

Bijlagen

Gastvrijheid

van beleid naar praktijk

De toegevoegde waarde van gastvrijheid aan
uniforme en betere dienstverlening
van de ondersteunende diensten
van de Christelijke Hogeschool Ede



Bijlagen

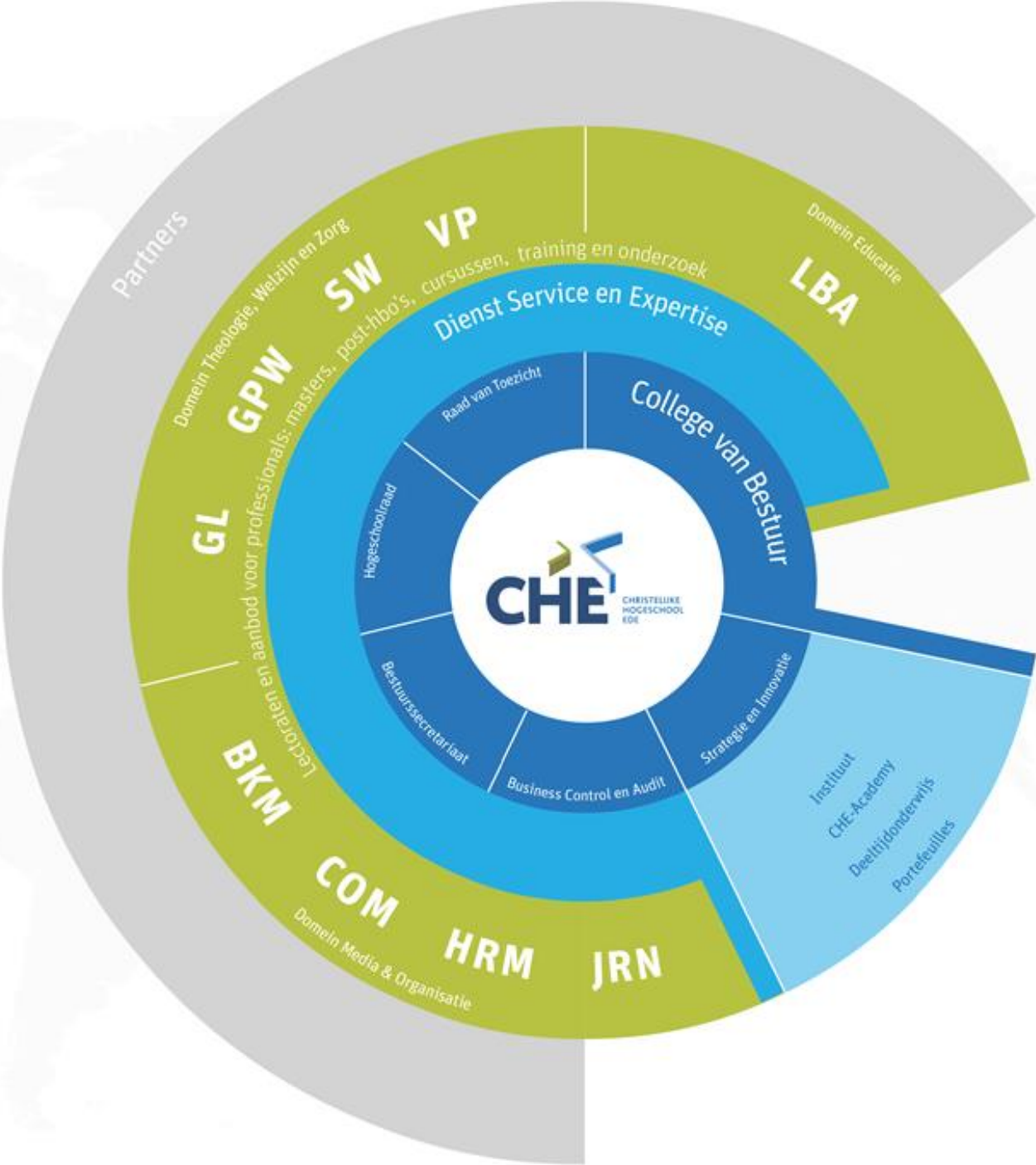
OPLEIDING:	Facility Management Faculteit Management & Organisatie De Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN te Den Haag
AUTEUR: STUDENTNUMMER:	Aldith Guijt 14071789
DOCENTBEGELEIDERS:	Carolien de Monchy Annemiek van Gent
EXTERNE BEOORDELAAR:	Katinka de Graaff
OPDRACHTGEVER:	Gerrit van der Heijden Directeur Dienst Service & Expertise Christelijke Hogeschool Ede Oude Kerkweg 100, 6717 JS Ede
BEDRIJFSBEGELEIDER:	Henk Langerak
AFSTUDEERPERIODE:	Februari 2018 – maart 2019



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
Bijlage 1. Organogram.....	4
Bijlage 2. Externe factoren	4
Bijlage 3. Verkenningsgesprek Directeur Dienst Service & Expertise	8
Bijlage 4. Observatie CHE, Servicebalie en ICT-balie	9
Bijlage 5. Interview De Volksbank, Coördinator Services Facilitair Bedrijf.....	10
Bijlage 6. Interview CHE, Hoofd Marketing & Communicatie.	12
Bijlage 7. Interview CHE, Hoofd ICT-Beheer.	16
Bijlage 8. Interview CHE, Coördinator ICT-Beheer.	23
Bijlage 9. Interview CHE, Hoofd Studiecentrum.....	28
Bijlage 10. Interview CHE, Lid College van Bestuur	34
Bijlage 11. Interview CHE, Hoofd Studentzaken,	40
Bijlage 12. Interview CHE, Hoofd Toets bureau.....	44
Bijlage 13. Interview CHE, Vierdejaarsstudent Social Work Voltijd	48
Bijlage 14. Interview CHE, Vierdejaarsstudent Bedrijfskunde Voltijd.....	50
Bijlage 15. Interview CHE, Derdejaarsstudent Journalistiek Voltijd	52
Bijlage 16. Interview CHE, Derdejaarsstudent Godsdienst en Pastoraal Werk Voltijd.....	54
Bijlage 17. Interview CHE, Derdejaarsstudent Verpleegkunde Voltijd.....	56
Bijlage 18. Interview CHE, Vierdejaarsstudent Verpleegkunde Duaal.....	57
Bijlage 19. Interview Gastvrijheid in Bedrijf	59
Bijlage 20. Interview Eneco, Manager Facilities & Vastgoed.....	73
Bijlage 21. Interview Hogeschool Utrecht, Chief Hospitality	82

Bijlage 1. Organogram



Bijlage 2. Externe factoren

Ook de omgeving en veranderende wereld kan van invloed zijn op de CHE en haar gastvrijheid. In dit hoofdstuk zal aan de hand van een DESTEP-analyse de externe context geschetst worden. **Demografische**, **Economische**, **Sociaal-culturele**, **Technologische**, **Ecologische** en **Politiek-juridische** kansen en bedreigingen worden besproken.

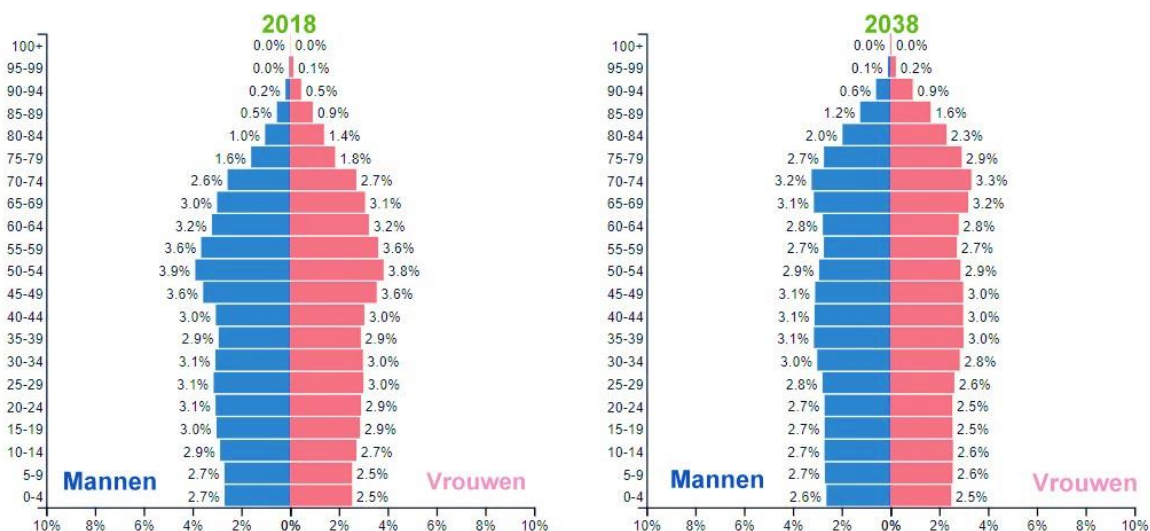
Demografisch

In de demografische analyse wordt gekeken hoe groot de bevolking is en welke samenstelling zij heeft. In het Strategisch Huisvestingplan van de CHE staat dat zij zich met de nieuwbouw richt op groei van studentenaantallen. In 2015 kwam 64,9% van de studenten uit de top 10 gemeenten Amersfoort, Utrecht, Rotterdam, Veenendaal, Ede, Gouda, Barneveld, Zwolle, Apeldoorn en Arnhem. In deze gemeenten, met uitzondering van de gemeenten Barneveld en Ede, vindt groei plaats onder startende HBO'ers (15-25 jaar). (CHE, 2016) Dat kan voor de CHE ook een groei in studentaantallen betekenen. De aandacht voor gastvrijheid kan in het geding komen wanneer er meer studenten zijn, het is in dat geval lastiger persoonlijke aandacht te verlenen.

Daarnaast is Nederland aan het vergrijzen. De verwachting is dat er meer ouderen zullen zijn dan werkenden (CBS, 2017). Dat kan voor de CHE zorgen dat er de komende jaren mogelijk meer deeltijdstudenten komen maar in de toekomst mogelijk juist minder.

De samenstelling van de gasten van de CHE zal in de toekomst dus zeker gaan veranderen. Gastvrijheid zal daarom nog belangrijker voor de CHE worden om inzichtelijk te houden wie de gasten van de CHE zijn en hoe zij hen de beste dienstverlening kunnen verlenen.

In figuur 1 is te zien hoe de leeftijdsopbouw van Nederland zal veranderen over 20 jaar heen.



Figuur 1 - Leeftijdsopbouw

Economisch

Door de ingang van het sociaal leenstelsel wordt de studiefinanciering niet meer als gift geschonken aan studenten maar als lening uitgekeerd. Studeren is hiermee niet meer 'gratis' en dat maakt het voor de laagste welvaartsgroepen lastiger om te gaan studeren. (Trouw, 2016) Voor de CHE betekent dit dat de studentenaantallen kunnen verlagen. Daarnaast is de verwachting dat vanwege het sociaal leenstelsel studeren steeds minder wordt gedaan om enkel een leuke studententijd te hebben. Waar studeren voorheen gedaan kon worden omdat iedereen het deed wordt het mogelijk in de toekomst echt een keuze van de student.

Het gaat momenteel goed met de Nederlandse economie maar de economische crisis heeft direct en indirect gevolgen gehad voor het hoger onderwijs. Dr. J.M. Waterreus van de onderwijsraad zegt daar het volgende over: "Op het eerste gezicht lijken de directe gevolgen van de kredietcrisis voor het onderwijs misschien beperkt; onderwijs wordt immers grotendeels publiek bekostigd. De publieke uitgaven staan echter ook onder druk als gevolg van dalende belastinginkomsten. Daarnaast moeten eventuele hogere onderwijsuitgaven in principe worden gecompenseerd door elders op de onderwijsbegroting te bezuinigen." (Waterreus, 2010) Mogelijk moet er op de CHE ook bezuinigd worden, waardoor extra geld besteden aan betere gastvrijheid mogelijk in gevaar komt.

Sociaal-cultureel

In het onderzoek 'God in Nederland' is te zien dat Nederland steeds meer seculariseert. Van de Nederlanders rekent momenteel 25% zich tot één van de christelijke kerken. Omdat de CHE een hogeschool met een Christelijke identiteit is en vanuit dat geloof lesgeeft trekt zij voornamelijk Christenen aan (Bernts, 2016). In het onderzoek staat daarnaast het volgende: "Een ruime meerderheid vindt dat religie geen bepalende rol meer hoort te spelen in de politiek en het onderwijs." Carel Verhoef, auteur van 'Inperking vrijheid van onderwijs', onderschrijft deze mening: "Scholen behoren tot de publieke ruimte. Krachtens de scheiding van kerk en staat behoort daar geen leerstellig godsdienstonderwijs gegeven te worden. Een door de staat gesubsidieerde school is geen veredelde zondagsschool, koranschool, instituut voor transcendente meditatie of instelling voor Bijbelstudie. Leerstellig godsdienstonderwijs hoort thuis in het gezin, de kerk, de synagoge, de moskee en de tempel." (Verhoef, 2014)

Ook cabaretier en TV-presentator Arjen Lubach pleit dat God uit het openbare leven verbannen wordt. "Ik pleit voor een nieuwe scheiding van kerk en staat, die iets verder gaat dan hoe het nu is. God uit de grondwet. God uit de troonrede. God uit het onderwijs. Dat lijkt me een mooi streven op het pad naar een vrediger, veiliger en vrijere samenleving." (Baas, 2017) Wanneer meer Nederlanders deze mening zullen gaan delen zal de CHE zich in de toekomst meer moeten gaan richten op niet gelovigen.

De vanzelfsprekendheid van Christelijk onderwijs is niet zoals vroeger. De CHE kan hiermee daadwerkelijk een verschil maken met haar gastvrijheid. De christelijke waarden (waaronder gastvrijheid) kunnen vanuit de identiteit van de CHE worden overgebracht en zo kan de CHE zich blijven onderscheiden van andere hogescholen.

Technologisch

In 2016 verscheen 'Trendrapport 2016 - Hoe technologische trends onderwijs op maat mogelijk maken', gemaakt door 44 Nederlandse experts op het gebied van onderwijs en ICT. Eén van de genoemde trends in dit rapport is het virtuele klaslokaal wat gelijktijdige communicatie en interactie tussen docent en student en tussen studenten onderling mogelijk maakt. (SURFnet, 2016) Dit zou voor de CHE betekenen dat studenten minder vaak naar het fysieke gebouw van de CHE zouden komen, waardoor gastvrijheid een breder begrip zal moeten worden. Niet enkel een gastvrije houding van een receptie of een servicebalie, maar ook de persoonlijke benadering van docent naar student en het zo optimaal inrichten van de digitale leeromgeving.

Robotisering van menselijke handeling is de laatste jaren in opmars gekomen. Echter staat deze ontwikkeling volgens Els Booij, expert bij Kennisnet op het gebied van innovatie en ICT-infrastructuur, nog in de kinderschoenen: "Spraakherkenningstechnologie ontwikkelt zich razendsnel, maar de 'persoonlijke vaardigheden' van kunstmatige intelligentie staat nog in de kinderschoenen. Echt menselijk lijkend gedrag vertonen ze nog niet." (Booij, 2017) Voor de CHE betekent dit dat simpele handelingen wel gerobotiseerd kunnen worden, maar zij zich kan blijven focussen op persoonlijke en menselijke aandacht.

Laura de la Mar, oprichtster van Gastvrijheid in bedrijf, zegt het volgende over digitalisering als trend: "Blauwe persoonlijkheidstypes worden heel erg blij van self-service modules. Die vinden het niks als er op hen afgestapt wordt: 'laat me even, ik wil even gewoon zelf op de bordjes kijken'. Ik zelf vind self-service juist niet fijn, als geel/rood type. Dus ook digitalisering als trend vinden sommige mensen superfijn en sommige mensen wat minder." (Bijlagen, interview 11) De CHE zal dus alert moeten blijven bij het automatiseren van processen.

Ecologisch

De ecologische trends lijken weinig raakvlakken te hebben met de CHE en haar gastvrijheid. Echter is zelf klimaatverandering te koppelen aan gastvrijheid. "Het klimaat verandert doordat de temperatuur op aarde stijgt. Dat komt doordat er steeds meer broeikasgassen zoals CO₂ in de lucht komen. Wetenschappers zijn het erover eens dat de mens grotendeels verantwoordelijk is voor de opwarming van de aarde" (Milieu Centraal, sd) Wanneer de CHE bijvoorbeeld CO₂ uitstoot wil verminderen door de gast te adviseren niet met de auto te komen; is dit dan minder gastvrij?

In het 'MVO Trendrapport 2017' blijkt dat duurzaamheid een steeds belangrijker thema lijkt te worden in bijna alle sectoren (MVO Nederland, 2017). Wanneer de consument ook op duurzaamheid gaat selecteren aan welk bedrijf hij/zij loyaal is zal ook dit invloed hebben op de loyaliteit van de gast van de CHE.

Politiek-juridisch

De beslissingen van de overheid hebben een grote invloed op de CHE aangezien zij financieel afhankelijk zijn van haar. Kabinet-Rutte III wil de drempel verlagen om te gaan studeren nu de basisbeurs is vervangen door een studielening. Dat is de reden dat zij het collegegeld voor lerarenopleidingen halveren. (Keultjes, 2017)

Ook op andere manieren investeert de overheid de komende jaren in het hoger onderwijs. Zo wil zij hoger onderwijs voor iedereen mogelijk maken; zonder financiële, culturele of informatiedrempels hebben. Ook wil zij deeltijdonderwijs makkelijker maken. Het Leven Lang Leren krediet voor werkenden zou hieraan bij moeten dragen. (Dienst Uitvoering Onderwijs, 2018)

Bijlage 3. Verkenningsgesprek Directeur Dienst Service & Expertise

De onderzoeker was op het moment van dit gesprek nog niet op de hoogte dat het gesprek getranscribeerd zou moeten worden. Hier is daarom een korte samenvatting van het gesprek te lezen.

Het onderzoek is geïnitieerd vanuit Henk Langerak, hoofd Huisvesting & Beheer. Om het onderzoek naar een hoger niveau te tillen is Gerrit van der Heijden, directeur Dienst Service & Expertise, de opdrachtgever geworden van dit onderzoek. Hij gaf in dit gesprek aan op zoek te willen naar de 'why' van gastvrijheid. Hij refereerde hier aan de Golden Circle van Simon Sinek. Hij gaf aan dat deze 'why' ook te vinden is in het Instellingsplan van de CHE.

Gerrit van der Heijden wees op een situatie waar hij totaal niet naar op zoek was. Hij refereerde aan onderdeel van een show van Herman Finkers:

Ik had me opgegeven voor de verkoopcursus van V&D. Ik werd geplaatst op de meubelafdeling. Bij ons op de meubelafdeling liep met name de verkoop van kussentjes slecht. Dat kwam omdat V&D ze maar in twee kleuren kon leveren, terwijl de Bijenkorf, er recht tegenover, keus had uit maar liefst tien verschillende kleuren. In plaats van er gewoon acht kleuren bij te bestellen zette V&D een verkoopcursus op touw, getiteld: doe en denk richting klant.

Allereerst 'doe' richting klant: "Goedemiddag", vervolgens 'denk' richting klant. De klant wil waarschijnlijk iets kopen dus je vraagt hem: "Waarmee kan ik u van dienst zijn?" Nou, de klant zegt dan bijvoorbeeld: "Ik zoek een kussentje". Jij, als verkoper legt hem dan uit dat hij de keus heeft uit maar liefst twee verschillende kleuren. De koper maakt zijn keus en weer verlaat een tevreden klant het pand

De praktijk:

"Verkoopt u kussentjes?"

- "Goedemiddag!"

"Ja, goedemiddag. Verkoopt u kussentjes?"

- "Waarmee kan ik u van dienst zijn?"

"Verkoopt u kussentjes?"

- "Eh..."

"Ja, verkoopt u nou kussentjes of verkoopt u nou geen kussentjes?"

- "Nou, we hebben ze wel, maar we verkopen ze nooit."

"Hoe komt dat dan?"

- "Wij hebben keus uit maar liefst twee verschillende kleuren, maar de Bijenkorf heeft tien verschillende kleuren!"

"Is dat hier ver vandaan, de Bijenkorf?"

- "Nee hoor, dat is hier recht tegenover."

En weer verlaat een tevreden klant het pand.

(Finkers, 2004)

Hij zei dat hij wilde dat mensen zich thuis voelden.

Bijlage 4. Observatie CHE, Servicebalie en ICT-balie

Gehouden op 13 & 14 maart 2018 gedurende de hele dag. Op deze dagen heeft de onderzoeker participerende observatie uitgevoerd bij de Servicebalie. Opvallende situaties zijn genoteerd en worden in deze bijlage uiteengezet.

- **“Doe eens niet zo formeel!”**
Een collega heeft een snoer nodig voor een box die zijn domein zelf ooit aangeschaft heeft. De medewerkers van de Servicebalie hebben dit al eerder overlegd en besloten dit niet te ondersteunen. De collega komt de box ophalen. Wanneer de Servicebaliemedewerkers hem vertelt dat er niks voor hem gedaan kan worden omdat zij het zelf ooit aangeschaft hebben wordt enigszins boos gereageerd: “Doe eens niet zo formeel!”
- **Samenwerking ICT-Beheer en Servicebalie**
Een student komt aan de balie met een vraag over een printer. Er is geen medewerker van de Servicebalie aanwezig, waardoor de student automatisch de ICT-medewerker gaat. Deze medewerker antwoordt: “Zij moeten dat doen.” en wijst naar de andere kant van de balie. De student loopt weer weg.
- **Lunchtijd**
Om half 1 is het beduidend drukker bij de Servicebalie, het is lunchtijd. Collega's en studenten komen snel even iets vragen of ophalen o.i.d. Doordat er geen extra bezetting is wanneer het druk is wordt niet iedereen direct geholpen.
- **Foto**
Een student komt aan de balie met een pasfoto, de Servicebalie maakt namelijk de studentkaarten. Nog voordat hij de foto kan overhandigen wordt hem al verteld dat het sneller is als hij de foto mailt.
- **WiFi-codes bezoekers**
Er is een ruimte verhuurd aan een groep en deze groep heeft WiFi-codes nodig om op het wifi te komen. De medewerker van de Servicebalie had eerder die dag gezegd kaartjes te maken, maar daar bleek uiteindelijk geen tijd voor te zijn. De groep met gasten kreeg een lijst met 20 WiFi-codes mee die uiteindelijk per persoon ingevoerd moesten worden.
- **“Zo'n student ben ik liever kwijt dan rijk”**
Er komt een student langs gelopen waar een medewerker minder goede ervaringen mee blijkt te hebben. Wanneer de student voorbij is verteld de medewerker: “Zo'n student ben ik liever kwijt dan rijk” Als het gebouw gaat sluiten is deze student nooit heel snel met het opruimen van zijn spullen. Hij lijkt niet te luisteren naar deze medewerker en dat irriteert de medewerker zichtbaar.

Bijlage 5. Interview De Volksbank, Coördinator Services Facilitair Bedrijf.

Gehouden op 15 maart 2018 om 10:30. Dit interview is niet opgenomen en daarom geen transcriptie maar een samenvatting.

Hoe is uw hospitality concept 'Welkom bij onze bank' van start gegaan?

