoening gaf. Het was een aantal collega's opgevallen dat ze veranderd was. Ze hadden haar gevraagd: 'Hoe doe je dat?' En zo was de bal gaan rollen. Christien is er trots op dat ze een verschil kan maken voor haar collega's en de gasten.

En nu zit ze tegenover Jeroen, haar baas. Hij heeft het dus ook gemerkt. 'Jeroen, je vindt dus dat ik veranderd ben en weet niet of je daar blij mee bent. Met alle respect: is het belangrijk of jij daar blij mee bent? Mijn omzet is goed, ik heb tevreden gasten, blijf collega's maar wel op een andere manier dan je misschien van mij verwacht. Is het niet de vraag of onze klanten, of gasten zoals ik ze noem, daar blij mee zijn?'

Mood Makers gaan voorop in verandering

We weten allemaal precies hoe gastvrijheid voelt. Als we ergens naartoe gaan of iets willen kopen, zijn we vaak in eerste instantie aangetrokken door het merk, het gebouw, het product, het concept of de manier van werken. Maar het echte gevoel van (on)gastvrijheid krijgen we vaak van mensen. We halen ze er zo uit, die supergastheren m/v die het een sport vinden om het iedere gast naar de zin te maken, die attent zijn en die zichzelf vaak wegcijferen. Het zijn mensen die altijd vanuit hun hart werken. Zij die in organisaties die gastvrij-

heid uitdragen en actief verbeteren, zonder dat het van hen gevraagd wordt. Dit zijn de Mood Makers, sfeermakers, ambassadeurs van gastvrijheid. Enkele Mood Makers in een team zijn genoeg om de sfeer naar de positieve, prettige kant te trekken.

Als je het negatief uitlegt, zou je onder Mood Makers stemmingmakers, onruststokers kunnen verstaan, Mood Breakers. Maar het zal je niet verbazen dat ik Mood Maker positief bedoel. Mood Makers zijn sfeermakers. Deze gastheer-bepalen en beïnvloeden de ‘mood’ van collega’s, gasten en de andere mensen om hen heen. Ik denk bij het woord ‘mood’ altijd aan ‘In the Mood’ van Glenn Miller. Waar gaat die song over? Niet over ruziemakende mensen. Nee, ‘In the Mood’ gaat over – hoe kan het ook anders? – liefde. Het is niet toevallig dat gastvrijheid in het Grieks ‘filoxenia’ heet, wat ‘liefde voor vreemden’ betekent.

Je vraagt je wellicht af wat jij moet doen om ook Mood Makers te krijgen in het bedrijf waar jij werkt. Dat is heel eenvoudig. Mood Makers werken namelijk al in elk bedrijf. Het zijn diegenen die attent zijn, die je groeten, die er zijn als je even in een dip zit, die vooraan staan als er wat georganiseerd moet worden, die altijd vrolijkheid uitstralen. Je hebt er vast al een paar op je netvlies. Van dit soort mensen wil elk bedrijf er wel meer hebben. Sterker nog, als iedereen zo zou zijn, zou het veel fijner zijn op de wereld. Gasten zouden zich sneller thuis voelen bij een bedrijf en zullen blijven terugkomen, waardoor het bedrijf winstgevender wordt. Mood Makers zorgen voor een positieve ontwikkelingsspiraal in een team, en dit leidt tot succes.

De Mood Makers die je kent, zijn vaak natuurtalentjes. Maar iedereen kan een Mood Maker zijn of worden. Er zijn ook Mood Makers die nog niet zo opvallen. Zij zijn in de loop van de tijd teleurgesteld of geremd door allerlei mensen en regels. Of het zijn mensen die zich nog wat verlegen, bang of onzeker voelen, maar die zich met wat coaching tot sterren kunnen ontwikkelen. Om meer Mood Makers te verzamelen, moet je niet alleen aan de slag gaan met het trainen of opleiden van mensen. Je moet vooral ook aan de slag gaan met je collega’s in de organisatie en met het management. Werken aan een gastvrij bedrijf betekent werken aan een menselijke, gastgerichte bedrijfscultuur en aan het wegnemen van de culturele belemmeringen voor gastheerschap zodat de Mood Maker de culturele tegenstellingen kan overbruggen.