We hebben de handen in een geslagen met Q-matters. De eerste slag die we maakten was het zien van het bedrijf als één geheel: we doen dit samen. Ook de uitbestede diensten horen bij 'wij'. Dat niet alleen zeggen, maar ook laten voelen.

Als wij met Sinterklaas een chocoladeletter krijgen ben ik de eerste die naar de afdeling Communicatie toe rent om nog 30 extra aan te vragen voor de rest van het facilitaire team. De mensen van de catering en van de beveiliging horen er gewoon bij.

Daarnaast zijn we op zoek gegaan naar een goede visie. Wat is de visie van ons bedrijf? En wat betekent dat dan voor onze dienstverlening? We hebben die visie samen gevormd, dus ook weer met alle ondersteunende diensten.

Wie was eigenaar van dit programma?

Wij allemaal eigenlijk. We gingen om de tafel zitten met ambassadeurs, mensen uit alle lagen van het bedrijf. Als je bijvoorbeeld merkt bij de catering; die kok heeft echt een passie voor gastvrijheid, maak hem dan ambassadeur. De taken van deze ambassadeurs zijn aanjagen, aanspreken, agenda en het tonen van voorbeeldgedrag.

Ook vind ik het belangrijk dat nieuwe werknemers direct vanaf het begin weten wat ze van ons kunnen verwachten. Het is van groot belang dat dit gebeurd aangezien momenteel het eerste wat ze leren is hoe ze een parkeerplek voor zichzelf kunnen reserveren, terwijl dit helemaal niet de bedoeling is. Daarom probeer ik altijd één van de ambassadeurs een rondleiding te laten geven in de eerste week en alles te laten zien wat hij/zij nodig heeft om te werken bij de Volksbank.

Welke stappen heeft u ondernomen in dit programma?

Na het vormen van een visie en het uitzoeken van ambassadeurs, wat ik net al vertelde, zijn we begonnen met een Kick-off voor alle facilitair medewerkers. Dit was onderdeel van de bewustwordingsfase.

Tijdens deze Kick-off behandelden we drie vragen:

- Wat gaat goed?
- Wat zouden we kunnen verbeteren?
- Wat kunnen we vanaf morgen al anders doen?

We hebben het net een beetje opgebouwd als Lucia Kilkens in het artikel wat je gelezen had, zij deden het volgend het 'Hoofd-handen-hart' principe.

Daarna zijn we overgegaan op de fase waarin we de medewerkers bekwaam wilde maken. Dit deden we doormiddel van workshops:

- Soorten typen gasten
- Wat voor dienstverlener ben jij?
- Klantreizen (externen, nieuwe medewerker, leveranciers, collega's andere locatie)
- Terugkoppeling door middel van een quiz.

Het kernteam hielp ons om op koers te blijven. Door regelmatig bij elkaar te komen met dit team hielden we hetzelfde doel voor ogen; een bank met menselijke dienstverlening.

Gastvrijheid zou in de dienstverlening normaal moeten zijn. Ik vroeg mijn collega's dan ook; wanneer ben je echt verrast? Als ze daarover na gingen denken was het altijd bij een dienstverlener die net een beetje extra leverde.

Met behulp van input van de medewerkers stelden we 10 gouden regels op. Op deze manier is het gemakkelijker een collega aan te spreken op zijn/haar gedrag.

Gebeurt dat aanspreken ook?

Nog veel te weinig. Het is toch gemakkelijker om dit vanuit mijn positie te doen, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken. Deze 10 gouden regels zijn een verplicht item in het functioneringsgesprek.

Ik heb vaak tegen mijn medewerkers gezegd "we gaan niks nieuws doen he!" We richten ons misschien alleen meer op het stukje 'dienst' in de dienstverlening.

Welke vaardigheden zijn er volgens u nodig om gastvrij te zijn?

Ik denk niet dat er specifieke vaardigheden aan verbonden zijn. Iedereen kan het, maar je moet het wel willen.

Als je aan een groep mensen vraagt: 'wie vindt zichzelf gastvrij?' zal bijna iedereen zichzelf wel gastvrij vinden.

Ik denk dat een opleiding of training wel heel erg kan werken. Vreemde ogen dwingen, dus ik kan zo vaak iets zeggen, maar als iemand anders hen dit verteld kan het meer over

Wat voor leiderschap vereist een gastvrije organisatie?

Als Coördinator Service Facilitair Bedrijf zie ik het als mijn taak om het niet een eenmalig project te laten zijn. Een auto blijft alleen rijden als je er benzine in blijft gooien.

Ik denk dat het zich typeert in 'dienend leiderschap'. Ik vind het belangrijk mijn medewerkers te vertellen waarom we dingen doen. Als je zelf weet wat je er mee wilt bereiken kun je het beter verantwoorden.

Je moet het ook een beetje leuk houden. Zo heb ik bijvoorbeeld wekelijks het 'van harte gefaciliteerd weekoverleg' in het leven geroepen. Hierin behandel ik de 'auw'tjes' en de 'wauw'tjes', dus wat er niet zo goed ging en wat geweldig was. Maar de medewerkers weten ook al wel dat ik met lollige dingen kan komen. Als we tijd hebben deel ik zomaar even een Lucky TV filmpje met ze, het is al bijna een begrip 'de filmpjes van Niels'

Wat is er nou daadwerkelijk veranderd doordat er aandacht is besteed aan gastvrijheid?

De cijfers van het gasttevredenheidsonderzoek zijn hoog, rond de 8 en voor de receptie zelfs 8,7. Men weet elkaar beter te vinden en loopt een stap harder voor elkaar. Er wordt meer gegroet en men maakt sneller een praatje. Ik zweer erbij dat dit de dienstverlening naar een hoger niveau heeft gebracht.

Bijlage 6. Interview CHE, Hoofd Marketing & Communicatie.

Gehouden op 16 maart 2018 om 10:00.

Werd je uit de uitnodiging duidelijk wat het doel is van dit gesprek?

Ik begrijp dat je onderzoek doet naar hoe gastvrijheid wordt vormgegeven of vormgegeven kan worden, dus daar zal het vast over gaan.

Dat klopt, wat is jouw beeld van gastvrijheid?

Ik vind het heel erg dicht liggen tegen het 'persoonlijk betrokken zijn', dat is natuurlijk één van de speerpunten van de CHE. Als wij onze activiteiten organiseren denken wij altijd na: 'hoe krijgt die persoonlijke betrokkenheid de ruimte?'. Bij elke voorlichtingsactiviteit en andere activiteiten die we organiseren denken we er na: 'in hoeverre is er aandacht voor de student?' Dus zijn er voldoende mensen dat iedereen aangesproken wordt? Is er persoonlijk ontvangst, ook met open dagen, dat ze zich gezien voelen?

Dus gastvrij zijn of niet ligt volgens jou aan het persoonlijke contact?

Persoonlijke aandacht, ja, en gezien worden. Dat is natuurlijk ook het unieke van de CHE. Gastvrijheid is dan de vertaalslag als je hier dan fysiek op de CHE komt. Je kan hem dan natuurlijk doortrekken naar de communicatie: een open houding. Dat vind ik ook belangrijk. We zijn een Christelijke hogeschool, maar wel met een open houding. Daarin kan je natuurlijk ook gastvrijheid uitstralen naar buiten toe.

Wat bedoel je dan specifiek met die open houding?

Nou, dat iedereen welkom is. We hoorden bijv. in een rondje in de buurt, tijdens de Vocatiodag, van stakeholders dat zij aangaven: 'ik was ook gewoon in de bibliotheek welkom om even te studeren, ook al zit ik hier niet op school'. Dat laat ook die open houding en gastvrijheid zien.

Dus ook voor 'vreemden' de school openstellen?

Ja! Ik vind het ook belangrijk dat we het doortrekken in de Marketing & Communicatie; uitstralen dat je een gastvrije school ben. Ook voor onszelf, als collega's onderling, vind ik het net zo belangrijk, de persoonlijke betrokkenheid, aandacht en gezien worden.

Wat doet de afdeling Marketing & Communicatie precies?

We doen natuurlijk de voorlichtingsactiviteiten; wij gaan naar scholen toe en scholen komen naar ons toe. We organiseren open dagen, dat is de voorlichtingstak. Daarnaast zorgen we voor de online zichtbaarheid natuurlijk, via de website, advertenties, via content, alle verhalen die we delen. Verhalen waar ook die gastvrijheid of die persoonlijke aandacht naar voren kan komen. Dat is het content gedeelte. We ondersteunen ook de academies, de opleidingen, in symposia of andere activiteiten die ze organiseren.

Jullie worden daar altijd wel bij betrokken?

Ja, meestal wel. Omdat wij degenen zijn die het zichtbaar gaan maken. Als zij een idee hebben en ergens mee aan de slag willen, dan is het aan ons om dat zichtbaar te maken. In uitnodigingen, dat de mensen komen, de exposure. We zien natuurlijk dat heel veel collega's heel veel doen maar soms vergeten het in een goed daglicht te zetten.

Wij hebben bijvoorbeeld de klantreis in kaart gebracht in een sales funnel. Dus voor de jongeren en voor de professionals, deze doorlopen natuurlijk andere reizen; op welke manier ze met ons in aanraking komen en hoe ze zich bewegen door de CHE heen.

Bedoel je met de professional de deeltijdstudenten of degenen uit het werkveld?

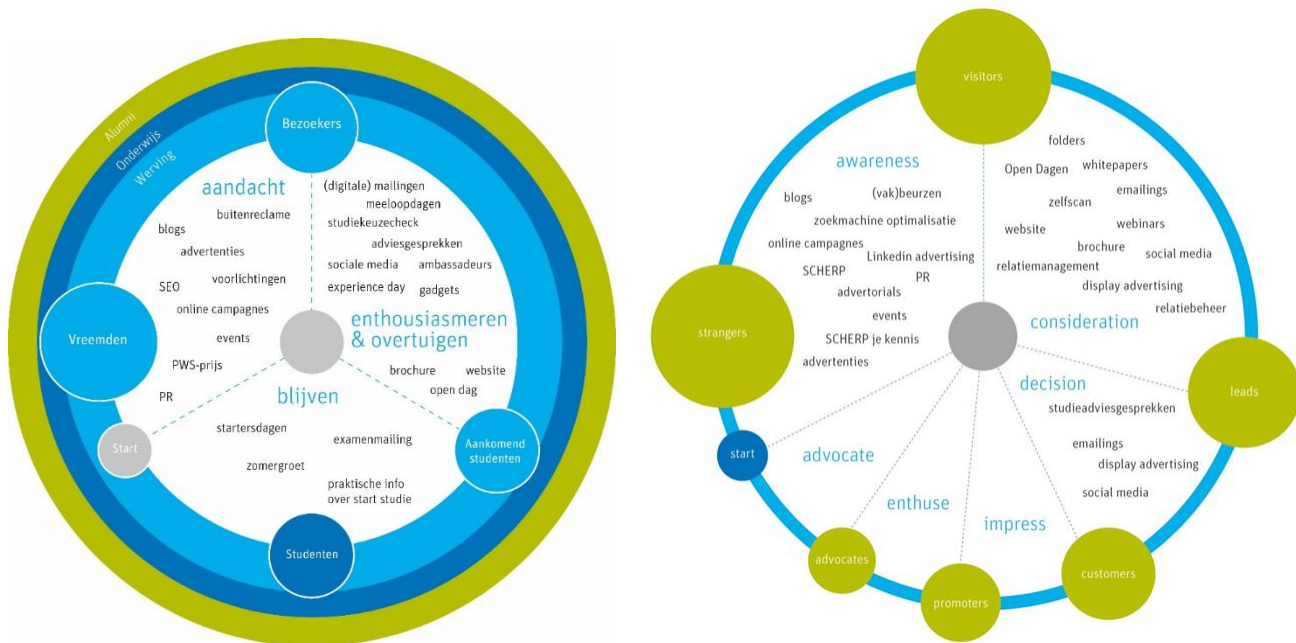
De deeltijd, maar ook masters, Ad's of cursussen. Dat is natuurlijk wel een heel ander profiel omdat die mensen met ons in aanraking komen via andere platformen dan de jongeren.

Onze professionals kunnen oud-studenten maar ook partners zijn. Soms is het allebei; dan is het én een oud-student en een partner van ons. Die rollen overlappen wel.

Dus in die klantreizen heb je eigenlijk alle stapjes waar je de student, professional of werkveldpartner tegen kunt komen in beeld en daarin wordt heel goed duidelijk wat we allemaal doen.

En in die klantreis is ook te zien waar het klantcontact plaatsvindt?

Jazeker!



Deze klantreizen gaan dan vooral over wat er vooraf plaats vindt?

Ja, ze gaan voornamelijk over het stuk voordat ze binnen zijn. Daarna gaan ze door naar de opleidingen. Eigenlijk gaat het natuurlijk gewoon door, tijdens de opleiding zijn ze natuurlijk nog steeds klant en ook ambassadeur van de CHE. Die klantreis zou nog iets meer in beeld gebracht kunnen worden, maar die verantwoordelijkheid ligt iets meer bij de opleiding. Vervolgens worden ze natuurlijk alumni en werkveldpartner, dus dan ga je naar de salesfunnel van de professional.

Dus het middelste stuk, wanneer ze zich in de school bevinden, ontbreekt eigenlijk?

Daar mag nog wel wat extra aandacht naar uitgaan, ja.

Ik hoor je zeggen, dat is iets meer de verantwoordelijkheid van de opleidingen, maar denk je dat de ondersteunende diensten daar ook een rol in kunnen spelen?

Ja en we bundelen onze informatie wel als we starten, maar de opleidingen zitten zo dicht op de student, zij weten wat ze nodig hebben. Het zou zeker een interessante zijn, hoe we dat meer zouden kunnen clusteren. Daarnaast blijft het een uitdaging om de klantreis up-to-date te houden om steeds weer te kijken: 'waar zitten nog mogelijkheden?' en 'wat zijn nu de actuele vragen?'

Wij staan ook op beurzen en in principe als je kijkt naar gastvrijheid is het zaak dat overal waar de CHE vertegenwoordigd wordt, personen persoonlijk benaderd worden. Op zich zou het wel aardig zijn als er gewoon duidelijk wordt gecommuniceerd 'dit verstaan wij onder gastvrijheid' en 'dit zijn de vijf uitgangspunten wat we daar eigenlijk onder verstaan'. Dat het dan ook gekoppeld wordt aan het gezien worden en de persoonlijke betrokkenheid. Dat betekent niet dat het er dik bovenop moet liggen. Het kopje koffie weet iedereen nu wel te

noemen, dat vind ik harstikke leuk en dat vinden gasten ook harstikke prettig. Vooral met als speerpunt dat iedereen zich goed geholpen voelt en dat we duidelijk communiceren en meedenken. Dat betekent niet altijd dat je hét antwoord moet hebben.

Hoe communiceer je volgens jou die vijf uitgangspunten het beste hier op de CHE?

Je zou dan vooral praktisch moeten maken en handen en voeten geven. En dan punt 1. Informatie; weet iedereen dat gasten een extra kopje koffie krijgen bij ontvangst? Ik begreep laatst van een collega dat zij haar afspraken nu niet meer los doorgeeft bij de receptie, maar gewoon in de agenda van Outlook van de receptie zet. Dat is efficiënter, maar ook gastvrij.

Gastvrijheid moet niet allemaal extra werk zijn, maar integreer het in je werk. Misschien ook wel een stukje bereikbaarheid, wij zijn niet een afdeling die de hele tijd op dezelfde plek werkt. We zijn best vaak, met events bijvoorbeeld, onderweg. Dat maakt ook dat we niet altijd op onze vaste nummers bereikbaar zijn. Wat verwachten we dan van elkaar? Iedereen heeft gewoon zijn eigen mobiel, dus die kun je gewoon doorgeven aan de receptie.

Het zou mooi zijn als we dus iets van vijf uitgangspunten hebben, maar daarbij ook wel echt de tools aangeboden krijgen om daar ook naar te handelen. En ook bij nieuwe medewerkers, dat het ook wordt uitgelegd. Want er wordt vaak vanuit gegaan dat medewerkers hier al binnen zijn en het allemaal wel weten, maar er komen toch veel nieuwe bij en heel veel weten het ook niet.

Zijn er nu dingen die jou, of de medewerkers van afdeling M&C, belemmeren in het gastvrij zijn?

Niet specifiek, meer dat ik dus soms de tools niet heb. Zoiets als het in de agenda kunnen zetten van de receptie, dat wist ik tot een week geleden nog niet. Dat mag gewoon duidelijker gecommuniceerd worden.

Volgens mij zegt elke organisatie wel van zichzelf 'wij zijn gastvrij', maar wat is dan die 'plus' voor ons? Ik denk dat dat ook wel goed duidelijk moet worden.

Ik hoor je zeggen: ze weten ons meestal wel te vinden. Hoe vind je de communicatie tussen de afdelingen onderling?

Ja, eigenlijk overwegend goed. Als we een event organiseren hebben we vooral contact met H&B, de receptie maar ook wel met roosterzaken. En zeker omdat je wel met elkaar zien; je hebt hetzelfde voor ogen. Kan natuurlijk wel werkdruk of tijdsdruk een rol spelen. Ik heb in ieder geval hele positieve ervaringen daarmee.

We werken natuurlijk ook wel met studentzaken, zij hebben natuurlijk veel contact met de student en dan stemmen we af; wat sturen zij voor informatie? Volgens mij volgen zij ook een soort klantcontact training ofzo.

Het procesgerichte werken waar we nu mee bezig zijn is ook wel stimulerend om die klantreis binnen de CHE meer in kaart te brengen. Wat het gaat uiteindelijk om wat de klant wil en wat is er dan nodig om te verbeteren in het proces?

Ik zou dit ook wel interessant vinden als iedereen gasten kan verwijzen. Ook al ben je een docent die hier niet zo vaak komt, dat je wel iemand de weg kan wijzen en weten waar je voor wat moet zijn. Anders hangt het af van die aantal mensen die heel veel gasten ontvangen goed, maar daar houdt het niet op.

Hoe zou ik dit dan ook aan docenten kunnen communiceren?

Het is gewoon een stukje van de organisatie identiteit. Ik denk dat het best wel in onze genen zit en denk dat het niet heel moeilijk is om gastvrij te zijn, als je het maar wel weet wat er onder verstaan wordt. Het ligt heel erg in het verlengde van kwaliteit en persoonlijke benadering, dat imago hebben we. Zolang we helder blijven hoe we dat doen dat trekken imago en identiteit samen op.

Ook voor gastvrijheid geldt; het moet blijven borrelen. Je moet het wel aandacht blijven geven, je moet het wel voeden en je moet blijven verrassen. Anders wordt het gewoon, niet meer zichtbaar, dus af en toe een beetje een impuls geven. Daar zou H&B, receptie of de catering nog wel een rol in kunnen spelen. Iets van de 'Dag van de gastvrijheid'.

Hoort de catering daar volgens jou ook bij? Ook al is deze uitbesteed?

Ja, dat vind ik heel belangrijk! Want dan heb je het over je merkidentiteit en je wilt dat dat DNA in de mensen zit. Dat geldt voor iedereen, want studenten weten niet of je van de CHE bent of niet. Dat geeft voor hen, voor zo'n externe partner, alleen maar een leuke uitdaging! En je geeft ze ook de kans om te integreren. Als zij zo bij kunnen dragen aan een aantal thema's die voor de CHE belangrijk zijn. Ook vooral zelf creatief zijn he, ik denk dat het vooral leuk is als iedereen zelf aan geeft: 'dit kunnen wij bijdragen'

Bijlage 7. Interview CHE, Hoofd ICT-Beheer.

Gehouden op 20 maart 2018 om 10:00.

We hebben hier natuurlijk al kort een gesprek over gehad. En door dat gesprek wist ik eigenlijk al hoe je er tegenover stond.

En, hoe stond ik er tegenover? Geef eens een samenvatting.

Nou, een hele korte samenvatting: je vindt gastvrijheid wel belangrijk, maar het staat niet op nummer één.

Ja, dat klopt wel denk ik.

Efficiëntie daarentegen staat wel op nummer één. Klopt dat?

Ja, ook dat klopt wel. Dat neemt niet weg dat het goed samen kan gaan, gastvrijheid en efficiëntie kan heel goed gecombineerd worden. Bij efficiënt werken hoort snel maar ook duidelijk, dus afspraken maken. Dat is voor mij wel gerelateerd aan gastvrijheid. Ik vind dat sommige bedrijven heel op gastvrijheid zitten, bijvoorbeeld hotels, maar als je daar bent kan je zomaar heel lang moeten wachten tot je bijvoorbeeld uitgecheckt bent. Terwijl uitchecken vind ik 'kaartje inleveren en weg'. Dus die snelheid, die zie ik heel vaak niet terug in gastvrijheid.

Dus als je probeert gastvrij te zijn, mis je vaak de snelheid?

Nee, klopt. Als ik het zie hier aan de balie: er staat allemaal ongeduldige mensen. Zij staan al 1-0 achter, zeg ik altijd tegen de helpdesk, want er werkt iets niet en je kunt alleen nog gelijk te komen te staan. En dat kun je alleen maar doen door snel en oplossend te werk te gaan. Want als jij na een half uur pas een oplossing hebt, doordat je allerlei dingen loopt te proberen, zijn ze uiteindelijk niet blij. Ik vind een blijde klant wel horen bij gastvrijheid. "De beleving" zeg maar.

Dat spreek je zo uit, dat ik denk dat je daar niet heel veel mee hebt, beleving?

Ik moest een beetje lachen, want we zijn een keer bij de Efteling geweest en daar is gastvrijheid natuurlijk echt een beleving, je moet daar verrast worden. Zij vonden het gastvrij als iedereen wist wat het beleid was van de Efteling. Je kon aan degene die de vuilnisbakken leegde vragen wat het beleid was. Zij vonden dat gastvrij.

En ben je het daarmee eens, dat als iedereen het beleid weet, dat dat dan gastvrij is?

Hmm, ja, ik vind duidelijkheid en het houden van afspraken heel belangrijk in gastvrijheid. Wij zeggen hier bijvoorbeeld binnen de CHE heel vaak dat we gastvrij zijn, maar we vergeten dan dat afspraken houden daar ook bij hoort. Als ik om 10 over 10 hier aan kom sukkelen, dus jij zit 10 minuten te wachten, kan je 10 minuten niks doen, dat vind ik niet gastvrij ten opzichte van elkaar. Dat is hier beetje cultuur geworden, niemand is op tijd. Jij hebt dan veel afspraken binnen diensten, maar als je kijkt naar de opleidingen zijn ze gemiddeld 5 of 10 minuten later.

Dat is onderdeel van het hele verhaal dat gastvrijheid heel veel facetten heeft. Duidelijkheid en snelheid heb ik al genoemd, maar ook afspraken houden vind ik heel belangrijk. Normen en waarden misschien ook.

Gastvrijheid is een begrip, dat is moeilijk uit te leggen. En je hebt het geprobeerd uit te leggen op Entree, maar dan alsnog; als je aan 20 mensen hier op de CHE vraagt wat het begrip betekend, krijg je 20 verschillende antwoorden.

Het is ook voor iedereen verschillend, inderdaad. Naar mijn mening maakt dat het begrip ook veel mooier. Maar als wij zeggen 'we zijn een gastvrije hogeschool', wat houdt dat dan in?

Ik denk dat het te maken heeft met een cultuurdingetje. Niet dat het opgelegd wordt, maar dat we het met elkaar afspreken. Dat zou prima kunnen.

Daarom spreek ik morgen met het College van Bestuur.

Dat is een hele mooie! In hoeverre het daar op de agenda staat, dat wil ik wel eens weten. We hebben te veel mensen die aan een bepaalde actie worden gekoppeld en dan doe je het bijna voor hen. Dat je het tussen de oren krijgt; het is echt belangrijk gastvrijheid, dat is een lastige. En wat je morgen gaat doen vind ik heel belangrijk, want het is te vaak zo binnen de CHE dat we met de diensten iets gaan doen, zoals procesmatig werken, gastvrijheid of flexwerken. Flexwerken gingen wij doen, de rest moest wel mee, maar dat ging heel moeizaam.

Flexwerken is nu ook bij de opleidingen toch?

Ja, nu wel. Het heeft zo'n beetje twee jaar geduurd. Je kan blijkbaar niet gewoon zeggen: we hebben nu een nieuw pand en vanaf morgen is je bureau gewoon schoon. Die hele discussie kan ik me nog wel herinneren, tot aan 'rouwverwerking omdat ik mijn collega's niet meer zie'.

Maar als er iemand is die daar iets aan kan doen is dat het CvB. Die mogen van mij best een keertje met de vuist op tafel slaan en zeggen: wij vinden gastvrijheid belangrijk, we zien gastvrijheid als dit – en dan vijf regels opstellen ofzo - en ga het gewoon doen!

Denk je dat het werkt, vijf regels?

Als ik terugdenk aan de Efteling, daar hadden ze ook drie regels die het beleid beschreven. Die drie regels wist iedereen omdat ze gewoon heel duidelijk waren. Als je wollig gaat omschrijven wat gastvrijheid is, dat blijft iedereen zijn eigen interpretatie ervan houden. En dan krijg je nooit echt duidelijke afspraken. En dan gaat iedereen zich er ook achter verschuilen. Dan gaan we zeggen "als jij een afspraak weigert met mij, dat vind ik niet gastvrij van je." en ik denk dan "ja ik heb een agenda en je plant over een afspraak heen die er al stond, dus jammer, dan weiger ik die." Dat soort discussies krijg je dan, dan gaan we ons erachter verschuilen, het moet gewoon gedrag worden. Maar dat ik natuurlijk heel erg lastig, want hoe zeg je bijvoorbeeld dat normen en waarden gedrag moeten worden? Iedereen verstaat er wat anders onder. Je moet het zo concreet mogelijk omschrijven.

Ik hoor je zeggen dat je wel eens zou willen dat het CvB met de vuist op tafel zou slaan, denk je dat dat helpt?

Weet ik niet persé. Maar als ze het niet doen, kunnen we elkaar ook nooit ergens op aanspreken. Het kost je heel veel tijd he, we hebben een cultuurdingetje, dus veranderen van mensen duurt heel lang. Uiteindelijk ga je het wel bereiken.

Ik ben nu al twee jaar bezig met informatiebeveiliging en ik heb tegen heel veel mensen gezegd hoe je gemakkelijk je pc kan locken. Nu zeg jij tegen mij; ik heb 'm gelockt! En dat vind ik gaaf, want dan snappen we elkaar al iets meer. En jij snapt ook wel dat ik het niet zeg om jou te pesten en dat er een goede gedachte achter zit. Dan ga je er ook over nadenken: 'pc locken is een goede, maar ik geef wel al mijn gegevens weg via de mail.'

Vind je jezelf gastvrij?

Ja, dat durf ik wel te zeggen, ja. Ik wil niet stoer doen maar als ik iemand zie zoeken in de school zie ik daar heel veel mensen voorbijlopen. Als het even kan vraag ik 'wat zoek je, kan ik je helpen?' Wat ik onder gastvrijheid versta, dat draag ik zoveel mogelijk uit.

Ik hoor je zeggen, die mensen die bij de balie komen staan eigenlijk al 1-0 achter en je kan alleen nog maar gelijk maken. Hoe denk je er dan over als ik zeg dat je ook nog 1-0 voor kan komen te staan?

Dat is een goede, daar ben ik het eigenlijk wel mee eens. Nou, je kan 2-1, je kan nog wel winnen, door ze iets extra te geven (dat bedoel jij zeker?). Daar geloof ik ook wel in, maar dat is weer in strijd met efficiëntie.

Ik heb een helpdesk collega gehad, die werd het meest gewaardeerd van iedereen. Die kreeg taarten en koekjes, en weet ik veel wat. Maar, hij deed ook veel te veel. Een helpdeskmedewerker moet binnen kaders werken, dat is nou eenmaal zo. Maar deze medewerker ging hele PowerPoint presentaties voor mensen maken. Laat mensen maar zien waar PowerPoint staat, en als ze een cursus willen; haal die lekker van internet af. Anders moet je iedereen weer zo'n cursus gaan geven. Dat is ook goed, maar dan moet dat meer centraler aangepakt worden. Maar hij deed dus te veel en iedereen was laaiend enthousiast over hem. Tuurlijk, want zij gingen lekker werken en hij zette wel even een presentatie voor hen in elkaar.

Zeg je daar eigenlijk mee; het kan ook misbruikt worden?

Ja, daar ben ik wel van overtuigd.

Ik hoor je zeggen: een helpdeskmedewerker moet binnen kaders werken, dat is nou eenmaal zo. Binnen welke kaders moeten ze dan werken? Bepaal jij die?

Dat is met name gedaan omdat ik maar een bepaald aantal personen heb en een bepaalde begroting. Als ik 2 fte extra moet neerzetten omdat we echt dat soort dingen gaan doen, dan kom ik niet uit met de begroting. Ik moet eerlijk zeggen dat ik nooit aan mijn baas heb voorgelegd: 'als we het nou zo gastvrij gaan maken dat we alle PowerPoint presentaties voor iedereen gaan maken'. Maar het is ook een beetje gezond boerenverstand, toen ik hier kwam waren we alleen maar privé pc's van docenten aan het repareren.' Moet je daar echt kaders voor bedenken? Ik heb niet overal procedures voor. Die kaders hebben de medewerkers meer zelf bedacht; hoe kun je de kaders zo leggen dat je ook nog kan werken en de klant ook nog tevreden is.

In hoeverre is er dan ruimte om H&B en ICT te combineren?

Dat is wel een lastige. Samen met Henk heb ik gezegd tegen de medewerkers; gaan jullie nou eens bedenken hoe je dat samen kunt doen. Toen zijn ze het erover eens geworden dat ze wel allebei hun plek blijven bezetten en allebei hun werkzaamheden blijven doen en langzamerhand kijken; wat kan ik van de ander overnemen. In die fase zitten ze nu. De één zegt: "ik doe alles, want ik vind het leuk, laat maar zien hoe het moet." Terwijl de ander zegt: "dit hebben we afgesproken, dat doe ik." Voor de toekomst misschien niet het handigst, maar voor nu is dat gewoon even de afspraak. Met het oog op de toekomst hoop ik ook dat ze wel even over die grens gaan kijken, dat is juist het mooie van die samenwerking.

Dat heeft naar mijn mening ook te maken met de mindset. Denk je 'diegene komt voor mij' of 'diegene komt om geholpen te worden'? Ja precies. Hoe verander je die mindset denk je?

Door daar gewoon duidelijkheid in te scheppen, als wij zeggen; we gaan echt samenwerken en we gaan ook elkaars werk overnemen en beschrijf maar welke werkzaamheden je kan overnemen van elkaar en dat gaan we afspreken, dan is er ook duidelijkheid. Je kan ook zeggen: binnen dit kader gaan we dingen van elkaar overnemen. Dus het uitlenen van spullen, dat kan ICT ook prima erbij doen.

Past dat dan nog wel binnen die eerdergenoemde kaders en binnen jouw budget?

Ook dat heeft weer te maken met pragmatisch en boerenverstand. Als je een beamer inneemt en dat kost niet eens een minuut. Waarom zou je dat niet doen?

We zitten echt nog wel in de overgangsfase hoor. Henk en ik willen absoluut naar: er zit één mannetje en die doet ook wat voor die ander. We kijken dan naar de klant, die moet

geholpen worden. Als je dan even wat moet doen van je collega die even naar het toilet is, doe het gewoon!

Ze zitten nu beide nog wel een beetje in de weerstand. De één zegt dat er te veel ruis is in het atrium en dat hij/zij er niet kan werken en de ander zegt "ICT pakt niks over van ons" en weer een ander zegt "ik doe het niet, want het is niet afgesproken."

Ik snap het misschien wel, je bent altijd een losse afdeling geweest en je moet nu opeens samenwerken. In hoeverre is daarin geïnvesteerd?

Ik ben daar wat simpeler in. Hoe erg is het dan? Moet je daar één of andere psychologisch traject voor volgen dan?

Nou, samenwerken blijkt wel een lastig punt binnen de CHE.

Hoe zou dat komen volgens jou? Jij kan er nog met een frisse blik naar kijken. Ik vraag me dat wel eens af.

Ik denk dat dat zo'n dingetje is wat er gewoon ingesleten is. Je bent altijd je eigen afdeling geweest. Deze week zat ik te lunchen met het H&B team en toen kwam naar voren hoe lang iedereen in dienst was, dat is soms al 30 jaar. Er verandert de laatste jaren zoveel volgens hen. Er is een soort negatieve basishouding gekomen, naar mijn mening.

Ik snap dat niet hoor. Ik vind 30 jaar ergens werken geen excuus om die instelling te hebben.

Ik vind het ook geen excuus, maar ik denk wel dat het daaruit voort kan komen. Ik ken ook heel veel mensen die hier een paar jaar werken en die instelling hebben. Sommigen zitten hier 20/30 jaar en die staan voor alles open. Het heeft ook wel beetje met de instelling van de mensen zelf te maken.

Zelf denk ik dat het een beetje met de non-profit organisaties te maken heeft. Ik zie bij andere scholen precies hetzelfde gedrag en in ziekenhuizen zie ik dit gedrag ook wel. Moeizaam samenwerken, de artsen hebben daar de macht en niet de directie. Hier is dat ook zo, de docenten bepalen wat er gebeurt, niet de directie. Daarom heb ik het ook over met de vuist op tafel, je hebt zelf ook een stem.

Of we hebben het te menselijk gemaakt. Of we hebben ze te veel gepamperd. Ik weet het niet zo goed. Maar als je je werk niet meer kan doen omdat je iets anders moet gaan werken, in een iets andere ruimte zit en last hebt van herrie; zet een koptelefoon op en zet hem af als je iemand ziet.

Vorige week hadden we de discussie; iemand had echt last van die ruis. Toen zei ik: dan zet je je koptelefoon op. Dat is niet klantvriendelijk zei diegene toen. Ik zei: die kan je toch afzetten als je iemand naar de balie toe ziet komen lopen. Ja maar ik zie dat niet want ik zit voorovergebogen te werken. Dat zijn echt non-argumenten, verschuilen achter het niet willen.

Ik vind persoonlijk dat je het niet altijd voor iemand kan inschatten. Per mens is het verschillen hoe je geluiden opvangt. Mij gaat het meer om; wat is je prioriteit achter die balie? De werkzaamheden die je moet doen achter je computer of de klant?

Ja, ik vind dat je de werkzaamheden die je moet doen daar ook op moet aanpassen. Je moet geen gigantisch geconcentreerd werk gaan doen achter de balie. Dat doe je maar als je derdelijns bent, als je in het kamertje kan werken. Je moet je werkzaamheden wel een beetje aanpassen.

Is het mogelijk die werkzaamheden aan te passen?

Ik denk het wel. Ik denk dat het niet willen een grotere rol speelt.

Ik snap je punt. Het is alleen lastig iemand positief te veranderen door te zeggen "je moet je niet zo aanstellen."

Ja precies, dat is ook het lastige van een leidinggevende zijn: hoe krijg je diegene wel zo ver? Ik vind leidinggevende zijn in een non-profit organisatie nog lastiger dan een commerciële organisatie. Want daar kan je nog zeggen: dit hebben we afgesproken. Daar zit ook meestal een directeur die wel met de vuist op tafel slaat en zegt 'we gaan het zo en zo doen, iets minder in overleg'. Dan geef je duidelijkheid. Als iemand dat dan niet wil, dan heb je een heel ander gesprek, want dan neem je gewoon afscheid van elkaar. Je hebt hier gewoon niet echt een manier om elkaar aan te spreken op afspraken.

Ik heb een paar keer slecht beoordelingsgesprek aan iemand gegeven. Een keer is het gebeurt dat degene die het beoordelingsgesprek had naar de directeur ging en de directeur kwam dan naar mij toe; of ik het wilde herschrijven zodat de medewerker het er mee eens was. Dat vind ik raar, want ik ben de leidinggevende. Een beoordelingsgesprek is eenzijdig vanuit de leidinggevende en ik moest het dus herschrijven, omdat de medewerker het er niet mee eens was. En een andere keer gebeurde het dat P&O erbij zat en mij aanraadde maar 'in de relatie' te gaan zitten, omdat het toch wel handig was als we samen door één deur konden. Dus ik moet altijd maar blijven pampieren, dus als ik iemand terechtwijs als leidinggevende word ik teruggeroepen door boven. Dus je wordt van onder geschopt en van boven geschopt, als ik me heel zielig ga uitdrukken. Als ze zich niet aan de afspraken houden heb je geen middel om te zeggen; dit gaan we echt wel doen.

Het keiharde commerciële was ook niet voor mij weggelegd, hoor. Het sociale van hier vind ik ook wel prettig. Ik heb bij een Amerikaans bedrijf gewerkt, daar moest ik gewoon mensen ontslaan omdat ze te duur waren, terwijl zij wel hun werk goed deden. Dat gaat me aan het hart. Maarja, tot zover de cultuur. Gastvrijheid heeft natuurlijk wel met die cultuur te maken.

Hoe vind je de samenwerking tussen de andere diensten?

Als we elkaar nodig hebben, zoeken we elkaar op. De bereidwilligheid is er wel. Komt ook omdat we nu één dienst zijn, dan is het nog dichterbij. Onder één directeur, misschien helpt dat ook wel mee. We hoeven niet zoveel samen te werken.

Je merkt wel bij de servicebalie, als ze dan opeens moeten samenwerken dan gaan we een beetje in de weerstand. Als het mag wanneer we willen, gaat het wel goed en vinden we elkaar wel. Alle teamleiders van S&E zijn bij elkaar wel een hechte groep, vind ik. Teamleiders vinden elkaar wel.

Ben je tevreden over hoe het veranderingsproces, dat we toewerken naar één balie, nu gaat?

Ik vind het een goed initiatief, maar als de klant er niet heel veel mee op schiet, mijn collega's worden er allemaal een beetje moe van en hebben allemaal redenen om te zeggen 'liever niet', dan trek ik me ook rustig terug. Zo belangrijk vind ik het ook weer niet, die samenwerking. Maar we moeten wel zorgen dat de klant daar niks van merkt.

Voorheen was het zo, dat mensen met een probleem naar de balie kwamen en dan even moesten bellen. Dat is minder klantvriendelijk dan dat er iemand al zit, dat snap ik. Als we zorgen dat we heel snel reageren. Ik heb wel eens voorgesteld dat zodra de H&B'er ziet; er komt iemand met zijn laptop aan, dat hij dan op een belletje kan drukken en dat ze dan al aan kunnen komen lopen. Dat vind ik al net zo klantvriendelijk als dat er iemand zit, want in snelheid maakt het niet zoveel uit. Dan hoef je daar niet persé bezetting op te regelen.

Is die bezetting regelen een heikel punt?

Ja, er moet iemand zitten achter de balie en zij vinden zelf ook dat er iemand in het hokje moet zitten die in de gaten houdt of er een tweede klant is.

De andere kant gebeurt ook, mensen lopen in het Atrium en denken 'oh gezellig even een praatje maken, paaseitje erbij'. Dat vind ik niet efficiënt. Ik vind het ook niet klantvriendelijk als wij zeggen; dat doen wij gewoon niet meer. Als je komt met een klacht of met een vraag.

Vind jij dat vervelend of vinden die mensen die daar werken dat vervelend?

Die zeggen dat de dat vervelend vinden, maar ze vinden het ook wel gezellig. En ik vind het niet efficiënt.

Wat ga jij doen? Je hebt nu allemaal interviews, de één zit er heel anders zin dan de ander natuurlijk. Ga je een verslag maken van ICT zit er zo in, CvB zit er zo in etc.?

Mijn doel is om een adviesrapport uit te brengen aan Gerrit. Als ik alleen een adviesrapport geef weet ik dat het onderin de la beland en dat er niks mee gebeurt. Dus ik zal iets van een implementatie in gang moeten zetten. Bij een extern interview merkte ik al, dat duurt gewoon drie jaar. En zoals we net al zeiden, ambassadeurs met voorbeeldgedrag zijn echt wel belangrijk.

Ja, volgens mij is dat het één-na-belangrijkste en het belangrijkste is volgens mij dat het CvB ook zegt 'dit vinden we belangrijk, we laten het terugkomen in onze plannen, we hebben het er zelf nog eens over'. Het CvB vindt heel veel dingen belangrijk, maar gastvrijheid staat denk ik niet boven aan. Dan is het even belangrijk, komt het even in een speech naar voren ofzo, maar daarna hoor je er niks meer over. Dan denken mensen ook; dan hoef ik er ook niks meer mee, ga ik lekker door. Dat is een beetje wat ik om me heen hoor. Er worden heel veel projecten gedaan en dan lijkt het even belangrijk. Ik kom met de AVG langs, heel belangrijk. Als Albert Jan er over een half jaar weer over ophoudt, heb ik het weer gehad.

Hoe kan een plan binnen de CHE wel duurzaam zijn volgens jou?

De kracht van de boodschap is herhaling, daar ben ik echt van overtuigd. Ik heb dat heel erg tussen m'n oren als het gaat om informatiebeveiliging. Als ik het nu even tot 25 mei even belangrijk vindt, dan gaat die wet in, dan is het over een jaar bij iedereen weer weg en dan gaan we weer onze oude gewoonte oppakken.

Als we er drie/vier keer per jaar op terug komen, we zeggen nog steeds waarom het zo belangrijk is en waarom we het moeten, dan gaat het uiteindelijk wel een soort bewustwording worden, denk ik.

Onderdeel van het project is ook dat er een klein groepje wordt gecreëerd die de bewustwordingscampagne gaat doen. Dus er komt een keer een mystery guest en komen posters bij alle koffiezetapparaten, drie maanden later weer wat anders. Dus die gaan wel campagnes doen, maar als je er het niet meer over hebt dan in stille dood sterven. Het wel heel lastig hoor, om in die overvloed van informatie hier op school nog uniek te zijn.

Is er bij afdeling ICT-Beheer verschil in hoe er met de verschillende soorten 'klanten' om wordt gegaan?

Hopelijk niet. Dat is in ieder geval niet de afspraak. Iedereen wordt hetzelfde behandeld. Ik heb zelfs gezien dat er tegen Harm (voorzitter CvB) wordt gezegd: sorry dit doen we echt niet, dit kan niet. Ik denk wel dat iedereen wel hetzelfde wordt behandeld. Alleen bij een student hebben we een andere servicegraad dan bij de docenten.

Wat ik wel nog lastig vind is dat we het nog steeds niet voor elkaar hebben gekregen dat we ICT als één loket gebruiken voor alle vragen die met ICT te maken hebben. Wat mij betreft krijgen we de functionele vragen ook. Bijvoorbeeld: deeltijd maakt gebruik van ItsLearning, als je daar vragen over hebt dan moet je dat aan de opleidingen stellen. Dan moet je een speciaal adres, een speciaal telefoonnummer, speciale beschikbaarheid (dinsdag- en donderdagmiddag). Ik zou zeggen; leg dat gewoon bij ICT neer en achter de schermen

regelen we het wel. Dat krijgen we niet voor elkaar omdat de beschikbaarheid bij de domeinen minder is. Als wij om 16:00 iemand een call doorsturen, krijgen we pas de donderdag daarna een reactie.

Zou je dan ook die kennis bij jullie willen neerleggen?

Nee, meer als doorgeefluik.

Wordt het dan niet één stap meer?

Het lijkt een stap meer. Als ze de receptie bellen, die moet al kiezen (functionele vragen daarheen, technische vragen daar heen). Dat verschil ziet de receptie en de gebruiker niet. Iedereen die belt, belt gewoon naar de ICT-helpdesk en achter de schermen regelen we het wel. Wij kunnen gewoon een call maken en die sturen we naar functioneel beheer ItsLearning, functioneel beheer Entree, functioneel beheer Sharepoint. Dat vind ik voor de klant veel klantvriendelijker. Ga altijd naar die balie voor al je ICT vragen. Nu moet je zeggen: "het is een functionele vraag, dus wij kunnen je niet helpen." Die klant maakt het niet uit. Dat krijgen we niet voor elkaar omdat die opleidingen het graag in handen willen houden. Zij zijn in feite minder gastvrij dan wij.

De opleidingen denken dan dat ze een hele training moeten volgen in TopDesk, maar ik denk; hoe bewaar je dan je calls? Die opleidingen doen dat in hun agenda of in een Excel sheet, maar dat vind ik eigenlijk niet professioneel.

Bijlage 8. Interview CHE, Coördinator ICT-Beheer.

Gehouden op 20 maart 2018 om 11:00.

Wat is volgens jou gastvrijheid?

Nou, langzamerhand begin ik steeds meer op het punt te komen dat het mij begint te irriteren. Je hebt 'gastvrij', je hebt 'klantvriendelijk' en 'klantgericht'. En natuurlijk gastvrij is 'je mag me 's avonds thuis bellen', maar willen we dat? Daar zou ik wel heel blij mee zijn als daar een keer een goede definitie van komt en iedereen er ook met dezelfde blik tegenaan kijkt. Want nu krijg ik te pas en te onpas 'maar wij zijn toch een gastvrije school'. Ja maar dat betekent niet dat je met iedereen mee moet lopen als ze naar het toilet moeten.

Dus het is begrip wat een beetje bovenin zweeft, maar niemand weet precies wat we er mee bedoelen?

Het wordt heel verschillend geïnterpreteerd. Ik denk dat er een CHE-definitie moet gaan komen; wat verstaan wij onder 'klantgericht' of onder 'gastvrij'. Ook in studenten: 'moet je altijd maar voor studenten...' dan ben je wel heel gastvrij. Maar als we hier tegelijkertijd ook praten over werkdruk en weet ik het, hoe gastvrij moet je dan zijn? Wim van Velzen riep laatst: "we doen het klantgericht, maar het hoeft niet klantvriendelijk." Om ook maar in te kunnen bakenen niet overstelpt te worden met alle mogelijke vragen. Daar moet wel duidelijkheid in gaan komen.

Ik hoor je praten over werkdruk. Is er veel werkdruk hier?

Ik kan alleen over onze eigen werkdruk praten. Dat piekt vaak. Het is ook hoe je er mee om gaat. Het is wel in relatie tot gastvrijheid, die twee leven wel op gespannen voet denk ik.

Ik wil oppassen voor het feit dat gastvrijheid hier iets 'extra's' moet zijn. We blijven nog steeds diens verlenen, maar de manier waarop je dat doet kan veranderen. Dat betekent niet dat je méér hoeft te gaan doen.