Er zijn weinig bedrijven waar het personeelsbestand voor 100% uit Mood Makers bestaat. Dat hoeft ook niet. De invloed van informele leiders is groot. Als

15% van een organisatie uit Mood Makers bestaat, kunnen zij de rest van de organisatie in beweging krijgen (Gladwell, 2000). Succesvolle teams hebben in elk geval een Mood Maker als leidinggevende en enkele Mood Makers die als cultuurdragers het team naar een hoger niveau tillen. In dit boek laten we zien dat Mood Makerschap een vaardigheid, een mentaliteit, een mindset is. En dat de belemmering om gastvrij te zijn niet per se bij de persoon zelf ligt, het zit ook in de context, cultuur en het systeem van de organisatie waar iemand werkt.

Gastvrijheid, is het nodig om daar een boek over te lezen?

Deze vraag kunnen we alleen met een volmondig ‘Ja!’ beantwoorden. Er is voor dienstverlenende bedrijven een verandering gaande. Onder invloed van social media, big data, ervaringen en veranderende verwachtingen zijn consumenten niet meer tevreden met de traditionele dienstverlening. De ingeslagen route van meer efficiëntie tegen lagere kosten voldoet niet meer. Ook is er behoefte om een stap verder te gaan dan klantgerichtheid, authenticiteit en de belevingseconomie: er is een hang ontstaan naar oprechte aandacht en een menselijke schaal. Steeds meer mensen willen van betekenis zijn en willen leven in een ‘eerlijkere wereld’. De groeiende aandacht voor gastvrijheid appelleert aan deze ontwikkeling. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ze kwetsbaar zijn en dat de relatie met hun klanten onder druk staat. Ze vinden het lastig om klanten te binden. Andere bedrijven zijn zoekende hoe ze de relatie weer kunnen aanhalen met klanten die ze kwijtgeraakt zijn. Ze ontdekken dat het niet gaat om medewerkers het trucje klantvriendelijkheid aan te leren, maar dat ze een ander type bedrijf moeten worden. Het gaat niet meer om het product, maar om de bedrijfscultuur. Bij deze bedrijven komt er aandacht voor de mensen die het gastheerschap moeten tonen. Wat beweegt hen om bepaald gedrag en een bepaalde houding te kiezen?



‘A mind is like a parachute, it only works when it’s open.’ – FRANK ZAPPA

Sinds het begin van deze eeuw is het begrip ‘beleving’ geaccepteerd, nu komt ‘gastvrijheid’ langzaamaan in zwang. Voor die tijd waren bedrijven vooral bezig met procesoptimalisatie. Men knipte het werk op in kleine stukjes en

optimaliseerde deze los van elkaar. De medewerker was niet meer verantwoordelijk voor de hele dienstverlening. Er werd een keten van medewerkers gevormd. Welke gevolgen dat heeft, blijkt uit het werk van bijvoorbeeld de terrasbediende. Je herkent het vast wel: de ene medewerker neemt met een 'handheld' de bestelling op, een andere komt de drankjes brengen. En als je wilt afrekenen, moet je bij medewerker nummer drie zijn. Vanuit bedrijfsop-tiek levert dit ogenschijnlijk efficiëntie op, maar de klant wordt er niet blij van. Ik stoer me er vaak aan dat degene die de drankjes komt brengen, niet weet wie wat besteld heeft. Dit soort bedrijven verkiest efficiëntie boven de gast. Als dezelfde persoon die de bestelling opneemt ook de drankjes komt brengen en weet wie wat besteld heeft, is het allemaal een stuk prettiger, gastvrijer.

Systemen en protocollen laten weinig ruimte voor gastheerschap en proac-tiviteit van medewerkers, laat staan voor een gastvrije beleving bij klanten. Een consument voelt zich dan klant in plaats van gast. In dit soort situaties spreken we niet over gastvrijheid, maar over klantgerichtheid (ook wel gastge-richtheid). 'Klantgerichtheid' en 'gastvrijheid' zijn twee wezenlijk verschillen-de begrippen. Klantgerichtheid is het tegemoetkomen aan de behoefte van de klant. Gastvrijheid is een emotie, een beleving die ontstaat wanneer een klant zich als gast behandeld voelt. Die voelt zich welkom en wordt aangenaam ver-rast. Het aantal organisaties dat oprechte gastvrijheid centraal heeft gesteld in hun visie en handelen is nog beperkt maar groeit wel sterk.