Dat zit niet bij iedereen zo tussen de oren hoor. Men ziet heel snel 'oh, ik moet gastvrij worden, dus ik moet mijn bezoek helemaal naar de uitgang brengen, maar help, dan kom ik te laat voor mijn volgende afspraak.' Dat is wel waarom ik zeg; er wordt oneindig geroepen, maar wat nou precies de definitie is en wat mag gastvrijheid kosten. Ik denk, dat is mijn visie op gastvrijheid, het is een houding die je je aanmeet: je loopt door het pand, je ziet een papiertje op de grond liggen, je raapt het even op want dat ziet er netjes uit als er gasten komen. Of als je iemand ziet kijken en zoeken dat je vraagt: 'Kan ik je ergens mee helpen?'. Dat is volgens mij hoe ik gastvrijheid zie. Ik zie daar echt niet direct werkdruk door ontstaan. Het gewoon bevlogen, een houding, naar mensen toe. Zo zie ik het, dat is mijn visie, maar ik hoop dat er een CHE-visie komt.

In hoeverre kan je zo'n houding overbrengen in een cultuur zoals hier op de CHE?

De cultuur is hier wel een dingetje. Opleggen gaat niet werken, het is bewustwording waaraan gewerkt moet worden. Vooral door duidelijkheid te geven en te laten zien: het hoeft niet werkdruk verhogend te zijn, je doet dit terwijl je bezig bent. Het gaat je geen extra tijd kosten. Wat is gastvrij? Je afspraken nakomen. Dat zijn dingen die hoe niks hoeven te kosten. Wat betekent het als ik beloof: ik bel je dinsdag terug? En als je op 7 uur thuiskomt en denkt: nou, morgen weer een dag hoor. Wat voor visiteplaatje laat je dan achter? Ga dan leren het anders te formuleren. Bewustwording creëren in hoe er gewerkt wordt.

Ik hoor je zeggen; de cultuur is hier wel een dingetje. Hoe zou je de cultuur hier omschrijven?

Erg individualistisch. Iedereen heeft zijn eigen regeltjes, zijn eigen visie op gastvrijheid, waardoor iedereen er heel verschillend mee om gaat. Hoezo moet ik dat doen? Ik ben al zo druk. Dat ligt bij iedereen voorop de tong, dat ze het zo druk hebben. Ik word hier betaald voor m'n werk, oké als ik het dan een keertje druk heb. En als het dan té druk wordt dan leg

ik het bij mijn leidinggevende neer. Men is wel heel snel in het denken van onmogelijkheden dan in mogelijkheden. Iedereen begint met: "ja, maar". Er worden soms ook dingen bij betrokken waar het helemaal niet over gaat. Je moet gewoon duidelijk zijn in je afspraken, wat mensen van je mogen verwachten.

Ik heb in de hogeschoolraad gezeten en daar werd heel veel geklaagd over studenten die altijd maar binnen lopen en je overal van je werk houden. In die raad zat ook een docent die zei: "Ik heb daar wat op bedacht; ik heb de afspraak met alle studenten, je hoeft niet aan m'n bureau te komen, daar krijg je geen antwoord. Je mag mailen en binnen twee werkdagen krijg je antwoord." Toen vroeg ik: "en dat werkt?" Hij zei: "Ja, als ik me maar aan die twee dagen houd, anders hebben ze alle recht om de derde dag aan m'n bureau te staan." En toen dacht ik 'ja, dan kun je zeggen dat dat niet klantvriendelijk is, maar je bent harstikke klantvriendelijk. Je bent heel duidelijk in wat ze van je mogen verwachten, wat je voor ze kunt betekenen. En als ze aan m'n bureau staan zeg je 'stuur maar een mailtje'.

Mensen denken dus: 'klantvriendelijk is dat ze je alle tijden van je werk af kunnen houden of uit een vergadering kunnen halen, alleen maar omdat ze even een vraag hebben.' Dat is het helemaal niet!

Dus duidelijk communiceren?

Ja. Het gaat vooral om de verwachting die je schept. Doordat ze twee keer aan je bureau zijn geweest en toen heb je wel direct een antwoord gegeven, dan kun je je systeem weer opheffen, want dan is het niet meer geloofwaardig. Maar de verwachting over en weer. Daarom zou ik ook heel blij dat er een CHE-visie komt op gastvrijheid.

Zou je dan al minder geïrriteerd worden over het hele begrip?

Als je zou vragen; waar droom je van? Dat het helemaal geen issue meer hoeft te zijn. Wij zijn gewoon, we hebben oog voor de ander, we zijn duidelijk in wat we zeggen en wat we afspreken. Dan hoeft gastvrijheid helemaal geen ding meer te zijn. Dat is best raar dat het zo'n ding moet worden.

Ik vind gastvrijheid ook niet helemaal de lading dekken. Je komt heel gauw op het klantvriendelijke en klantgericht, dat gaat veel verder vind ik. Klantgericht is alweer anders dan klantvriendelijk. Gastvrijheid is maar een klein onderdeel daarvan. Terwijl ik wel eens denk dat Henk het wel eens veel breder maakt. Die gaat het wel koppelen aan klantgericht en klantvriendelijk.

Dus jij vindt het maar een klein onderdeel ervan? Is hoor je er steeds meer onder schalen. Wat zou je er zelf onder verstaan?

Dat je pand er netjes uitziet, dat vind ik wel gastvrij. Dat je binnenkomt en denkt; 'netjes!' Er staan geen dozen op de gang, zijn duidelijke bordjes waar ik heen moet, er wordt direct even gebeld dat ik er ben, ik hoef niet een kwartier te wachten, dat soort dingen vind ik gastvrij. En natuurlijk zitten er heel veel raakvlakken met klantvriendelijk en klantgericht, maar als je over dat soort dingen gaat praten dan heb je het ook vooral over procesinrichting.

Hoe zijn de processen nu ingericht?

Nou, zeker niet altijd even duidelijk en heel veel verschillend. Er is weinig uniformiteit in dat soort dingen.

Wordt daar nu aan gewerkt het met procesmatig werken?

Ja, alles wat je doet zit in een proces. Je pakt steeds maar kleine dingetjes van het proces. Maar hoe dat zich verhoudt tot gastvrijheid. Dat vind ik eigenlijk geen onderdeel van gastvrijheid, wel dat er korte lijntjes zijn, maar de hele procesinrichting niet.

Wij zijn nu met de AVG bezig, heeft Albert-Jan misschien ook al iets over gezegd. Dit is iets waarvan Wim zegt; doe het klantgericht, want we moeten dit voor de wet. We krijgen alleen maar heel veel last van als we het heel klantvriendelijk gaan maken. Dat is helemaal niet onze business, maak het vooral maar een beetje drempelverhogend. En dan kun je wel zeggen; dat is niet gastvrij! Maar dat staat helemaal los van elkaar. Een student wordt hier niet minder hartelijk ontvangen en er wordt nog net zo naar omgekeken als we nou wel of niet een klantvriendelijke AVG maken.

Als er gewoon een goede definitie komt dan ga je ook voorkomen dat mensen het gaan koppelen aan werkdruk. Het is een houding. Zoals je zelf behandeld wilt worden, gezien wilt worden. Als ik de verzekering bel dan verwacht ik ook niet dat ze binnen tien minuten alles uit hun handen laten vallen voor mij. Als ik iets vraag, een formulier ofzo, dat het best een paar dagen kan duren. Ik wil alleen weten; hoe lang duurt het dan en heb ik het dan ook echt. En dan kom je op dat snijvlak met klantvriendelijk en klantgericht, verwachtingen waarmaken. Daar worstel ik mee als we het hier steeds maar weer over gastvrijheid hebben.

Mijn zusje werkt ook in het onderwijs en die had laatst een mystery guest ingezet om te kijken; hoe gaan mensen met dingen om. Dus die liep met een klokhuis in zijn handen heel erg te zoeken en er was niemand die zei; geef maar hier ik gooi het wel voor je weg. Dat verhoogt echt niet de werkdruk hoor.

Je moet ze ook de kost geven die als je ze iets vraagt; daar zijn wij niet van. Dan denk ik: nou en? Dat heb ik destijds de jongens bij de Helpdesk ook heel erg geleerd: prima, wij doen niet alles en wij zijn niet overal van, maar daar houdt het niet mee op. Zeg wel waar je wel moet zijn, of dat je wel even voor hen mailt of belt.

Dat hebben ze bij de Helpdesk geleerd?

Ja, ze zitten nu natuurlijk wel in de overgangsfase he. Denk in mogelijkheden. Wij gaan niet als jouw Word document overhoop ligt het voor je oplossen, maar we kunnen wel een tool aanreiken hoe ze het zelf kunnen doen. We kunnen het wel doen, maar dan hebben we extra mensen nodig.

Mooi dat wat je zegt overeenkomt met wat Albert-Jan zei. We willen het wel doen, maar geef me dan maar 2 fte extra.

Ja dan kom je op het punt dat mensen beginnen over extra werkdruk. Als je alles heel klantvriendelijk wil, prima, maar dan komt er wel een prijskaartje aan. Wil je alles efficiënt? Ik zoek gewoon een balans daartussen. Ik denk dat we wel eens op mogen houden met iedereen te pampieren tot sint juttemis. De kunst is de goede balans te vinden.

Hoe voorkom ik, dat als ik een CHE-visie op gastvrijheid op ga stellen, dat het alleen maar mooie woorden worden?

Ik denk door het vooral heel praktisch te maken, in kleine voorbeelden. Je ziet iemand kijken in het pand, stel even de vraag 'wat zoek je?'. Door het vooral te richten op de dagelijkse praktijk, wat ik net noem van zo'n docent over die mails. Als je verwachtingen schetst, en dan kan je ze ook makkelijker overtreffen. Terwijl ze misschien zeggen; oh dat is een idee, ik word nu elk moment van mijn werk afgehaald, dat ga ik ook eens doen. Dat ze dan zien; hé, nu heb ik ineens tevreden mensen. Ik zeg ik doe het binnen twee dagen, ik doe het binnen één dag en ik krijg; 'bedankt voor de snelle reactie'. Terwijl als jij niet direct alles uit je handen laat vallen als iemand je kantoor binnen loopt is het 'hij nooit tijd voor me'.

Door het vooral heel erg te richten op het praktische werk, gewoon de dagelijkse voorbeelden. Ik denk dat dat is wat mensen kan motiveren. En vooral niet in wat je niet doet; nee je laat niet iemand rondlopen met een klokhuis in z'n handen. Maar: "hey, heb jij ook wel eens dat je iemand ziet zoeken?" Dat heeft iedereen wel eens.

Als ik bij de catering loop en ik zie dat de messen op zijn, dan zeg ik altijd eventjes: de messen zijn op. Ik kan ook denken: wie na mij komt die redt zich wel. Dat soort praktische dingetjes, waar je zonder extra moeite iets kan betekenen. Ik denk dat je er dan wat meer beeld bij krijgt, het zit er dus niet in dat studenten mij 's avonds moeten kunnen bellen. Dat mensen in mogelijkheden denken in plaats van beperkingen. Als er een vreemde is, dat je ven meeloopt naar bijv. de afdeling financiën.

De afdelingen weten elkaar onderling wel te vinden? Hoe vind je die samenwerking tussen de ondersteunende diensten.

Ja, dat gaat harstikke goed. Tegenwoordig flext iedereen, maar we chatten etc.

Vind je het flexwerken goed ingeburgerd?

Ja, dat is net zo. Flex wekt de indruk dat iedereen elke dag ergens ander zit en je weet niemand meer te vinden. Maar zelfs Henk, de grootste voorvechter flexwerken, zit bijna elke dag op dezelfde plek. Maar als hij daar niet zit, durf ik er rustig te gaan zitten. Mensen halen het zo uit z'n context. Als jij hier gewoon vijf dagen per week werk en dat je vaak in dezelfde ruimte zit, oké. Dat is gewoon flex.

Het wordt veel te groot gemaakt. Dat vind ik ook met dit onderwerp, het wordt zo'n ding gemaakt. Het is gewoon efficiënt gebruik maken van. Maar ik weet wel bij ons op de afdeling durf ik op bepaalde stoelen niet te gaan zitten hoor, als ik weet dat er nog iemand moet komen die er altijd zit. In feite is dat natuurlijk zot.

Het is wel dynamischer, je hebt wel veel contact met elkaar. Heeft ook te maken met die diensteharten, dat het meer bij elkaar zit, andere overlegvormen. Ik vind het wel een mooi systeem.

Jullie zijn nu bezig met de Servicebalie en ICT-balie bij elkaar te voegen, toch?

Ja.

Is er nog een bepaalde einddatum, dan is het klaar, of is het gewoon een lopend proces?

Nee, we zijn daar ingestapt met het idee; het moet geen doel op zich zijn. Ook omdat de verwachtingen van ICT en de Servicebalie, zelfs onderling, de visies nogal verschillend waren.

De visie op de balies?

Ja, hoe dat vorm moet krijgen. En moet dat überhaupt vorm krijgen? Dus we hebben ook gedefinieerd, de breedte waar we ons op gaan begeven; er is nog maar één afdeling tot we gaan gewoon weer terug naar het oude.

Het oude is dan; geen ICT-balie?

Wij hadden al een tijd geen ICT-balie meer. We deden alleen als er wat was, dan liepen we met mensen mee naar de balie. Dat deden we om ruis in de werkruimte te voorkomen.

Ik heb nog geen idee waar het toe gaat leiden. Er is, dat heb je misschien ook wel gemerkt, weerstand uit beide groepen. Dus ik vind vooral dat Henk en Albert-Jan aan zet zijn; wat gaan we daaraan doen? Men heeft de insteek genomen; van onderaf bedenken hoe we het gaan doen. Zij mogen het invullen, wie kan wat? Wie doet wat? Ik denk dat ze het daar niet mee gaan redden want ze denken erg in onmogelijkheden.

Want je hebt ook wekelijks overleg met Kuber en René, toch?

Ja, elke week. De ene week zitten we wat langer en de andere keer gewoon even kort. Eigenlijk heeft ICT al veel beschreven, die zien wel mogelijkheden, hebben wel veel last van de ruis daar. Zeker als er grote activiteiten zijn. Ik moet eerlijk zeggen, wij zitten in die ruimte

daarachter, op maandagochtend als ze een half uurtje psalmen gaan zingen met dat orgel. Dan heb ik er ook last van. Als je daar dan zit, ik snap dat echt.

Als ze daar niks aan kunnen doen vraag ik me af ga je accepteren dat je extra bezetting nodig hebt? Want ze kunnen daar gewoon niet efficiënt werken en mensen aan de telefoon te woord staan omdat ze anders de psalmen en gezangen op de achtergrond hebben. Dan hebben ze een evenement en dan zetten de ze koffietafels voor de Servicebalie langs. Ik snap dat die Helpdesk zegt; dit werkt niet.

Ze zouden in principe de taken wel in kunnen delen in frontoffice en backoffice toch?

Ja, maar wel veel minder efficiënt dan dat ze in een rustige ruimte zitten, waar alles bij de hand is qua testvoorzieningen. Dat is echt wel een dingetje. Maar ook daar ben ik vooral met ze bezig; ik heb nu heel veel gehoord wat er niet kan, wat zou wel een alternatief zijn. En de uitdaging is dat ik dat niet voor ze in ga vullen. Kuber en René moet je daarin wel af en toe een zetje geven.

Het feit dat ik zei: jullie zitten er nu van 8 tot 5. Dan kom je aan dingen niet toe. Wat als je zegt we gaan er iets korter zitten? Dan hebben we aan het eind van de dag nog wat tijd over om wat dingen echt te kunnen doen. Plus dat ze allebei met onderbezetting zitten. Ze zitten heel erg op het hier en nu; vandaag is er iemand ziek dus hoe moeten wij nu met de helpdesk samenwerken? Dat wordt dan ook geprojecteerd op de hele toekomst; het zal nooit wat worden, het is altijd wel wat. En niet van; als we gewoon met z'n allen zijn, dan lukt het wel. Mijn gevoel is op dit moment; van onderaf komen we er niet. Ik kan niet beoordelen of het nou onkunde is of onwil. Met René en Kuber komen we er niet, zij hebben geen enkele bevoegdheid om te zeggen om te zeggen: zo gaan we het gewoon doen.

Ze laten zich heel erg leiden door angst. Er worden heel veel aannames gaan doen; 'als we dit gaan doen, dan krijg je er wel 20 op een dag'. Het wordt in sommige hoofden heel groot gemaakt.

Bijlage 9. Interview CHE, Hoofd Studiecentrum.

Gehouden op 21 maart 2018 om 10:00.

In een eerder gesprek zei je: ‘Er is heel veel over gastvrijheid gepraat, maar niks mee gedaan?’. Leg eens uit?

Nou, dat wil ik ook weer niet zeggen. Het moet natuurlijk eerst even op de agenda gezet worden. We zijn er in de toenmalige Dienst Facilitair mee bezig geweest. De directeur toen, Joop Korteland, heeft het wel een hele poos als zijn speerpunt benoemd. In die periode hebben we er veel mee gedaan, maar iedereen moest natuurlijk de vertaalslag maken van wat we eronder verstaan naar hoe we dat zouden kunnen toepassen op ieders eigen afdeling.

Uit onderzoeken en uit de wandelgangen begrijpen we dat onze dienstverlening best goed gewaardeerd wordt. En is dit echt een verbeterslag als we van een 8,1 naar een 8,3 gaan. Waarom zou je dat dan moeten willen? Want men is al zo tevreden, of we dachten dat men al zo tevreden was. En vervolgens is het vooral praktisch, hoe ga je het invullen. Joop heeft continu benadrukt: “Mensen, het gaat hartstikke goed. Er is grote tevredenheid over de dienstverlening van onze dienst en bij de andere afdelingen. Dus het gaat er echt niet om iedereen te corrigeren op een gebrek aan gastvrijheid.”

Je hebt het over het maken van die vertaalslag. Is dat al gebeurd?

Nou ja, we zijn er wel mee bezig geweest. In dezelfde tijd lag de focus binnen mijn afdeling op de verbouwing van de school en daarmee voor ons de verhuizing naar een andere plek in het gebouw. We hebben in dat proces van de verhuizing en verplaatsing geprobeerd te kijken met de ogen van de klant. Naar wat zou een plezierige gastvrije ruimte zijn waar mensen zich welkom voelen en hoe ziet een laagdrempelige entree eruit.

In de missie en visie wordt de school benoemd als een gastvrije hogeschool. Maar wat is dat dan precies?

Klantvriendelijk, laagdrempelig, uitstraling dat men welkom is, dat je makkelijk een vraag kan stellen en dat er wat mee gedaan wordt. Dat er geluisterd wordt naar de bezoeker, naar de klant. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er geen regels of afspraken zijn, dat kan ook gewoon onderdeel zijn van op een volwassen manier met elkaar om te gaan.

Kun je daar een voorbeeld van geven hoe bij de verbouwing en de verplaatsing dan echt specifiek over de inrichting is nagedacht?

Wij wilden heel graag veel lagere kasten en nieuw meubilair die warmte en gastvrijheid uitstralen. Op lage kasten waar mensen dan niet heel hoog hoeven te reiken, of heel diep, nou ja diep is niet helemaal gelukt. Maar waar je wel makkelijk bij dingen kunt. We hebben met de bewegwijzering rekening proberen te houden, en we wilden zo min mogelijk deuren. Maar goed, de architect heeft daar natuurlijk een aanzienlijke bijdrage aan geleverd, want die heeft wel vertaald wat wij aan het programma van eisen op tafel hebben gelegd.

En de balies, zijn ze daar ook nog mee bezig geweest?

De balies. Ja, je wordt op een gegeven moment ook geconfronteerd met de situatie zoals die is en de bouwkundige staat van de ruimte. Als je begint in een nieuwe huisvesting, een nieuwbouw stuk, dan kun je daar wat meer invloed op uitoefenen dan in de huidige ruimte. Ik vind het nu aan één kant veel te hoog, omdat het op een podium staat. Waardoor bijvoorbeeld mensen met een lichamelijke beperking bij de helft van de balies er niet makkelijk bij kunnen. Ik vind het wel een groot massief blok, de hele balie. Ik had het wel wat meer open gewild. Maar soms heeft het ook te maken met de bouwkundige visie van de architect. Die een lijn doortrekt, zoals die dat hogeschool breed heeft afgesproken en daar is mijn invloed toch ook weer beperkt.

Hoe bevalt het werk in het studiecetrum?

Het bevalt heel goed, ik vind het erg leuk om met studenten om te gaan en met informatie, met media te kijken hoe je die met elkaar kunt matchen en een goed stuk dienstverlening bij je 'force' medewerkers, studenten, docenten neer kunt leggen. Dus met dat oog proberen we er wel naar te kijken. Vroeger was de bibliotheek in zijn algemeenheid een ruimte met regels, stil en streng. Terwijl het nu meer een plek moet zijn van leren en ontmoeten, van dingen bij elkaar brengen en waar dingen ook plaats kunnen vinden.

We willen graag dat mensen rekening met elkaar houden, omdat hier voornamelijk mensen zitten die willen leren en hier bezig willen zijn met hun studie. Maar het hoeft niet helemaal stil te zijn, want daar hebben we stille studieruimtes voor waar het echt stil moet zijn. Die ruimte grenst aan het atrium en werkt op basis van zelfregulatie en discipline. Over het algemeen hoor ik goede berichten dat mensen elkaar daar wel op aan durven spreken.

En die overlegruimte aangrenzend aan de stille studieruimte, had je die daar ook gewild?

Wij wilden heel graag een soort instructielokaal. Mijn oorspronkelijke bedoeling was dat ik meer hokjes kreeg, waarin mensen dan met een groepje van vier of zes zouden kunnen werken aan projecten met een beeldscherm aan de muur. En dat heeft het niet gehaald, maar dat was wel mijn bedoeling. Dat stond wel in mijn programma van eisen.

Uiteindelijk is er deze ene ontwikkelruimte uitgekomen. Studenten kunnen hier gaan zitten of deze ruimte reserveren, maar hij kan niet ingeroosterd worden. Op dit moment gebruikt de opleiding Social Work deze ruimte enkele uren per dag als atelierruimte, om daar te werken aan hun afstudeerprojecten. Regelmatig is daar een docent of iemand vanuit de bibliotheek aanwezig om hen te helpen met dat afstuderen.

Klopt het dat jullie ook cursussen geven over het zoeken naar informatie?

Ja, we geven voor steeds meer opleidingen instructies en lessen voor met name het zoeken in databanken. Je merkt dat er veel vraag naar digitaal zoeken is. Iedereen kan googelen, maar niet iedereen kan slim googelen. Wij geven, net als alle hogescholen, informatie over het zoeken naar literatuur, vaststellen of literatuur voldoende wetenschappelijk of bruikbaar is in hbo-afstudeerprojecten. Daarnaast kunnen mensen een afspraak met onze informatiespecialisten maken, waarbij een student of een groepje studenten worden gecoacht bij het zoeken naar literatuur.

Dit hebben we opgezet omdat we signaleerde dat daar in toenemende mate behoefte naar was. Vaak kregen we dit type vragen of opmerkingen aan de balie: 'we kunnen geen literatuur vinden.' Of 'hoe zoek ik nou in die databank?' of 'Ik kan niks vinden, jullie hebben helemaal niks hierover.'

Hoe vind je de samenwerking tussen de andere diensten van Dienst S&E?

Als afdelingshoofd heb ik frequent overleg. We hebben wel raakvlakken op het gebied van procesgerichte dienstverlening, financieel, personeelsaspecten en dat soort zaken. Maar inhoudelijk hebben we met de andere afdeling helemaal niet zoveel raakvlakken. We hebben meer raakvlakken met de opleidingen, maar daar zitten we geografisch gezien vrij ver vandaan.

We hebben natuurlijk wel veel met ICT-achtige dingen te maken, maar met toets bureau/roosterzaken heb ik niks te maken

Ik begreep van ICT-beheer dat ze een nieuwe Entree willen, hoe sta je daar tegenover?

Ik heb eraan meegewerkt, maar eigenlijk hebben we meer behoefte aan een goede website dan aan dit systeem. Maar we gaan mee want het ontbreekt mij aan de middelen, zowel financieel als qua kennis en tijd om een hele aparte dienstverlening daarvoor op te

zetten met een eigen website, wat veel grote hogescholen met grote bibliotheken met grote teams allemaal hebben.

Ik word erbij betrokken, dat gaat allemaal in goede harmonie, maar men weet ook wel dat wij er wat kritisch tegenover staan. Ik vind het niet erg dat we van Sharepoint afgaan, maar of dit het gaat worden dat weet ik niet. Ik hoop dat studenten ons ook op deze manier straks gaan vinden.

Nu hebben we op de iPads onze catalogus staan en dat verwijst puur naar onze boeken. Maar we hebben behoefte aan een website die ook vooral naar onze digitale bronnen gaat. Dat gaan we straks natuurlijk ook allemaal in TopDesk proberen te realiseren. Maar ik zie de websites, of het nou TopDesk is of Entree, of wat dan ook, heel erg als ons gezicht.

Naar studenten toe hebben wij een heel andere functie dan naar bijvoorbeeld Financiën of Personeelszaken, die zijn ook meer gericht op medewerkers. Ik ben van mening dat wij gewoon vrij prominent te vinden moeten zijn voor de student. Onze zorg is dat wij straks met een tegel in de tegeltjes structuur met dertig andere afdelingen niet meer gevonden gaan worden. Ik heb liever een website www.bibliotheekche.nl!

Je denkt dat het misschien te veel tegeltjes worden van te veel afdelingen. Maar is de student daar al naar gevraagd?

Dat vraag ik mij ook af. Volgens mij was het hier zo dat dat men door de goede ervaringen bij ICT en huisvesting met TopDesk, men denkt dat het doorvoeren op meer plekken ook gunstig zal zijn. Maar een enquête, en een gebruikersonderzoek en een klantenpanel is hier niet over geweest.

Wij gaan als studiecentrum gewoon loyaal mee in de nieuwe structuur. Maar we willen wel graag, dat heb ik ook tegen Gerrit van der Heijden gezegd, dat het wel na een poosje geëvalueerd wordt aan de hand van de gebruikscijfers en aan eventuele reacties of dit het goede medium is. Of dat we daar toch naar de ontwikkeling van een eigen website moeten.

Succes. Je hebt heel veel met studenten te maken, in hoeverre, hoe bejegen je die?

Daar wordt niet echt over nagedacht. Je noemde zo straks die balie, als ik daar nog weer even op aanhaak. Wat we nu nog wel zien is dat we zelf als medewerkers, erg achter onze computertjes achter die balie zitten, ikzelf inclusief. En wat ik liever zou willen is dat we ook wat meer rondlopen zodat mensen ons ook wat meer kunnen aanspreken met een vraag.

Denk je dat dat nu niet makkelijk gaat?

Jawel, men loopt wel naar de balie toe. Maar ik hoor ook wel dat ik van een docent terug hoor, honderd meter verderop in het gebouw: 'mijn studenten kunnen dit niet vinden, of weten niet waar dit staat'. Ja, dat is jammer dat ze het dan niet aan ons gevraagd hebben. Misschien zitten we dan toch teveel opgesloten. Wat we gedaan hebben is deze bordjes gebruiken, ook bij de ingebruikname van het gebouw. Zodat men in ieder geval ziet dat je bij die ruimte hoort. En daar komen natuurlijk heel veel vragen aan de balie, maar je ziet niet wat mensen missen of wat ze elders droppen, of weglopen en niet gevonden hebben.

Nee, want anders het je het wel gezien inderdaad.

Ja, anders hadden we het wel gezien. Maar ja goed, we hebben ook allemaal onze taken en onze bezigheden dus je bent gewoon aan het werk.

Ja, dat vind ik altijd een moeilijke ofzo, want ik heb ook een beetje meegekeken met servicebalie. Wat is dan je prioriteit? Zit je daar voor de student of voor wat er allemaal moet gebeuren? Dat vind ik lastig, want ik denk als hoofd van de afdeling heb je daar ook een bepaalde invloed op: wat leer je jouw medewerkers aan?

Ja, die slag moeten we nog wel een beetje maken. Want we zijn als bibliothecarissen allemaal een beetje doenerig, en dan moeten we taakjes en structuurtjes voor in de bibliotheek. Opruimsystemen, erg systeem gericht. Waar ik op zich wel voor ben, maar je kan je daar ook erg in verliezen. Zodat je de bezoeker een beetje over het hoofd ziet. Ik zie toch vaak mensen een beetje zoekend rond kijken en die spreek ik zelf ook wel graag aan en dat probeer ik ook wel aan mijn medewerkers over te dragen.

Ik denk dat het dan ook wel lastig is als je dan helemaal achter je bureau zit, achter dat blok, voordat je daar ook weer achter vandaan bent is het al niet meer aan de orde.

Precies, dat is best wel een drempeltje. Dat hangt natuurlijk ook wel af van de persoon aan wie je het vraagt. Er zitten wel altijd mensen aan de balie, maar voor de een is het veel makkelijker om iets te vragen en de ander denkt dat is vast een domme vraag of ik ben de enige die dat niet kan vinden.

Ik moet persoonlijk zeggen dat ik het echt heel lastig vind om iets te zoeken in de bibliotheek.

Ja, dat is ook lastig. Wij denken allemaal dat het heel logisch is, maar wij hebben ook een bepaald systeem bedacht.

Waarom hebben we niet gewoon kast 1 en kast 2?

Ja, sommige mensen denken dat alles op de achternaam van de auteur staat. Sommige mensen gaan alleen in de catalogus zoeken op de voornaam. Ze typen dan bijvoorbeeld in 'Piet Jansen', ja dan vind je niks want het staat op 'Jansen, P.'. Ja, dat is voor mij logisch, maar voor heel veel gebruikers niet.

Weet je ook of ze aan het begin dat ze hier op school komen een soort uitleg wordt gegeven over het studiecetrum?

Nee, wij geven zelf onze instructies. Maar er zijn korte rondleidingen in het begin. Maar die worden ook door studenten gedaan in de introweek als men al heel veel over zich heen krijgt. En dat beklijft dan niet echt, dan ben je blij dat ze weten dat het er is. En ik hoor ook wel eens dat, dat was toen we nog twee afdelingen hadden, toen werden de studenten van de pabo rondgeleid en dan kwam er een student van de pabo, maar het had ook andersom kunnen wezen: 'Nou, dit is de mediatheek, maar daar komen wij nooit want daar staat voor ons niks.' En dan gingen ze meteen met de groep weer weg. Daarmee was ook de gastvrijheid voor de komende vier jaar weg. Terwijl wij heel veel voor de pabo ook hadden.

Terwijl de pabo denkt: 'o, we hebben onze eigen bibliotheek.' Dat was toch zo?

Ja, maar daar stonden alleen materialen voor de stage. Maar daar stond niks over pedagogiek, over filosofie of over weet ik wat. Maar daar heb ik geen invloed op, want dat kan ik voor zestig eerstejaarsgroepen niet bijhouden.

Maar ik zit gelijk te denken, dat kan je dan toch niet per se in de introweek moeten doen, maar pas als ze een paar weken op school zitten bij een soort studieloopbaanbegeleiding.

Ja, dat gebeurt ook wel hoor. Er komen ook wel docenten langs die zelf nog nooit de bibliotheek gezien hebben. Ze hebben hele goede bedoelingen hoor. We hadden de mediatheek en onderwijswerkplaats. Wij hebben ons omgedoopt tot studiecetrum, maar voordat die nieuwe naam eenmaal geïntegreerd is dat duurt jaren. Want er wordt nog steeds over de mediatheek en de owp gesproken en de docenten roepen het ook continu. En vervolgens staat het nergens in het gebouw aangegeven, bestaan die mailadressen helemaal niet. Bijvoorbeeld studiecetrum@che.nl wel, maar als mensen zeggen van: ik ga wel een mailtje naar die mediatheek sturen, dat lukt niet. Want dat bestaat niet. Wat is de mediatheek? Ja, die is er niet. Maar ja docent X die hier ook al tig jaar loopt die denkt nog zo. Dat kan ik hem ook niet kwalijk nemen. Dus dat zijn langlopende processen en daar denk je ook niet echt over na als je je naam verandert.

Ja, stiekem zou je het adres mediatheek@che.nl en bibliotheek@che.nl allemaal wel moeten hebben, maar dan gewoon doorsturen.

Ja, dat je allemaal van die aliassen hebt. Maar goed, het is geen klaagzang, maar weerbarstigheden.

Ja, want zijn er specifiek dingen die je soort van weerhouden om gastvrij te zijn? Je noemde net al dat dat voor de balies geldt omdat het grote blokken zijn.

Nou, dat niet zo zeer. Wat bijvoorbeeld een punt ook in het begin was, dat er overal nieuwe vloerbedekking lag. Dat er vanuit de directie werd aangegeven dat het niet wenselijk was dat er met koffie en etenswaren in dat gebied gelopen mocht worden. Dat kon ik wel begrijpen, maar het stond me tegelijkertijd ook wel tegen. Want in de oude situatie mocht dat wel, daar hadden we zeil. En ik vond het een beetje een tegenstelling in hoe ik zelf een bibliotheek zie.

Maar in het begin hebben we daar wel op gehandhaafd dat ik niet met koffie liep. Maar dan word je echt een politieagent en een boeman. Dus dat hebben we na enige tijd weer losgelaten. Ook omdat ik signaleerde dat we op een gegeven moment nog de enige waren in de hele hogeschool die dit gingen doen. Terwijl de rest die dit allemaal bedacht hadden zich er helemaal niet meer mee bezig hielden na een half jaar. Dus ik dacht wat ben ik weer aan het doen? Ik ben weer roomser dan de paus, dus daar hielden wel gewoon mee op. Kijk, als mensen hele lunches gaan aanrichten met koppen soep en hele trays met chocolademelk naar binnendragen dan zeg ik wel: 'mensen kan het ietsje minder? Maar let erop en ruim het in elk geval weer op als je weer vertrekt. En denk aan de spullen.'

Maar er zijn denk ik niet zoveel barrières om gastvrijer te zijn. Behalve dan dat we als team er alerter op moeten zijn. Verder zijn we ook algemeen, maken we een geintje met studenten, informeren we naar of er een vraag is waar men het voor nodig heeft. We proberen altijd de vraag achter de vraag te traceren.

Dus jullie denken wel echt mee met de studenten?

We proberen daar wel in mee te denken. En ik probeer ook altijd om mensen niet met lege handen weg te sturen, en dat probeer ik ook wel met mensen te bespreken. Dus als je boek X niet kan vinden, is men dan echt heel specifiek op zoek naar boek X? Dat kan, vaak is men op zoek naar een boek van de boekenlijst en dat valt altijd tegen want die zijn heel vaak uitgeleend. Maar bij verschillende andere onderwerpen heeft met een boek gevonden of gezocht waarvan ik denk: maar we hebben ook een veel nieuwer boek over dat onderwerp, waarom kom je met een boek uit 2005 aan? Ik heb ook een boek liggen uit 2017, heb je die al gezien? Niet al mijn medewerkers weten dat natuurlijk ook. Maar zo proberen we wel mee te denken met de klant, dat we daar een beetje in meekijken. Om ze ook op andere titels of op digitaal materiaal te wijzen, als we dan geen boeken hebben of tijdschriftartikel, hebben we ook veel in die onzichtbare bibliotheek zitten. Heb je daar al gekeken? Weet je die te vinden? Ga daar eens kijken, want waarschijnlijk vind je daar wel wat. In plaats van mensen teleurgesteld weg te sturen van ze hebben niks of alleen maar oude boeken. Ze hebben alleen maar oude boeken in die bieb, ja de nieuwe zijn vaak uitgeleend, dan staan er nog oude. Dat is natuurlijk altijd lastig.

Ik hoor je wel zeggen dat de waan van de dag, wat je achter de computer doet, dat dat soms belangrijker lijken dan

Ja, je krijgt ook mails binnen van studenten en collega's waarin je ook op die manier vragen beantwoordt. En je probeert ook dingen in de digitale bibliotheek in te richten zodat alle vierduizend, vijfduizend studenten en medewerkers van de CHE er wat mee kunnen. Dus dat is ook erg belangrijk. Maar het is ook belangrijk om die ene verdwaalde te zien die rondloopt, dat is de spanning altijd een beetje.

En heb je een tip hoe ik draagvlak kan creëren zodat iedereen snapt wat we onder gastvrijheid verstaan, zonder dat iedereen denkt ‘gaan we weer’?

Daar heb ik niet over nagedacht van tevoren. Ik denk wel dat het voordeel van dat we nu niet meer met drie diensten maar met één dienst zijn, dat we het allemaal integraal zouden kunnen oppakken. De vorige keer is gezegd: ‘benoem ambassadeurs op de afdelingen en in de teams.’ Dat is misschien wel gebeurd, bij ons wel. Maar vervolgens is het doodgefallen.

O ja, dus er zijn ambassadeurs?

Er zijn ambassadeurs. Dat is de laatste actie geweest om ambassadeurs te benoemen, zijnde niet de teamleiders om binnen het team na te denken met één of twee personen over hoe zouden we binnen mijn team en afdelingen kunnen werken aan gastvrijheid en kunnen we vooral praktische dingen benoemen.

Vertel me daar eens meer over

Ik weet wie dat binnen mijn afdeling is, maar dat was alleen met Dienst Facilitair volgens mij. Dat is onder Joop’s regime is ingevoerd en in die fase is blijven steken, maar daarna is het heel snel stil geworden.

En wie zijn die ambassadeurs binnen jouw team?

Binnen mijn team heb ik er maar één, want ik heb maar een klein team. En dat is Lucie Harman, dat is onze ambassadeur. We maken er wel eens een grapje over. Je bent nu ambassadeur en vervolgens is er nooit meer wat van geworden. Maar dat is wel boven tafel te halen, dus als je die mensen weer bij elkaar zou roepen en ze tussen de oren zou kunnen krijgen van we gaan het weer oppakken en dan nu ook weer praktisch doen, en geef er zoveel mogelijk straling aan binnen je eigen dienstverlenende afdeling en communiceer dat met elkaar.

Dus het ook praktisch maken?

Ja en niet van het kastje naar de muren sturen is een belangrijke. Uitstraling van mensen die aan de balie zitten, zichtbaarheid en herkenbaarheid van mensen die daar werken. Snel antwoorden. Ja, het is best heel tastbaar te maken. Maar je moet het niet verwarren met klantvriendelijkheid, klantgerichtheid ook al ligt het in elkaars verlengde.

Eigenlijk is dat ook waar ik mijn onderzoek naar doe, maar we gebruiken liever de term gastvrijheid.

Het is toch wat dat ze het geen naastenliefde noemen ha ha. Heb vooral de mensen in het oog, of dat nu een student of een docent is of een medewerker van een andere afdeling. En dat is wel iets wat hier bij de CHE ook wel genoemd wordt ook door studenten, dat mensen heel makkelijk bereikbaar en benaderbaar zijn. Dus volgens mij is dat wel een ‘unique selling point’ wat we moeten koesteren.

Bijlage 10. Interview CHE, Lid College van Bestuur

Gehouden op 21 maart 2019 om 15:00.

Ik heb al wat beleidstukken doorgelezen en daarin vond ik: we zijn een gastvrije hogeschool. Wat betekent dit?

Dat is een goede vraag, ik ben er ook al een paar keer tegenaan gelopen, dat ik het tegengekomen ben. Toen ik bij het CnV werkte hadden we heel veel moeite om gastvrij te zijn. Bij een vakbond werken mensen vaak langdurig en dan vallen je bepaalde dingen niet meer op. We hadden bijvoorbeeld een draaideur en medewerkers hadden een Keyfob en daarmee konden ze gemakkelijk naar binnen. Toen we gedwongen werden met externen te werken omdat we een open netwerkorganisatie wilde worden liepen zij letterlijk en figuurlijk tegen die draaideur aan. Zij hielden ons toen een spiegel voor: we willen een netwerkorganisatie zijn en open, maar dan moeten we ook wel echt open zijn, Als er dan externen binnen komen dat je dan gastvrij onthaald wordt, dat er net op tafel wat koekjes staan, net iets meer aangekleed etc.

Is dat wat je verstaat onder gastvrijheid?

Nou wel dat als mensen binnen komen, en dan maak je de vertaalslag naar de CHE, dat ze het gevoel hebben 'hier is over na gedacht, ik voel me welkom want er is aandacht aan besteed.'

En dan kom ik bij de CHE. Als je hierbinnen komt is het open, licht, 99 van de 100 keer zijn er gastvrouwen, zij merken je op, je wordt onthaald, je krijgt koffie. Van al het bezoek wat ik hier krijg hoor ik: wat een leuke plek dit, je wordt hier goed ontvangen, ze zijn echt wel onder de indruk.

Als je mij vraagt: wat versta je onder gastvrijheid? Dat is een beetje dat: dat mensen zich welkom voelen, dat je niet een gesloten gebouw binnen loopt maar een open gebouw.

Als wij zeggen: wij vinden persoonlijke ontwikkeling van onze studenten en medewerkers superbelangrijk, dan moeten mensen die binnen komen dat ook voelen, dat er aandacht is.

Met dit onderzoek ben ik op zoek; hoe zie je dat in de rest van de organisatie? Niet alleen bij de eerste stappen in het gebouw, maar ook in de tweede en derde.

Daar druk je denk ik wel op een gevoelig puntje. Want die eerste stap hebben we denk ik super goed geregeld. Daarin kan je nog een roerend verhaal houden over hoe onze identiteit zich verhoudt met gastvrijheid. Maar die tweede stap, dan stralen we toch onbewust verbrokkeling uit.

Dan zie je dat we uit een organisatiestructuur komen die academie-gewijs te werk gingen. Als je nu nog door de school loopt zie je overal nog 'academie-hart' staan. De academies zijn inmiddels afgeschaft, het zijn domeinen geworden. De veranderende organisatiestructuur wordt niet doorvertaald naar de omgeving.

Herkennen we wat de identiteit van de organisatie is, wat we willen zijn en hoe we georganiseerd zijn, ook in hoe het gebouw eruitziet en hoe we bijvoorbeeld afdelingen positioneren? De customer journey van onze belangrijkste klant, dat is de student: gastvrij ontvangst, prachtig atrium, de open dagen zullen ook prachtig zijn, een warm welkom. Maar wanneer de student hierbinnen is dan moet hij blijvend zijn weg blijven vinden. Ik denk dat de student, ik zou veel meer met ze moeten praten om te vragen hoe ze dat ervaren, vaak nog erg moet zoeken in dit gebouw.

We zitten hier nu in 'de punt', mensen weten 'dat is de overhead, wij moeten jou betalen om te kunnen werken.' Wat wij gezegd hebben in onze organisatievisie is; wij willen de

opleidingen centraal stellen, met een hulpstructuur van de domeinen. Dus als de student naar een balie gaat, zou het niet uit moeten maken van welke opleiding die is, want er wordt toch op dezelfde manier geroosterd, getoetst etc.

En dat zie ik een beetje terug bij de andere balies. We hebben hier beneden een mooie balie waar charmante gastvrouwen staan en daar in de gang zijn een beetje 'vage' balies. Nog mooier wordt het als ik je vertel dat er ook ergens een balie is voor internationale zaken. Die schijnt ook ergens te zitten.

Ik weet niet wat de ervaringen van de studenten zijn als ze daar komen. Ze zullen vast vriendelijk te woord worden gestaan, maar kunnen ze met alle vragen bij dezelfde persoon terecht? In het gunstige geval staan ze wel aan de goede balie, maar is dan kan het ook nog zo zijn dat de juiste persoon er niet is. Dan begint het beeld van 'hoe gastvrij zijn we?' al te verschuiven. En wat ik je nu vertel is vanuit het er af en toe langs lopen, maar ik zou het als ik jou was ook echt aan studenten vragen.

En wat ik nu doe is niet het 'blamen' (de schuld geven) van collega's hè, want ze doen allemaal hun stinkende best. Maar vaak heb je de ogen van buiten nodig om weer te ontdekken; we denken dat we het hier goed doen, maar het wordt heel anders ervaren.

Hoe denk je dat je die ervaring kan meten?

Door die customer journey, wat ik net al zei. Het begint eigenlijk al op het internet, hoe ziet onze pagina eruit? Is die nu echt op de student gericht? Hoe snel vind je daar je informatie? Daar begint het virtuele loket al, het gevoel van gastvrijheid en openheid van de organisatie. We hebben een nieuwe website, in de afgelopen maanden is die gekomen. Ik heb er ook wel naar gevraagd: wat is de visie achter deze website? Die vind ik niet heel uitgesproken. Ze zeggen het wel met het oog op de gebruiker gemaakt te hebben, maar of ze daar nou heel consequent op doorgeredeneerd is? En of studenten die er gebruik van maken dat nog steeds goed vinden? Dat zou ik wel willen weten.

Zoals je merkt is het begrip gastvrijheid best wel breed. Ik heb interviews gehad met collega's en iedereen had toch een andere uitleg van het begrip. Iemand van de afdeling communicatie benadrukte het 'persoonlijk tegemoet treden', iemand van de afdeling ICT had het over 'zo efficiënt mogelijk werken'. Wat scharen wij als CHE onder gastvrijheid? Is er een algemene visie hoe we als CHE naar gastvrijheid kijken?

Ik denk niet dat we het er ooit over eens worden. Ik werk hier nu een jaar en we hebben het in dat jaar er nog niet over gehad. En misschien staat ergens op Entree een heel mooi document over gastvrijheid. En ik denk dat we er wel in geslaagd zijn de fysieke ruimte zo gastvrij mogelijk in te richten.

Daarom vind ik het wel leuk waar jij mee bezig bent; wat is nou de tweede stap? Je wilt verder gaan en zijn jullie daar wel consequent mee bezig dan? Ik denk wel dat het goed is dat daar een kritisch oog naar kijkt, zonder dat het heel breed wordt.

Hebben docenten bijvoorbeeld ook een rol in gastvrijheid?

Ik denk het wel, ik denk zelfs een hele grote rol. Er schieten nou twee dingen door mijn hoofd waar in het primaire proces gastvrijheid kan zitten, misschien wel drie. We zijn een Christelijke hogeschool, dat is heel prestigieus, dat kan extreme verwachtingen stellen. Als het Christelijk is dan mag het wel supergastvrij zijn, nou nou. Tegelijkertijd kan het heel exclusief worden daardoor. We hebben hier als spelregel; als een docent aan het begin van de dag lesgeeft, dan moet de dag geopend worden. Met een stuk uit de bijbel, met een lied, met een gedachte, gedicht. Daar mag de docent zelf vorm aan geven. De meeste docenten zijn Christelijk, actief Christelijk, dus het zal behoorlijk Christelijk ingevuld worden. Voor de klassieke doelgroep is dat mooi, maar tegelijkertijd zeggen we; we willen een open, inclusieve instelling zijn, waar ook bijv. Moslims welkom zijn. Van tevoren zeggen we wel dat we ze de vraag gaan stellen; hoe verhoudt jouw identiteit zich tot jouw professionaliteit? Als je dan constant wordt geconfronteerd met de mooie, maar toch zeer Christelijke,

dagopeningen. Ben je dan gastvrij? Of ben je dan eigenlijk heel uitsluitend bezig en heel ongastvrij? Dat vind ik al een spannende vraag voor deze school.