Dit boek laat zien dat als je een weldoordachte aanpak kiest en de Mood Maker Aanpak gebruikt, het mogelijk is om als een gastvrije organisatie te worden ervaren. Maar als je stappen overslaat, onhandige keuzes maakt of je aandacht op een verkeerde manier verdeelt, zal de gast je organisatie als ongastvrij blijven ervaren. Gastheerschap moet in het hoofd en hart van alle gastheren (medewerkers, managers en bestuurders) gaan leven, tot in de haar-vaten van de organisatie. Het geheim van de gastvrije organisatie is dat deze zich extern focust op gastvrijheid en intern op de mindset van medewerkers. Een echt gastvrije organisatie is een menselijke organisatie waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, waar wordt geïnvesteerd in persoonlijke ontwikke-ling en waar Mood Makers zich uitgedaagd voelen.

Wat kun jij doen? Hoe pak je het aan als je vindt dat het in de organisatie waar jij werkt niet loopt zoals het naar jouw idee zou moeten? Kenmerken van een ongastvrije organisatie zijn:

- medewerkers zijn ongemotiveerd;
- gasten zijn ontevreden;
- leidinggevenden gaan steeds meer ‘managen’;
- financieel loopt het niet geweldig.

Je hoort regelmatig kritische opmerkingen van gasten, maar je kunt de vinger er niet achter krijgen. Herken je dat gevoel? Besluit eens om een dag te blokken in je agenda. Je haalt je een aantal gasten voor de geest en schrijft hun verwachting op. Daarna neem je de tijd om je in te beelden welke plekken in de organisatie tijdens zijn bezoek indruk maken op de gast. We noemen dit momenten van de waarheid tijdens de reis van de gast. Je dwingt jezelf door de ogen van de gast te kijken in plaats van door je eigen ogen. Ga echt de organisatie in en ga ook in gesprek met de gasten. Ik bedoel niet een enquête, maar een echt gesprek van mens tot mens. Wat ziet de gast? Wat ervaart hij? Hoe ervaart hij ‘het geheel’? Ga vervolgens in gesprek met medewerkers. Waar lopen zij tegenaan als het gaat om gastvrijheid? Welke reacties krijgen ze van gasten? Wat belemmert hen om gastvrij te zijn?

Probeer vervolgens verbanden te zoeken. Wat is er aan de hand? Welke kloof bevindt zich tussen de verwachting van de gast en de beleving in je bedrijf? Je hebt waarschijnlijk al heel wat voorbeelden gevonden van dingen die beter kunnen in je organisatie. Maar de kunst is om gastvrijheid op de agenda te krijgen. Sterker nog, hoe krijg je het voor elkaar dat dingen eens echt gaan veranderen? In dit boek vind je inzichten die je zullen helpen richting te geven.



TOEPASSINGSTIP **Zet eens ‘de bril’ van een ander persoon op en analyseer de gastvrijheid. Het helpt als je hierbij fysiek of virtueel de reis van jouw gasten aflegt, de guest journey. Ga in gesprek met de gast en de medewerker.**

Redenen om gastvrij te willen zijn

Ik hoor je denken: leuk die gastvrijheid, maar wat levert het op? Vergt klantgericht zijn niet genoeg moeite? Succesvolle bedrijven zijn altijd op zoek naar loyaliteit van hun klanten. Een bedrijf met veel loyale klanten heeft een hoger rendement. Uit vele onderzoeken (o.a. Longart, 2010) blijkt dat klanten vooral

loyaal zijn aan bedrijven die een positief sociaal-emotioneel contact hebben opgebouwd met hun medewerkers. Mensen zijn loyaal aan andere mensen, minder aan producten.

Sjoerd Boomsma beschrijft in zijn boek *De waarde van tevreden medewerkers* (2001) het directe verband tussen klanttevredenheid en medewerkertevredenheid. Hij laat zien dat alleen medewerkers die zich gewaardeerd voelen op hun werk en naar hun passie en kwaliteiten kunnen werken, in staat zijn die sociaal-emotionele band te kweken. Is het bedrijfsmatig gezien interessant om gastheerschap te ontwikkelen? Ja, want als een bedrijf zich ontwikkelt op het vlak van gastvrijheid leidt dat tot:

- 1 zeer tevreden gasten die
- 2 loyaal zijn die
- 3 meer besteden en
- 4 minder klachten hebben en
- 5 meer positieve mond-tot-mondreclame uiten waardoor
- 6 medewerkers gemotiveerd worden te werken vanuit hun passie, talenten en kwaliteiten waardoor er
- 7 een lerende organisatie ontstaat met
- 8 meer taakvolwassenheid bij medewerkers en
- 9 hoge werktevredenheid en
- 10 een lager ziekteverzuim, wat leidt tot
- 11 loyale medewerkers en uiteindelijk tot
- 12 financieel rendement.