Dat snap ik, omdat het zo dicht tegen de identiteit van de school aan ligt.

Er wordt wel over nagedacht trouwens. Er zijn hier veel mensen echt intrinsiek gemotiveerd voor de Christelijke identiteit van de CHE en om dan andersom te denken, dat doet wel een groot beroep op het vermogen om je te verplaatsen in een ander. Daarnaast geeft dat het gevoel dat je af moet doen aan de identiteit, terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn.

Het zit hem voor de docent ook in hoe hij/zij omgaat met de student in de groep. Dat hangt ook wel tegen die identiteit vraag aan; moet je ervan uit gaan dat alle studenten Christen zijn? Nee dus, want we hebben een open toelatingsbeleid. We hebben niet als eis dat je Christen moet zijn of twee keer per zondag naar de kerk moet gaan.

Vaak is het ook zichtbaar. Hoewel het overduidelijk grote deel vrouw is, van de Veluwe komt en kerkelijk is, lopen er ook Moslima's hierdoor te school. Jammer genoeg, het had van mij wel meer mogen zijn. Ze zijn er wel. Is zo'n docent zich bewust van alle signalen die hij uitzendt, die identiteitsgevoelig zijn, waardoor zo'n student zich mogelijk buitengesloten voelen, in plaats van ingesloten: jij mag ook meedoen! Je bent hartstikke welkom hier. Als we een gesprek voeren, proberen we ze zo open mogelijk neer te leggen. Dat is de kwaliteit van een docent, om dat zo goed mogelijk te doen. Ik weet niet of dat altijd lukt.

Ook een hele praktische; de elektronische leeromgeving. Hoe vindbaar is daar alles? Hoe makkelijk is alles? En nog praktischer, ik zoek me nog steeds het schompes in deze school. Ik vind de bewegwijzering hier heel belabberd. Oké, als ze me nu een bepaalde hoek insturen dan kom ik er wel uit. En ohja, van studenten moest ik een ezelsbruggetje horen om de gebouwen uit elkaar te houden; de S is van Sint, die is oud, dus het oude gebouw en de P is van piet, die is jong, dus het nieuwe gebouw. Anderen zeggen; de P van Prisma is van parkeren, dus dat is het nieuwe gebouw bij het parkeerterrein. Die woorden Spectrum en Prisma communiceren helemaal niet waar je dan bent, blijkbaar. Zeker de eerste weken na de zomervakantie, dan zie je hordes studenten om zich heen kijken; 'en nu?'

Dus, hoe 'geslaagd' het gebouw ook is, het kan nog beter?

Die bewegwijzering kan zeker beter. Het is ook gastvrij als je iemand de weg kan wijzen, maar een stap eerder zou misschien nog beter zijn.

Dat vind ik trouwens wel mooi, als er bezoekers komen wordt er een soort looproute neergezet. Dus als wij bezoek van buitenaf krijgen en vergaderen in Prisma, daar is een mooie zaal, dan wordt er bij de ingang al een bord neergezet; voor die en die vergadering, u moet die en die kant op. Hartelijk welkom. Dat vind ik wel weer mooi. Voor de dames van de receptie lijkt het me ook moeilijk om uit te leggen waar welk lokaal in prisma is.

Dus, gastvrijheid heeft ook met bewegwijzering te maken?

Ja, in zekere zin wel ja.

En bereikbaarheid? Fysieke bereikbaarheid van het gebouw, maar ook online, via de mail of telefoon.

Wat ik nog wilde zeggen, dan kom ik daarop. De mensen van buitenaf en studenten veronderstellen een bepaalde kwaliteit van dienstverlening. Docenten denken; ik heb een mailtje binnen 24 uur beantwoord, ik geef mijzelf een schouderklopje. Een student vindt eigenlijk een halve dag al lang. Eigenlijk willen ze meteen antwoord als je een mailtje stuurt. Docenten vinden het al goed als ze het binnen een week doen. En ik durf ze niet de kost te geven die zeggen; als ik binnen twee weken, dan vind ik dat ik heel hard gewerkt heb. Ze hebben waarschijnlijk ook hard gewerkt, want als ze het opsparen hebben ze vast een hele lange lijst, maar ondertussen zitten een heleboel mensen op antwoord te wachten.

Ondertussen gaan ze alweer bellen, of opnieuw mailen. Daar proberen we op te sturen, dat weet ik, zeker ook in het deeltijdonderwijs.

Hoe stuur je op zoiets?

Door gesprekken te hebben met docenten en aan te geven dat er klachten over komen. In het deeltijdonderwijs is dit misschien nog wel harder dan in het voltijdonderwijs. Het deeltijdonderwijs zijn volwassenen, die in het bedrijfsleven zitten en daarnaast een studie doen. Ze zijn in hun schaarse tijd aan het studeren en in die tijd ook nog aan het wachten zijn op een mail van docenten, dat roept irritaties op. Dus dat komt terug in evaluatieformulieren en dat leidt weer tot gesprekken met docenten. Wat ook goed is, maar laat het ook wel duidelijk zien waar het daar aan schort.

Veel docenten moeten echt de omslag nog maken van 'ik ben docent, ik ben een autoriteit en hoorcollege geeft en in de pauze nog wat vragen van studenten beantwoord.' - dat is mijn docent zijn, doceren voor de groep. Dat is naar het omslaan naar, je hebt ook nog wel dat je een groep voor je hebt, maar via de elektronische leeromgeving stuur je hen vooraf de leervragen op en kijk alvast dit en dit filmpje, dan hoeft ik dat in de groep niet meer te vertellen.

Onderwijs veranderd.

Precies, het onderwijs veranderd! Daar hoort het elektronische bij. En als jij een signaal naar buiten uitstuurt, mag je er ook vanuit gaan dat erop gereageerd gaat worden. Dus als jij een onduidelijke leeropdracht eruit stuurt, dan gaan leerlingen mailen of appen of bellen 'ik snap niet wat je bedoelt'. Dus je volgende opdracht moet iets duidelijker zijn, daar heb je van geleerd.

Erop sturen gebeurt dan meestal achteraf? Want er zijn geen richtlijnen voor de omgang toch?

Niet centraal voor het CvB vastgesteld, maar volgens mij in het deeltijdonderwijs zeker wel. Er wordt wel duidelijk tegen docenten gezegd; we verwachten dat je binnen deze en deze tijd mails van studenten hebt beantwoord, maar dat zou je daar nog eens na moeten vragen.

En fysieke bereikbaarheid. We zitten hier op de kenniscampus hè; Aeresgroep, ROC A12, het Streek. Door de gemeente wordt die bereikbaarheid wel als een speerpunt gezien. Bereikbaarheid vanaf de snelweg wordt aan gewerkt. Als je vanaf de A12, als je vanaf Utrecht komt, moet je nu onder het Stadhart door. Er ligt al een tunnel klaar onder de A12. Ik heb vorige week een rondje met de gemeenteambtenaar door Ede gedaan, want ik kom zelf niet uit Ede, die zei "Ik wil je Ede wel eens laten zien, wat er allemaal speelt en hoe het een beetje in elkaar zit." Die tunnel ligt er al, is nu even dichtgespijkerd, er moet een rondweg komen die daar de Kenniscampus op komt. Er liggen nog bezwaarschriften bij de Raad van Staten, door een vijftal omwonenden die zijn tegen, vanwege geluidsoverlast, verontreiniging, plantschade, verzin het maar. Maar, als dat er komt, gaat dat de fysieke bereikbaarheid met de auto sterk verbeteren.

Dan heb je nog het parkeerprobleem. Op dinsdag en op donderdag hebben we piekmomenten, dan zijn er ook deeltijdstudenten. Dan kan het zijn dat er, heel ongastvrij, op de parkeerplaats staat: VOL. Als je gastvrij wilt zijn, dan moet je een parkeerplaats hebben waar je welkom bent. Dan moet je erop sturen dat dat niet gebeurt. Dat is een puzzel waar we op dit moment mee bezig zijn.

Aan de ene kant proberen we lesdagen te verschuiven. Woensdag en vrijdag zijn inpopulaire dagen in het onderwijs. Er zijn misschien deeltijdstudenten die vinden die vrijdagmiddag juist heel handig, als je moet studeren en werken. Dan is de vrijdag juist weer handig, dan kun je die gebruiken om te studeren. We zijn nu aan het kijken of we een schuif kunnen maken.

Is het parkeerprobleem dan de aanleiding voor het verschuiven van lesdagen?

Onder andere, maar ook het gebouw efficiënt gebruiken. Het is gebouwd op 5000 studenten hier, op de piekmomenten is het behoorlijk gevuld. Maar, naja jij loopt hier ook rond, op vrijdagmiddag kun je hier echt een kanon afschieten, zo rustig is het. Nu ook, woensdagmiddag 4 uur is het vaak ook erg rustig hier. Dat is gewoon inefficiënt gebruik van het gebouw.

En ik ga nu opeens alles door de bril van gastvrijheid bekijken; als je als gast door zo'n leeg gebouw loopt, dat voelt ook een beetje unheimisch, het is prettiger door een gebouw te lopen waar je mensen bezig ziet, dan dat je denkt 'als ik hier dood neerval duurt het toch nog wel een tijd voordat ze me vinden'.

Daarnaast zijn we ook bezig met de bereikbaarheid vanaf het station. Er wordt nagedacht over een soort fietssnelweg onder de Rietveldweg, zodat je makkelijker van het station naar de Kenniscampus kan.

En de bus die maar twee keer in het uur rijdt?

Ja, ik heb wel eens gezegd; waarom laat je niet van die buggykarretje, van die golfkarretjes, vanaf het station naar hier heen en weer pendelen. Misschien kunnen we dan nog mensen met een arbeidsbeperking aan het werk helpen. Rustig baantje, op en naar van en naar de CHE rijden. Hoeven studenten dat eind niet meer te wandelen. Je kan droog over. Rijdt ie een rondje lang het Aeres, het Streek, gewoon permanent rondrijden, over een vrije baan.

Dat heb je wel eens gezegd, is er ook ooit wat mee gedaan?

Nee, dat zijn kale wilde ideeën, die gooi je een keer in de lucht.

Nou, een klasgenoot van mij is bezig met een project over arbeidsinclusie op de CHE, ik zal het idee doorspelen.

Haha, heel fijn!

Dan rest mij de vraag, hoe regel je gastvrijheid op de directielaag?

Ik denk dat we het moeten zorgen dat er in de organisatie daar continue vragen over gesteld moeten worden. Dan zijn we denk ik gezegend met Henk Langerak, hij heeft die blik wel, hij thematiseert dat met enige regelmaat.

Blijft het dan voor altijd Henk zijn overwerp?

Ja, dat kan daardoor wel inderdaad. Het is trouwens voor het eerst dat ik door de bril van gastvrijheid kijk naar de organisatie, ik al haar aspecten. Dat komt doordat jij me deze vragen stelt, het is dan min of meer toevallig. Er zit niet een soort kracht achter dat we vanuit deze invalshoek naar het werkplan van volgend jaar gaan kijken om het te thematiseren, dat niet. Misschien gaat jouw afstudeeronderzoek daar wel bij helpen.

Ik denk persoonlijk dat het dicht bij de identiteit van de CHE ligt, Als je wilt zeggen 'we zijn een hogeschool met persoonlijke aandacht, kwaliteit en een Christelijke identiteit', dan kunnen we toch ook verwachten dat de diensten die hier verleend worden ook gastvrij zijn?

Ja. Dat moet echt telkens hard op gezegd worden. Net als een thema als veiligheid, school veiligheid. Iedereen vindt het belangrijk dat erover na gedacht worden. Op het moment dat erover na gedacht is en het staat op papier dan is het eigenlijk meteen al weg. Dan wordt het in een laatste geleegd. Hoogstens als er misschien een keer onverhoopt een incident is, wat gelukkig niet zo vaak gebeurt, denken we 'ohja, dat staat in het plan'.

We hebben nu in het ritme van de school gebracht dat er drie keer per jaar een clubje mensen bij elkaar komt dat de school veiligheid bespreekt. Vanuit data lekken, Arbo, zijn er nog incidenten geweest. Met de vraag; vereist dat actie in de school? Zo ja, op welke

manier? Moeten we het plan aanpassen? Misschien moet je gastvrijheid ook wel op zo'n manier verankeren.

Ik ben wel eens in een gebouw geweest, dat als je naar buiten liep, dan kon je op drie knoppen duwen, groen oranje-rood. Er werd precies bijgehouden hoe mensen zich voelden als ze het gebouw uitliepen.

Uiteindelijk hangen we hier alles op aan het IP, het instellingsplan. Ik denk dat je het daar zou kunnen thematiseren onder het onderwerp inclusie.

Wat staat daar nu onder geschreven?

Nu staat daar dat we een inclusieve hogeschool willen zijn etc.

Ik heb het instellingsplan wel doorgelezen, vooral gericht op zoek gegaan naar 'gastvrijheid' en of ik dat ergens terug kon vinden. Dit was enkel bij Huisvesting.

Misschien zijn we dan nu toe aan een stapje verder. We moeten elke vier jaar een instellingsplan maken. Het volgende Instellingsplan kunnen we hier misschien een stap zetten, concretisering. Dus we zeggen niet 'we zijn klaar', maar 'we gaan dat verdiepen'.

Dus dat is in 2021 toch?

Ja, of 2020. Betekend niet dat we voor die tijd niks meer mogen doen.

Het praktische gaat men helaas niet leren door een paar blaadjes.

Nee, dat weet ik. We proberen als CvB wel telkens, als we de managementrapportages krijgen of weer een kaderbrief moeten maken voor volgend jaar, te kijken hoe ver we zijn met het Instellingsplan. Wat hebben we nog te doen? Door dat consequent te doen, van mij hoeven niet alle medewerkers het instellingsplan op te dreunen uit hun hoofd, maar doordat wij op die manier telkens het instellingsplan terugleggen in de organisatie bijna onbewust meewerken aan de realisatie van de doelen die in het instellingsplan staan dan is dat ook prima.

Bijlage 11. Interview CHE, Hoofd Studentzaken, Gehouden op 23 maart 2018 om 09:30.

Wat is de taak van uw dienst?

Bij studentenzaken dienen aanmelders hun inschrijfverzoek in, dat komt bij ons binnen en dat toetsen wij op toelaatbaarheid; wettelijke toelaatbaarheid, maar ook op matching met de CHE en met de opleiding. Een student doorloopt een heel aanmeldtraject met een studiekeuzetraject, dat kan leiden tot een aanmelding op de CHE. Als iemand ingeschreven is, ga je studeren, ben je formeel student en is er een programma aan jou verbonden, kun je je programmakeuzes maken en dan volgen wij bij studentzaken administratief wat jij in de praktijk doet. Dat hebben we deels voorbereid op basis van de programma's en deels ook de afspraken die met jou zijn gemaakt.

Door wat wij administratief verwerken kan de student zijn studievoortgang volgen en de school de voortgang van een groep studenten volgen. Uiteindelijk toetsen wij de diplomering van de student aan de wet- en regelgeving. Maar we schrijven studenten die onderweg stoppen ook uit.

Daaromheen ondersteuning vanuit internationalisering, de International Office. We hebben studieloopbaan centrum, studenten die is meer of extra ondersteuning nodig hebben. Het talentcentrum, we verzorgen toelatingsexamens voor mensen die niet voldoende vooropleiding hebben en de minors organiseren we. En we hebben nog de baliefunctie, de student balie en de front office voor deeltijdonderwijs, waarin we een deeltijder die lang uit het studieproces is geweest voorzien van de juiste informatie, zowel in het aanmeldtraject als na de start.

En hoe vind je de samenwerking tussen de onderlinge diensten in de dienst samenwerking en expertise?

Nou, dat was al in mijn ogen niet heel veel anders dan in de tijd dat we drie diensten waren. Het feit dat we fysiek dichterbij elkaar zijn gaan zitten heeft een grotere slag gemaakt in mijn ogen. Dat was daarvoor al ingezet, ik vind dat we elkaar goed kunnen vinden wanneer dat nodig is.

Wat versta jij onder gastvrijheid?

Ik vind dat gastvrijheid hier weleens op een manier gebruikt wordt die mij wat tegen de borst stuit. Ik vind dat je klantgericht moet zijn met z'n allen en dat gastvrijheid iets logisch is, maar dat het niet een doodoener moet worden. Ik vind dat je inhoudelijk de discussie moet voeren over wat je gastvrij vindt en hoe je dat invult. Je moet wel goed in de gaten hebben dat gastvrijheid ook ten koste kan gaan van andere zaken.

Gastvrijheid is belangrijk, maar dat is ook een basishouding. Het beleefd zijn, maar ook duidelijk nee verkopen. Het zit eerder in het creëren van de juiste verwachting dan in het tiptop moeten oplossen. Gastvrijheid gaat er ook om dat je de juiste verwachting neerlegt bij iemand, dus of antwoorden of zeggen wanneer men het antwoord kan verwachten. En niet van nou, die persoon is er niet bij studentenzaken, maar er is iemand die ook over die opleiding gaat, dus ik verbind het maar door. Terwijl je dan net iemand uit een ander team heeft die misschien minder geschikt is om die vraag te beantwoorden, maar ook niet zeker weet of hij die de vraag kan beantwoorden.

Wat houdt klantgericht zijn volgens jou in?

Ik roep altijd dat als we veel studenten aan de balie hebben, dan gaat er iets niet goed. Klantgerichtheid is in mijn ogen dat studenten zo min mogelijk met mij te maken hebben. Dan kunnen namelijk de processen goed doorlopen worden en is het allemaal duidelijk voor studenten. Als veel mensen komen voor de toets inschrijving, dan moeten we de informatievoorziening aanpassen en zorgen dat iedereen altijd bij de juiste informatie kan. Door klantgerichtheid kunnen studenten met gerichte vragen bij ons terecht, maar niet met vragen over van alles.

Waarvoor komen mensen aan de balie?

Duizend-en-één dingen. Ze hebben na het behalen van de propedeuse een afhaalbericht gehad en komen hun propedeuse halen. Vragen over studievoortgang, doorverwijzing naar toets bureau, doorverwijzing naar de examencommissie. Maar ook uitschrijving, collegegeld, studentpassen, aanmeldprocessen of verificaties van diploma's. De eenvoudige dingen beantwoorden we, de andere dingen gaan door naar bijvoorbeeld financiën.

En hoe benader je de student? Zit er nog verschil tussen of iemand een deeltijder is, een professional of een jonge student, hoe bejegen je die?

Ja, dat is natuurlijk ook een beetje persoonsgebonden. Als er iemand bij de balie staat ga je erbij staan en op dat moment ben je gewoon vriendelijk, je legt wat uit of je legt wat extra uit, een beetje afhankelijk van je gesprekspartner. Ik denk niet dat je bewust onderscheid maakt tussen de professional of de jonge student, eerder onbewust en automatisch op basis van het kennisniveau dat je ervaart. Dus bij de een leg je wat meer uit dan bij de ander.

We verwijzen studenten ook veel door naar de informatie op entree. Daarnaast is er natuurlijk ook de digitale gastvrijheid en email. Vaak mailen we terug waar de informatie staat, aan de ene kant om mensen te helpen die informatie te vinden, een stukje vormend te zijn. Maar aan de andere kant ook om te voorkomen dat je verkeerde informatie geeft of iets vergeet. Het lastige is vaak de vraag achter de vraag achterhalen.

Ik hoorde van een collega dat de afdeling studentzaken iets van een klantcontactservice heeft gehad?

Nee. We hebben wel veel afstemming met de receptie, dus als er periodes zijn waarin we veel telefoontjes verwachten of verwachten dat er iets aan de hand is, dan lichten we de receptie in waar ze de studenten heen kunnen verwijzen of we geven ze een standaard reactie die ze kunnen geven. Bijvoorbeeld met her-inschrijven; Op enig moment gaat een grote groep studenten een aangetekende brief krijgen dat ze uitgeschreven zijn. En dan bellen ze in paniek, want het moet geregeld worden dat ze kunnen blijven studeren. Dan spreken we af dat de receptie kan zeggen dat ze uiterlijk vandaag hun her-inschrijving kunnen insturen.

In de startweken hebben wij wel veel belastende telefoontjes voor de receptie. Dan werken we met een keuzemenu, maar daar staat studentzaken niet tussen. Want dan zegt iedereen ik wil studentzaken spreken. Maar meer: heb je een vraag over je aanmelding of over je her-inschrijving. Dat is wel iets specifieker, maar dan krijgen we niet alle overbodige telefoontjes. Daar hebben we niet de capaciteit voor. Als je die allemaal gaat aannemen, dan gaat dat ten koste van mensen die wel jouw aandacht verdienen. Dus een stukje zelfredzaamheid mag je verwachten.

Als ik jou zo hoor dan zijn we eigenlijk best een gastvrije hogeschool.

Nou, die gastvrijheid, de klantgerichtheid zit eigenlijk in de juiste verwachtingen schetsen en afspraken nakomen, doen wat je beloofd. Dat zijn hele belangrijke dingen. Dingen toezeggen die je niet na kunt komen, of ten koste van alles voor die ene student alles goed willen doen, daar ga je een grote diversiteit mee krijgen. Daar doe je de student niet altijd goed mee, daar moet je goed over nadenken. Er is nu een groep statushouders in huis die toelatingsexamen moeten doen, want ze hebben vaak hun papieren niet meer. Zij moeten het gewone toelatingsexamen doen, want anders creëer je de verwachting dat ze een hbo-studie zouden aankunnen, maar kom je misschien vanaf dag één problemen tegen. Je moet de grens waaraan ze moeten voldoen duidelijk stellen, en daarin kan je ze wel faciliteren dat ze wel enige kans van slagen hebben na de poort. Na de poort kunnen we wel extra tijd geven omdat het Nederlands wat lastiger is, of ze in een apart toetslokaal zetten, of extra onderwijsondersteuning geven. Maar ze moeten uiteindelijk wel de gewone toets maken, en niet een aangepaste toets. Net kwam de vraag, als we toelatingsexamen moeten doen, die teksten zijn te complex, dus dan moeten de teksten aangepast worden. Dat moeten we dus niet doen, we moeten ze begeleiden in het leren van die teksten lezen, daar kun je ze hulpmiddelen of extra tijd voor aanbieden. Maar dat vragen we ook van die vrachtwagenchauffeur die 50 is en die GPW gaat studeren en die ineens een examen Engels moet gaan afleggen. Dat maakt het lastig, maar je toetst de hbo-vaardigheden. Dan moet je soms van die ene student afstappen en de lijn in beeld houden. Natuurlijk wil je dat ze hier slagen, maar wel op een reële manier.

Ik hoor je zeggen; juiste verwachtingen creëren. Hoe weet je wat iemand verwacht? Vraag je daarnaar?

Dat kan, maar vaak wordt dat door de vraagstelling al duidelijk. En docenten stimuleren om studenten aan te moedigen om de juiste wegen te bewandelen. Een docent mag niet een student iets toezeggen, waarvan die weet dat de examencommissie daarover gaat. Soms verwijst je de student zelf naar de examencommissie, maar in bepaalde schrijvende gevallen willen we ook zelf nog wel eens een berichtje naar de examencommissie sturen.

Nog even over de balie? Is daar een soort gedachte achter dat ze daar altijd terecht kunnen? Is dat de hele dag?

Ja, dat is sinds een jaar of twee/drie de hele dag. De studieloopbaanafdeling werd onderdeel van studentenzaken en toen werden studenten fysiek naar het studieloopbaancentrum gestuurd voor ondersteuning. En dat moet altijd kunnen, zowel voor de voltijders, maar ook voor de deeltijders. Dus dat je ook aan de randen van de dag ook open bent. Maar ik heb daar geen speciale 'balie-bezetting' voor, dus dat gebeurt naast het werk.

Is er iets waarin we als hele hogeschool nog niet gastvrij of klantgericht zijn?

De gastvrijheid naar elkaar toe, elkaar gunnen om te kunnen werken. Maar elkaar ook tijdig informeren en elkaars expertise kennen en inzetten. Dit gaat steeds beter. Ik kan moeilijk zeggen of wij iets missen.

Iedereen die met de student in aanraking komt, moet de juiste informatie hebben. Die informatie moet niet alleen waar zijn, deze moet vooral actueel zijn en ook nog voldoen aan de wetgeving, dat zijn wel dingen die aandacht verdienen.

Ik merk wel dat je regelgeving belangrijk vindt, maar dat is natuurlijk ook jullie taak.

Dat is de reden waarom ik heel blij ben dat studentenzaken onafhankelijk is van de opleiding, dus echt in de dienst zit, omdat je de rol van de waakhond hebt. In sommige gevallen is het lastig om niet met de student mee te gaan, maar dan kunnen we ons in elk geval vasthouden

aan de wet. Natuurlijk kan je in schrijnende gevallen in overleg, maar wel helder en vanaf het eerste gesprek met het creëren van de juiste verwachtingen.

Altijd ja zeggen, en altijd alles voor iemand willen doen is mijn ogen niet optimale gastvrijheid. Maar wel een bijdrage kunnen leveren aan de vorming van een student. Want als jij ervaart dat er van alles voor je geregeld wordt als je een beetje zielig doet, dan is de student daar niet mee geholpen.

Bijlage 12. Interview CHE, Hoofd Toets bureau

Gehouden op 26 maart 2018 om 14:00.

Hoe heb je de laatste jaren te maken gehad met gastvrijheid?

We hebben als team wel eens een cursus gedaan over gastvrijheid en afgelopen jaar heeft een deel van het team klantgericht communiceren gedaan. In die zin proberen we dat actueel te houden. Maar het zit bij ons ook wel in ons dagelijkse werk aan de balie. De balie hoort bij ons proces, waardoor gastvrijheid bij onze afdeling hoort.

Die balie hoort dus echt bij jullie proces?

Ja, het hoort er echt bij. Surveillanten komen bij ons de toetsen halen en als het schriftelijke toetsen zijn dan leveren ze het ook weer bij ons in. Wij bewaren ze in de kast en docenten komen ze dan weer ophalen. Dus de meeste docenten die bij ons aan de balie komen, die komen dan om toetsen te halen. Er komen ook wel studenten aan de balie. Vaak komen studenten omdat ze hun identificatie zijn vergeten en ze zich moeten kunnen identificeren voor een toets, na controle geven we ze een stempel zodat ze wel aan de toets kunnen meedoen. Dus het zit in ons dagelijks werk en dat proberen wij zo gastvrij mogelijk te doen.

Eerst was het een stuk onduidelijker waar iedereen moest zijn. Want wij zaten waar ICT nu zit, en studentenzaken zat weer ergens anders en de balie was binnen. Nu is het makkelijker en kunnen we makkelijker doorverwijzen. Als je hier binnenkomt is het duidelijker waar de studentbalie of de toets balie zit, dus dat is wel een hele goede vooruitgang geweest. Zelf proberen we ook wel met kleine dingetjes, zoals een snoepkot op de balie, om mensen zich vrij te laten voelen even langs te komen.

Moet je studenten vaak teleurstellen?

Het lastige voor ons is dat wij vastzitten in een stramien van hogeschoolbrede afspraken, deadlines, regels. Bijvoorbeeld, te laat is te laat. Dat staat in de hogeschoolbrede toets regels, dus als een student twee minuten te laat komt, al komt die student uit Friesland en is het een deeltijdstudent en komt die alleen voor die toets of wat dan ook, het is te laat. En wij zijn de uitvoering daarvan. In principe wil je iedereen gastvrij ontvangen, als je definitie van gastvrij is dat iedereen mee mag doen. Maar daar kun je ook over discussiëren, want dan krijg je veel klachten over onrust tijdens het eerste kwartier (als ze het eerste kwartier binnen mogen komen). En dat wringt soms ook een beetje in de omgang met studenten en het idee van gastvrij en flexibel zijn en meedenken.

Wat is jouw definitie van gastvrij zijn?

Welwillendheid, willen zorgen dat je klant of je gast het goed heeft bij jou op de afdeling of zich gezien voelt. Of een extra service geven dat die persoon op dat moment helpt. Bijvoorbeeld dat een docent thuis aan het werk is in plaats van op de CHE, en dan toch wel graag een overzicht zou willen over zijn vragen. Dat we dan een PDF'je voor hem uitdraaien, dat hij er thuis mee verder kan. Dat zit niet in het standaard proces, maar dat willen we wel doen. Of dat die met vragen aan de balie komt die eigenlijk niet ons probleem zijn, waarvoor hij bij een andere balie moet zijn, maar wij kunnen het ook wel voor hem opzoeken. Dat soort dingen doen we wel, dat zit er bij onze medewerkers wel in. Want wij weten van veel dingen wat af. Als je de receptie belt, en zij horen het woord toets, dan verbinden ze meteen door met het toets bureau. Terwijl het de helft van de tijd naar de opleiding moet of naar de deeltijdexamencommissie of ga maar door.

Gebeurt dat vaak en zou dat verbeterd kunnen worden?

Ja, ik heb voor de receptie wel eens nog meer op papier gezet voor welke dingen ze naar het toets bureau moeten door verwijzen. Dat is wel duidelijk, maar in de praktijk gebeurt het gewoon. Ik snap ook wel dat ze niet als iemand belt eerst mijn mailtje gaan opzoeken voor de dingen waarvoor ze wel of niet mogen doorverwijzen.

Ben je van mening dat het gastvrijer is als je een stop minder hebt?

Wat we wel zien, mogelijk ook doordat de organisatie sowieso wel wat stroperig is, dat niet iedereen überhaupt weet wie over wat gaat. Met stroperig bedoel ik dat het gaat over veel lagen, en dat bepaalde functies per opleiding anders worden ingevuld. Dat maakt het complex om de juiste mensen te bereiken, ook doordat niet iedereen weet wie daadwerkelijk het antwoord weet. Dus ik merk ook wel dat de klacht van studenten dat ze veel van het kastje naar de muur worden gestuurd terecht is.

Is het voor jullie overzichtelijk wie wat doet binnen elk domein of opleiding?

Wel redelijk. Voor ons als medewerkers wel aardig, maar voor studenten of gasten is het lastiger. Maar de opleidingen functioneren echt als eilandjes, waarbij veranderingen niet bij alle opleidingen worden doorgevoerd. Er wordt wel veel overlegd over hoe we dat kunnen laten afnemen, maar zelfs de domeinvoering nu heeft daarin nog niet veel veranderd. Dat valt een beetje tegen. Dat zijn dingen die je als ondersteunende afdeling wel scherp ziet.

De academische bureaus zijn dan domeinbureaus geworden maar dat mag je dan weer niet overal zo noemen. Bij sommige zijn dat grote bureaus geworden, maar bij andere zijn het toch nog weer subgroepjes geworden van de oude opleidingen. Ook dat verschilt weer per domein.

Hoe zie je de samenwerking tussen de verschillende diensten?

Daar heb ik wel veel mee te maken. Over het algemeen is de samenwerking goed. We hadden eerst de afdeling facilitair, dus dat was in het begin wel een beetje wennen. En met de ene afdeling heb je echt meer te maken dan met de andere, en dat is ook prima. Voor de uitvoering van toetsing hebben wij met studentzaken veel te maken over de inschrijving van toetsen, met het roosterbureau omdat het roosterbureau de toetsen plant. En met ICT dan veel, omdat we veel digitaal toetsen. Zij moeten dan zorgen voor goede software updates. En met H&B, die moet de lokalen klaarzetten in toets opstelling. Wij zijn in ons werk heel afhankelijk van de andere afdelingen. En met Financiën en P&O eigenlijk ook veel. Dus dat gaat over het algemeen wel goed. Ik vind het een fijne, leuke club. Maar ook door de domeinvoering, het is allemaal een beetje log geworden. Voorheen had je drie directeuren op drie diensten en nu heb je één grote dienst met één directeur die er niks van weet. Dat geeft ook wel weer nieuwe uitdagingen, dus daarin zijn wel stappen te maken. Ik vraag me dan af of bepaalde structuurkeuzes de juiste zijn geweest. Het cultuurprobleem was er al en ik denk dat we het structuurprobleem iets groter hebben gemaakt.

Wat is dat cultuurprobleem volgens jou?

Het wij-zij tussen onderwijs en ondersteuning. De eilandjes, maar ook wel een beetje het idee vanuit onderwijs dat wij draaien als zij vragen. Ze willen allemaal onmogelijke dingen en de toets organisatie zorgt maar dat het linksom of rechtsom gebeurt, maar we krijgen geen extra mensen of middelen. Ze willen er wel duizend toetsen bij, maar hoe ik dat ga regelen is mijn probleem. Bij wijze van spreken gaat het met duizend toetsen goed en dan gaat er bij eentje iets mis, of zelfs dat nog niet eens, maar dan hoor je het van alle kanten. Maar ook niet tot beslissingen kunnen komen, slecht aan afspraken kunnen houden, niet aan deadlines houden, niet reageren, slechte bereikbaarheid. Wij hebben input van docenten

nodig voor de toetsen, want het zijn hun toetsen. Wij willen ze best bouwen, maar dat kan niet zonder de docent. Wij maken de architectuur van de toets, maar zij moeten de inhoud aanleveren. En soms komt het na tien keer navragen nog niet, terwijl het hun eigen toets is. Bejegening is ook niet altijd fijn, maar dat komt misschien wel omdat docenten zich soms wat hoger voelen dan ons.

Hoe zitten jullie zelf in de bejegening? Ga je anders om met een professional of met een student?

We proberen dat wel ja. We leren dat de surveillanten ook wel in training dat ze moeten kijken naar wie ze voor hen hebben. Een eerstejaars verpleegkunde student is echt wel anders dan een kleine groep volwassenonderwijs. Ik zie wel dat mijn medewerkers zich daar wel op aanpassen. We hebben ook veel studenten met speciale ondersteuning, en daarin gaat het contact vaak wat informeler of worden zaken ook wel door een mailtje geregeld. Zodat ook zij zich op hun plekje voelen. En voor docenten hebben we nu een extra stoel geregeld, zodat we docenten naast ons kunnen laten zitten als we de toets met ze doorlopen. Het hoort er ook wel bij dat mensen hier naar binnen kunnen lopen om samen te kunnen werken en dat er een ontspannen sfeer hangt.

De balie is al erg verbeterd, maar vind je het zelf fijn werken met zo'n raampje?

Nee. We hebben best veel discussie gehad met Henk en de architect. Ze hebben nu een hele brede balie gemaakt, we hadden een kleinere balie. We zitten nu ook heel erg in het looppad. Nu moet je bijna over de balie hangen zodat je niet hoeft te schreeuwen, of dat het ongemakkelijk wordt. Daarom nodigen we soms mensen uit om gewoon binnen te komen, zodat je iets persoonlijker kunt spreken. En wat toen ook discussie is geweest, ook vanwege de studenten met functiebeperking, zou er niet een verlaging in de balie kunnen komen. Want je ziet die persoon dan helemaal niet. En hoe kijken we daar tegenaan in het kader van gastvrijheid? Daar hebben we wel naar gekeken, ook vanuit het oogpunt van hoe gastvrij kun je iemand ontvangen. En toen hadden we ook niet zo'n glazen raam, dus het tochtte behoorlijk en er was heel veel geluid overal. Nu kunnen we wel fijner werken, maar we vinden het wel minder gastvrij staan.

Zeker in toets periodes is het wel lastig. Dan is het erg druk, en dan wil je mensen zo goed mogelijk helpen, maar ook dat de balie een beetje doorloopt. Dan komen veel mensen toetsen halen en terugbrengen, dus dat vergt wel veel van ons in die kleine kantoortje.

Wij hebben een eerste, tweede en derdelijn. De eerste lijn blijft bij de balie, dus als er iets is dan gaat de tweede of derdelijn lopen om het op te lossen. De eerste lijn moet beschikbaar blijven voor telefoon of mensen aan de balie. Die verdeling wordt ingeroosterd, want als eerste lijn kom je eigenlijk niet aan je andere werk toe. We hebben drie toetsweken, dus in de eerste week moet er ook nog dingen gebeuren voor de toetsen van de laatste weken. Voor de eerste lijn is het in die weken vooral handig om bezig te zijn met klachtenformulieren, protocollen verwerking, protocollen voor surveillanten. En die zetten we dan weer in een excel-bestandje en die sturen we naar de opleiding zodat zij kunnen zien wie er niet zijn komen opdagen en hoelang de toets duurde, dat soort dingen.

Hoe kijk jij aan tegen het idee dat er misschien ooit één balie komt?

Ik denk dat het in de praktijk heel lastig wordt, omdat veel vragen heel specifiek zijn. Dan is het idee dat er een front-office is, die terug zou kunnen vallen op een back-office. Daar zijn wel concrete plannen voor gemaakt, maar voor mij komt het vooral chaotisch over. Ik weet ook niet of je echt een probleem mee oplost.

En de ambassadeurs, waren die een paar jaar geleden wel enthousiast?

Nou, het was meer dat die er met één of twee mensen per team moesten zijn. Er is toen op papier gezet wat die functie inhield, en er zouden bijeenkomsten komen die er nooit zijn geweest. En vervolgens kwam de verschuiving van de diensten, en ambassadeurschap was echt een kindje van facilitair en dat is toen weggevallen.

Gastvrijheid is echt een basishouding, maar dat is soms wel lastig. Je ziet het in de karakter en persoonlijkheid van medewerkers terug. Sommigen weten echt de juiste toon te raken en gaat het ze heel natuurlijk af. Weten wanneer ze wel of niet een grapje kunnen maken. Terwijl anderen wat meer moeite hebben om iets meer door te vragen of wellicht een stapje extra te zoeken.

Als je iemand aanneemt voor de technische kant, wordt er van die persoon ook verwacht dat die de studenten aan de balie kan opvangen. En de één kan dat makkelijker dan de ander, niet iedereen heeft die sociale vaardigheden. In de ene persoon zit dat meer dan bij de andere, maar iedereen kan zich daarin wel ontwikkelen. Alhoewel het niet gaat werken om het veel te hebben over gastvrijheid.

Zie je nog plekken waar het beter kan? Wat zijn dingen die je tegenhouden om gastvrijer te zijn?

Richting klant denk ik niet zo heel veel. Wij balen van onze kleine werkruimte, waarin het lastig is om even met iemand te zitten. En dan heb je een balie die net niet fijn functioneert. Dat voelt wel vervelend en benauwend. Wat we wel met surveillanten doen is twee keer per jaar een informele borrel. Dat voelt ook wel als een stukje gastvrijheid waarin we even bijpraten. Soms zit het ook in de kleine dingen, zonder dat het erg veel geld kost.

Hoe zou je nog meer draagvlak kunnen creëren?

Dat is wel lastig, want het voelt enerzijds wel als een uitgekauwd onderwerp, maar aan de andere kant is er al een paar jaar niet zoveel mee gedaan. Er is nooit echt iets van de grond gekomen. Dus gastvrijheid gebeurt een beetje in je eigen club, waardoor er minder gezamenlijkheid is want niet alle afdelingen zijn er mee bezig.

Er zit wel beweging in, want ICT en het roosterbureau hebben besloten om geen balie meer te hebben. Maar wij zijn met studentzaken gaan kijken of we dichterbij elkaar konden zitten met onze balie. En ik heb niet het idee dat er op een hoger niveau bedacht wordt wat de visie is voor balies, dus ieder kan daarin doen waar die zin in heeft.

Bijlage 13. Interview CHE, Vierdejaarsstudent Social Work Voltijd

Gehouden op 26 maart 2018 om 16:00.

Wat versta jij onder gastvrijheid?

Dat is afhankelijk van de situatie of de plek waar ik ben. In een huiselijke situatie verwacht ik iets anders van iemand dan in een werksituatie. Over het algemeen versta ik onder gastvrijheid iemand behandelen zoals jij graag in dezelfde situatie behandeld wil worden.

Wat vind je van de dienstverlening op de CHE? Vind je die gastvrij?

Mijn ervaring op de CHE is dat medewerkers mij goed helpen wanneer ik een vraag hebt. Ze behandelt mij vriendelijk en met een lach. Ze verwijzen waar nodig. Ook denken ze altijd mee. Ik heb vaak meegemaakt dat ik een mail kreeg van baliemedewerkers wanneer mijn spullen gevonden zijn. Dat zijn dingen die ik heel erg waardeer van de CHE. De vriendelijke houding, even babbelen met tijdens hun dienstverlening en de persoonlijke aandacht. Dit vind ik gastvrij. Ik zou niet anders behandeld willen worden dan wat ik op de CHE ervaar wat gastvrijheid van de baliemedewerkers. Dus wat ik onder gastvrijheid versta zie ik zeker terug op de CHE.

Heb je ook vervelende ervaringen met de dienstverlening?

Ja, helaas wel. Ik heb één keer meegemaakt dat ik Prisma aan het werk was tot zeer laat en me niet realiseerde dat het gebouw dichtging. Een medewerker kwam naar me toe en vertelde me in het Engels dat ik het gebouw moest verlaten, omdat het gebouw dicht ging. Ik bad mijn excuses aan in het Nederlands maar de medewerker vervolgde het gesprek in het Engels. Ik kon er toen niet echt achter komen waarom de medewerker in Engels gaat praten, ik vond het heel raar dat die medewerker dat deed. Misschien zie ik eruit als een toerist maar het valt wel mee toch?

Een tweede ervaring is met een medewerker bij de balie die aan mij vroeg: "Je moet zeker wennen hier op de CHE?". Ik vond het een rare vraag, wist niet zo goed hoe ik er mee om moest gaan en toen zei ik maar "Ja." Daarop vervolgde ik: "Wat zou me tegenhouden om nog niet gewend te zijn na bijna vier jaar op deze school? Ik zag daarna een ongemakkelijke houding bij de medewerker.

De derde ervaring is dat ik tijdens het babbelen met één van de medewerkers dat diegene erachter wilde komen waar ik vandaan kom en waarom ik in Nederland ben. Dit ervaar ik als onbeschoft, diegene wist niet waar de grens ligt wat betreft doorvragen over het privéleven van iemand. Ondanks dat ik wel mijn grenzen wist aan te geven, neemt het niet weg dat ik dat ongeleefd vind. Het kan ook aan een cultuurverschil liggen maar je gaat toch ook niet aan iemand met een Nederlands uiterlijk vragen of zijn ouders gescheiden zijn of nog bij elkaar wonen?

Heb je enig idee waarom dit gebeurde?

Nou, er zijn statushouders die Nederlandse les op onze hogeschool krijgen. Je kunt niet aan het uiterlijk van iemand bepalen of hij/zij wel of niet nieuw is in Nederland. Ook kun je aan de hand van het uiterlijk niet zien of diegene hier geboren is of niet, of diegene wel of niet Nederlands spreekt, of die wel of niet lang in Nederland woont of die wel of niet goed geïntegreerd is.

Ik denk dat de medewerkers interesse willen tonen in een student, maar ja. Ook al weet je dat nieuwe mensen uit oorlogsgebieden komen, of weet ik veel wat mensen allemaal voor vooroordelen hebben, denk ik dat het belangrijk is om hen niet aan verdriet of gemis te herinneren uit pure nieuwsgierigheid of interesse. Dus ja, dit is wel een aandachtspunt, want ik heb wel deze signalen al wel meer gehoord van studenten met een adoptieachtergrond.

Heb je een suggestie hoe dit te voorkomen is?

Nou, alle studenten op de CHE zijn bezig met hun toekomst opbouwen ongeacht hun achtergrond. Dit geldt misschien ook wel voor de medewerkers, dan kunnen we daarover met elkaar in gesprek gaan en elkaar ontmoeten.

Ik denk dat het goed is als we Nederlands aanhouden als voertaal, totdat de gesprekspartner aangeeft dat hij de ander niet kan verstaan, dan kan je dat samen weer oplossen. De statushouders zitten hier juist om Nederlands te leren.

Bijlage 14. Interview CHE, Vierdejaarsstudent Bedrijfskunde Voltijd

Gehouden op 5 april 2018 om 11:30.

Wat vind je van de dienstverlening van de CHE?

Zal ik het een beetje afgaan per blokje? Vroeger zat de receptie best wel pontificaal in de doorloop, nu zit hij best wel weggemoffeld in een hoekje. Je begint de mensen achter de balie te herkennen, ze maken vaak oogcontact, dus ik zei 'goedemorgen' en ik kreeg altijd een 'goedemorgen' terug. Dat vond ik wel fijn aan de receptie. De balie was toen een stukje hoger, op een soort plateau, alleen daar heb ik met mijn lengte niet echt last van, want het was niet zo'n hoog plateau. Ik kan me voorstellen dat het voor kleine mensen wel vervelend was. Nu moet je wel echt naar toe lopen om ze te zien. Waar komt die keuze vandaan? Ze zouden veel meer naar voren kunnen, links als je binnen komt misschien.

Waarvoor ga jij naar de receptie?

Nou, voor die goedemorgen haha. Als ik niet weet waar iets is, als ik op zoek ben naar een leraar en ik kan niet in hun rooster opzoeken waar ze zijn. Dat hele Entree vind ik maar omslachtig en onduidelijk. Zij zijn er altijd veel sneller mee, dan kunnen ze even bellen of keken ze of diegene online was. Dat zijn echt wel dingen waarvoor ik liever een mens spreek dan dat ik een systeem raadpleeg.

Vroeger hadden ze een soort winkeltje voor USB-sticks enzo, ik weet niet of ze dat überhaupt nog hebben? Of hebben ze dat nu in de Mox? Omdat het zo'n centraal punt was, was dat wel makkelijk. Wat voor mij nu nog onduidelijk is: wat doet de receptie en wat doet de servicebalie? Als je dingen wilt lenen, waar moet je dan zijn?

Bij de servicebalie. Wat vind je van het studiecentrum?

De bibliotheek, spreekt een beetje voor zich denk ik? Je vraagt of er een boek is en ze helpen je. Ik ga bijna altijd naar de medewerkers toe. Ik kom er niet vaak genoeg om te weten; ik moet daar in dat hoekje zijn. Misschien is me ooit in een rondleiding in jaar 1 uitgelegd hoe dat werkt, maar ja, dan ben je met een rondleiding bezig. Dan kan je niet ook nog opletten hoe je een boek moet zoeken. Je hebt dan zoveel indrukken. Nu heb ik wel gezien dat er zo'n apparaatje is waar je op kan zoeken. Maar eigenlijk ga ik nog steeds naar zo'n medewerker toe. Als iemand niet in gesprek is maar gewoon achter de computer zit te werken loop ik gewoon naar diegene toe.

Heb je wel eens gebruik gemaakt van het toets bureau? Of van studentzaken?

Ja, ik wel eens gehad dat ik me ingeschreven had voor een toets, maar toen niet op de lijst stond in het lokaal. Dat gebeurde wel bij meer mensen. Die surveillant stond me ook een beetje schaaftig aan te kijken: ik kan niets voor je doen.

Dus dan moest ik rennen naar het toets bureau. Dat gebouw was toen net verbouwd, dus ik was al aan het zoeken naar het lokaal, wist ik veel waar alles zat. Dus ik was net blij dat ik een balie had, dan stond ik bij studentzaken, en dan vroeg ik in paniek: 'waar is het toets bureau?' en dan moesten ze echt zo heel zielig naar de andere kant wijzen. En die mensen bij het toets bureau zuchten altijd een beetje: "daar heb je er weer één, een student, een product wat hier rondloopt, wat weer gaat staan zeiken voor ons raam terwijl het waarschijnlijk zijn eigen schuld is." Tenminste, dat idee kreeg ik door de houding: zien je staan, ze kijken weer even terug naar hun scherm en dan pas naar het raam toe lopen en het raam opendoen. Ik vind het trouwens zo gek dat er een raam tussen zit.

Hoe kijken ze naar jou als student?

Ik heb het idee dat ik door mijn overkomen, door mijn fysiek en door mijn houding, mij soms wel serieus nemen. Ik heb niet het idee dat ik in het ideale plaatje van een student pas. Ik ben te luidruchtig, ik hou van gezelligheid, ik ben vaak rumoerig. Ik ben ook groot, ik ben

gewoon aanwezig. Een ideale student volgens hen is dan iemand die luistert en intellectuele gesprekken met je voert.

Ik heb één docent die tegen een vriend en klasgenoot van mij zei: “je hoeft niet zo populair te doen, je begint een beetje te lijken op die lange.” Het voelt een beetje alsof ik weer op de middelbare school zit. Dat was ook één van de redenen dat ik eigenlijk niet naar de CHE wilde, het is vaak: christelijke basisschool – christelijke middelbare school – christelijke hogeschool. Je blijft in zo’n bubbel.

Al jaren achter elkaar worden wij beoordeeld als ‘beste hogeschool van Nederland’. Dus we doen alles perfect. Daardoor is er heel erg een sfeer gecreëerd, vooral onder docenten ‘we doen het dus goed’, dus als we dit blijven doen dan blijven we goed. Maar als ik dan kijk naar de lessen die aangeboden worden, het staat soms zo ver van het echte werkveld af.

Ik ben nu stage aan het lopen, dan krijg je wel meer mee van de werkelijkheid. Ik heb vandaag een afspraak gemaakt met een docent op school. Ik heb hem drie keer gemaild, geen antwoord. Als ik dan mijn studentcoach of de examencommissie in de cc zet, binnen een paar minuten antwoord.

Van sommige docenten heb ik echt wel het beeld dat ze van boven naar beneden kijken ‘het zijn maar studentjes’.

Heb je suggesties hoe het beter kan?

Klinkt een beetje stom misschien, maar een verkooptraining zou echt helpen. Is misschien heel bedrijfskundig van me, maar gewoon kunnen luisteren naar wat de klant wil.

Bijlage 15. Interview CHE, Derdejaarsstudent Journalistiek Voltijd

Gehouden op 5 april 2018 om 15:00.

Waar versta jij onder gastvrijheid?

Vriendelijk, een glimlach en behulpzaam. Dit zijn de drie woorden waar ik aan denk haha.

Dus het maakt niet uit wie, wat of waar, als iemand vriendelijk is, glimlacht en behulpzaam is is iets gastvrij?

Ja, of toegankelijk, dat hoort er denk ik ook nog bij. Zodra iemand er toegankelijk uit ziet stap je er sneller naar toe. Voel je je welkom? Dus het welkom voelen, dan vind ik iemand gastvrij. Dan ben je blijkbaar bereid om iemand te ontvangen of hulp te bieden.

Voel je je een gast hier op school?

Nou, ik moet zeggen. Bij die balie daar, aan het begin, niet. Bij de servicebalie wel.

Waarom?

Omdat ik vaak die vrouwen, vaak zijn het vrouwen die daar zitten, zijn van een wat oudere leeftijd en die zijn gewoon bezig met hun eigen dingen. En deze mannen, vaak zijn het mannen, zijn vaak behulpzamer of vriendelijker. Maar ja, van hen heb ik ook echt wat nodig, snap je?

Maak je wel eens gebruik van de receptie?

Ja, vaak als ik iemand nodig heb, een docent ofzo. Veelal weten zij het antwoord ook niet.

En bij de servicebalie?

Voor camera's en ICT-dingen. En voor passen, als we naar de studio willen, dat hebben we een pasje voor nodig. Anders kom je er niet in, daar heb je een toegangspas voor nodig.

Dus omdat je daar iets nodig hebt, zijn ze vriendelijker?

Ja, ik kan met hen ook gewoon een praatje maken. Ik vind hun ook gewoon heel leuk, krijg af en toe een pepermuntje van ze.

Maak je wel eens gebruik van de bibliotheek?

Zelden. En daarmee bedoel ik; één of twee keer per jaar.

Maak je wel eens gebruik van het toets bureau?

Vanmorgen nog!

Had je een toets?

Nee, ik had geen toets. Ik had mensen nodig voor een interview. Zij zorgen voor de surveillanten en we hadden een oud iemand nodig.

En?

Nee, is altijd zoals het om contactgegevens gaat, dat mag je nooit hebben. Dan gaan ze het eerst zelf vragen.

Heb je wel het idee dat ze met je meedenken?

Ja, deze vrouw wel. Uiteindelijk zei ik; weet u wat, ik stuur even een mailtje, kunt u er nog even over na denken. Je moet ze dan een beetje de ruimte geven en een beetje met ze meebewegen. Ik weet niet, ze schrikken als je een vraag hebt. Helemaal als het om gegevens gaat.

Heb je nog suggesties voor de dienstverlening?

De koffie vind ik goed, maar ik vind het alleen duur. Ik vind het belachelijk dat we daarvoor moeten betalen. Ik ga nu toch even een statement maken; ik zou gratis koffie willen. Wij zitten hier op school, we betalen collegegeld. Hoeveel kost koffie? Moeten we er 30 cent voor betalen, vind ik duur.

Straks wordt je collegegeld wel duurder he.

Nou en! Dan wil ik best meer collegegeld betalen ha ha.

Vind je het opladen van je pasje eigenlijk makkelijk?

Dat doe ik dus nooit.

Dus je haalt nooit koffie?

Nee, ik krijg altijd koffie. Op stage was de koffie altijd gratis, dus als het daar kan, waarom hier niet? Docenten krijgen het wel weer gratis. Maar goed, ik leen ook heel vaak zo'n pas van een docent hoor, Dat moet ik denk ik niet zeggen? Maar oké, dat was het.

Bijlage 16. Interview CHE, Derdejaarsstudent Godsdienst en Pastoraal Werk Voltijd

Gehouden op 12 april 2018 om 10:15.

Wat versta jij onder gastvrijheid?

Dan bedoel je het gewoon heel algemeen he? Gewoon ontspannenheid eigenlijk. Dat je gewoon op een plek bent waar je mag zijn wie je bent. Waar ik me ook veilig voel. En een bepaalde rust, als ik aan gastvrijheid denk, denk ik ook aan rust.

Wat bedoel je dan met rust?

Misschien juist wel de rust in het mogen zijn wie je bent. Het is goed hier te zijn en de mensen vinden het prima als ik hier ben en ik vind het prima hier te zijn.

Dus dat je je op je gemak voelt?

Ja

Heb je dat op de CHE?

Ja. Opzich wel. Ik zit wel te denken, dat komt niet persé door alle faciliteiten enzo. Dat komt ook voor het contact met je klasgenoten.

Dus het is niet persé het gebouw of de omgeving, maar meer de mensen om je heen?

Het is wel een prettig gebouw he, wel heel mooi. Misschien dat het er wel indirect voor zorgt, de stoelen zitten lekker, het is prettig om hier te zijn.

Hoe is dat met docenten?

Opzich ook prima. Ik heb natuurlijk een beperking en normaal is dat niet zichtbaar.

Ja, wat is dat?

Mijn maag werkt niet goed. Ik moet nu 24 uren zondevoeding en dat is wel zichtbaar. Dan zie ik de docenten echt kijken, tenminste zo interpreteer ik dat, dat ze me zielig vinden. Doe normaal zeg. Ik ben gewoon een mens, kan gewoon studeren, heb het naar mijn zin, wees blij dat dit er is want dan leef ik tenminste nog.

Vind je het dan vervelend dat er aandacht aan besteed wordt?

Ja, dan denk ik: laat me gewoon lekker.

Heb je dan liever dat er niet dat ze er niet naar vragen?

Nou, als je ernaar vraagt, vraag er dan naar. Niet wat je zelf vindt reflecteren op mij. Bijvoorbeeld een docent die zegt: vind je het niet vervelend? Ben je het niet zat dat je er zo lang mee moet lopen? Jij vindt het vervelend, jou lijkt het stom hier zo lang mee te lopen. Vraag gewoon wat ik ervan vind, in plaats van al heel erg in te vullen. Vraag het anders niet, want ik heb het niet nodig dat mensen er aandacht aan besteden.

Ik vraag me nu ook direct af; hoe wordt er überhaupt mee om gegaan?

Vet moeilijk. Het is vet confronterend.

Terwijl jij er best wel relaxt onder bent.

Vergeet niet dat ik er al twee jaar mee leef. Ik ben eraan gewend. Ik ben meer dan alleen dit.

Maak je wel eens gebruik van die ondersteunende diensten? Dus receptie, studentzaken, service balie, bibliotheek, toets bureau?

Studentzaken alleen bij in en uitschrijven. Toets bureau nog nooit. Receptie is mijn ervaring dat mensen gewoon vriendelijk zijn en ze je helpen.

Waar gebruik je de receptie voor?

Toen ik hier voor het eerst kwam bijvoorbeeld. Ik vroeg hen waar ik moest zijn, ik kwam voor een intakegesprek, wist ik veel. Ik heb ze ook wel eens moeten bellen, dan zijn ze gewoon heel vriendelijk. Dan helpen ze gewoon, ze zoeken dingen voor je op. Dat vind ik heel belangrijk, dat ze net even iets meer doen dan alleen de telefoon opnemen.

De servicebalie is natuurlijk voor de paracetamolletjes. Vooral de bibliotheek maak ik heel veel gebruik van. Dat moet ook wel met mijn studie, dat zijn gewoon allemaal boeken. Die mensen daar zijn streng maar aardig. Ze pikken het niet als ik even snel met een boek naar de computer loop zonder het boek te lenen. Maar ja, dat is logisch anders gaat iedereen er met boeken vandoor.

Ze letten echt wel op dan?

Er gaat zo'n pieper af! Dat wist ik helemaal niet, ik schaamde me rot. De eerste keer liep ik gewoon door, tweede keer ook, en toen dacht ik; oh misschien gaat dat wel over mij.

Pas geleden werkte er trouwens iets niet met de printer, toen ging ik het vragen en ze liep direct mee. Dat is vaker gebeurt. Ze zijn gewoon behulpzaam.

Heb je nog suggesties?

Ja, maar dat is er maar één, want verder vind ik dat het perfect geregeld is. Dat is een praktische en dat heeft gewoon te maken met mijn situatie. Eigenlijk moet ik op school af en toe dit ding doorspuiten, maar daar heb je een hygiënische omgeving voor nodig en een plek waar ik even rustig kan zitten. Dit kan niet op de WC, daar zijn gewoon veel te veel bacteriën, dat is levensgevaarlijk.

Heb je wel eens gehoord van de kolfruimte?

Ja, maar die moet je dus huren? Dat is toch totaal niet handig? Sorry hoor, dat is voor mij dus wel een drempel. Dat moet ik dat ding constant moet huren. Ik heb 'm maar een paar minuutjes nodig.

Maar, ik zou er zelf ook achteraan kunnen gaan. Maar ik denk dan; ik doe het gewoon niet hier, ik doe het gewoon thuis. Ik denk dan; het kan wel, maar officieel mag het dus niet.

Weten mensen op school dat je dit hebt?

Twee jaar geleden ben ik een tijdje uitgeschreven geweest bij m'n studie en toen weer mezelf opnieuw ingeschreven. Toen had ik weer een intakegesprek. Die docente met wie ik dat had, die wisten niet wat ze hiervoor moesten regelen dus zeiden ze; ga maar in het academiehart zitten. Ik heb op dat moment ook gezegd; is prima. Maar achteraf denk ik; is helemaal niet prima, je hebt gewoon geen privacy.

Verder denk ik; we hebben het hier zo getroffen.

Bijlage 17. Interview CHE, Derdejaarsstudent Verpleegkunde Voltijd Gehouden op 13 april 2018 om 11:00.

Wat versta jij onder gastvrijheid?

Ik denk, de manier waarop mensen ontvangen worden. Als goede gastheer of gastvrouw zorg je ervoor dat de gasten zich welkom voelen. Je bent vriendelijk, hartelijk en respectvol. Je hebt oog voor het individu en verwent ze. Je wil je gasten het gevoel geven dat je er echt voor ze bent. Je zorgt er zo veel mogelijk voor dat het hen aan niets ontbreekt. Door gastvrij te zijn zorg je ervoor dat gasten graag in contact blijven met jou en graag weer terugkomen.

Wat vind je van de dienstverlening hier op de CHE, is die gastvrij?

Ik ben hier eigenlijk alleen maar positief over. Bij de receptie word ik altijd vriendelijk ontvangen en goed geholpen. Ook andere balies, zoals studentzaken en het toets bureau lijken goed georganiseerd.

Maak je wel eens gebruik van het toets bureau?

Nou, van het toets bureau krijg ik duidelijke mailtjes over aanmelding van toetsen en herkansingen en stellen hierin naar mijn mening redelijke termijnen en kansen. Ik hoor wel eens van studenten dat ze de termijnen te strikt vinden.

Wat hoorde je dan?

Die student was ziek of had moeilijke privéomstandigheden ofzo. Ze vergat zich in ieder geval wat te schrijven voor een toets was niet te laat. Op dat moment zegt het toets bureau: aanmeldingen zijn gesloten, buiten de termijnen kan je je niet meer inschrijven. Dat is natuurlijk sneu voor die student.

Wat vind je daar zelf van?

Zelf ben ik van mening dat toets bureau door strikte termijnen te stellen duidelijk is naar de student. We hebben altijd de mogelijkheid om een klacht in te dienen mochten zij het oneens zijn over bepaalde zaken. Over het algemeen merk ik dat de CHE altijd open staat voor verbetering.

Hoe wordt er met jou als student omgegaan?

Ik heb echt het gevoel dat ik als een individu wordt behandeld. Dit vind ik erg prettig. Dat komt denk ik door de kleinschaligheid van de school en kleine klassen. De diensten zijn laagdrempelig, makkelijk te bereiken en ik krijg snel reactie.

Ik voel me gewoon serieus genomen, gelijkwaardig aan de docenten zeg maar. Ik heb positieve ervaringen met docenten die open staan voor verbeterpunten die studenten aandragen ten gunste van hun leerproces/ontwikkeling. Als student wordt er echt naar je geluisterd.

Heb je nog suggesties?

Niet echt, geen verbeterpunten ofzo. Het is gewoon fijn dat de diensten laagdrempelig zijn en makkelijk te bereiken zijn voor studenten. Bureaucratie, dus te veel regels of procedures, hiërarchie en onpersoonlijke relaties, moet gewoon voorkomen worden.

Bijlage 18. Interview CHE, Vierdejaarsstudent Verpleegkunde Duaal Gehouden op 20 april 2018 om 14:00.

Wat versta jij onder gastvrijheid?

Dat mensen vriendelijk kijken wanneer je binnen komt lopen. Ook wanneer ik bijvoorbeeld naar de balie kom lopen voor een vraag, vind ik het fijn dat iemand mij gelijk even aankijkt en desnoods even zegt of ik even kan wachten. Wanneer ik dan iets vraag diegene bereid is om te helpen en een gezellig praatje maakt. Ook als je binnen komt moet het netjes, openlijk en licht zijn en duidelijk zijn waar je heen kan voor je vragen.

Wat vind je van de dienstverlening van de receptie?

Bij de receptie vraag ik wanneer ik een docent wil spreken of deze docent aanwezig is. Ook ga ik hierheen wanneer ik niet weet waar ik les heb. Achter de receptie zit altijd een hele lieve mevrouw. Ze lacht heel vriendelijk en neemt altijd de tijd voor je. Wel vind ik de receptie wat klein, een beetje in een hoekje, waardoor soms niet helemaal duidelijk is dat dat de receptie is.

Duidelijk. En de servicebalie?

Bij de servicebalie heb ik een keer een Randomreader gehaald. Hierachter staan vaak de conciërges, volgens mij. Verder toen ik een leuke band had heb ik hier plakspullen gevraagd. Het personeel is aardig, maar wat ze doen en wat ze mij kunnen bieden is mij eigenlijk niet duidelijk.

En de ICT-balie?

De ICT zit volgens mij op de eerste verdieping, toch?

Nee, naast de Servicebalie.

Ohja, nu zie ik het. Wanneer er problemen zijn met een toets komt iemand van de ICT. Ook heb ik een keer een crash gehad op mijn computer. Ik ben toen naar de ICT gegaan, ik ben toen goed geholpen. Verder heb ik weinig problemen ervaren met computers en andere elektronica.

En wat vind je van het Studiecentrum?

Ik heb hier goede ervaringen mee, dat zit toch in de bieb? Wanneer ik een onderzoek niet kan inzien, stuur ik altijd een mail naar het Studiecentrum. Dan krijg ik direct een mail met een link naar het onderzoek. Verder hebben wij lessen gehad over het zoeken van literatuur, dat was ook echt best handig. Hier werken aardige mensen, en ik kon ook altijd terecht via de mail met vragen over zoektermen en het zoeken naar literatuur.

En het toets bureau?

Geen ervaring mee.

En de balie daar tegenover, Studentzaken?

Ook geen ervaring mee. Of hoort dat bij het Taalcentrum? Want ik had erg veel moeite met het schrijven van teksten. Toen heb ik op aanraden van een stagedocent een afspraak gemaakt bij het talencentrum. Een docent Theologie heeft mij toen getest om dyslexie en heeft mij heel veel handige tips gegeven. Ik ben toen erg goed geholpen en heb hier nog altijd profijt van. Wel moest ik hier ook zelf naar opzoek gaan. Ik had ook nooit van deze mogelijkheid gehoord.

Hoe wordt er met jou als student omgegaan?

Over het algemeen goed. Je moet als student wel echt zelf aangeven dat je hulp nodig hebt, hier moet je erg assertief in zijn, anders moet je het alleen uitzoeken. In principe vind ik dat positief omdat je dan leert zelfstandig te zijn, maar voor mij was de stap om hulp te vragen

soms best lastig. Dit kwam dus ook omdat ik niet wist van de dienstverlening en niet wist wat ik ervan kon verwachten. Ook wilde ik niet meer tijd kwijt zijn dan nodig aan mijn studie en had ik niet altijd zin extra hulp en oefeningen te vragen.

Heb je verder nog suggesties?

Misschien zouden docenten meer op de hoogte moeten zijn en sneller studenten door moeten kunnen verwijzen naar de desbetreffende ondersteunende dienstverlening. Als ik nu terugkijk had ik veel meer hulp kunnen krijgen bij het doen van literatuuronderzoek enzo.

Bijlage 19. Interview Gastvrijheid in Bedrijf

Gehouden op 16 april 2018 om 14:30

Interviewers: Michelle Kromowidjojo (MK), Kars van Opbergen (KO), Nikki Roekevisch (NR), Amy van Vliet (AV), Aldith Guijt (AG)

Geïnterviewde: Laura de la Mar (LM)

Gastvrijheid in Bedrijf organiseerde een studentenmiddag n.a.v. vragen van afstuderende studenten.

LM: Is het handig als ik me gewoon ga voorstellen en wat vertel over het bedrijf en wat we doen en dat we daarna twee 2 routes volgen? Enerzijds gastvrijheid inhoudelijk, 9+ verhaal en dergelijke en daarna over hoe ontwikkel je dat en borg je dat in een organisatie. Dat waren eigenlijk mijn 2 routes. Dus ik denk dat het eerste gedeelte interessant is voor jou om door te vragen over het bedrijf. Haal eruit wat je eruit wilt halen.

Ik ben Laura de la Mar. Dat wisten jullie al. Ik heb Facilitair Management gestudeerd in Deventer. Eigenlijk had ik altijd wel iets met gastvrijheid maar ik dacht 'ik wil in het weekend lekker vrij zijn'. Ik dacht nou volgens mij is facilitair management een prima brede start. Ik ben eigenlijk vrij snel in het Deventer ziekenhuis terecht gekomen omdat destijds je nog Duaal kon studeren. Dus ik ben eigenlijk meteen na een jaar aan het werk gegaan en heb een beetje in mijn vrije tijd gestudeerd. Het gave was dat was 10, 11 jaar geleden 1 van de eerste ziekenhuizen met gastvrijheid aan de slag ging omdat de marktwerking toen actueel werd en we hadden een nieuwbouwproject. We gingen naar nieuwbouw verhuizen. Toen hadden we dat een beetje toegeëigend. Ik wilde met gastvrijheid bezig gaan dus gebruikte het daarvoor. Toen heb ik met hele gave projecten mogen meewerken die gingen vooral om de nieuwe gebouwen, nieuwe concepten, roomservice en nou ja van alles en nog wat in mee mogen kijken en denken. En eigenlijk merkte ik toen wel van nou ja die mensen zijn volgens mij wel belangrijk. Want de 4p's, wie werkt er met de vier p's? Jij ja. Ja heel leuk maar ik merkte wel dat persoon volgens mij wel veel belangrijker zijn dan die andere p's en ik heb dat eigenlijk vooral gemerkt toen ik zelf als gast in het ziekenhuis kwam. Helaas ben ik in die periode zelf in het ziekenhuis terecht gekomen omdat mijn schoonvader terminaal ziek werd. Dus toen heb ik pas echt ervaren wat gastvrijheid is. Ik weet niet of je het zelf wel eens hebt meegemaakt. Maar nou ja dat gaat dan helemaal niet over of het eten lekker is of dat de service goed is, maar ik heb echt momenten meegemaakt met medewerkers die zó tenenkrommend zijn, maar eigenlijk zelfs dat ik dacht 'hé volgens mij is mijn schoonvader niet in goede handen'. Nou als je dat moment ervaart was dat voor mij zó schrikken dat ik dacht oké het zit dus niet in de dingen waar je de hele dag op het focussen bent. Dus volgens mij moeten we meer met gedrag en houding gaan doen, want dat was wat uiteindelijk het meest impact maakte.

Destijds was het een hele persoonlijke ervaring en je ziet tot aan dit jaar eigenlijk nog steeds het pgo en de 4 p's soort eigenlijk altijd wel van het model worden gebruikt. Ook het MoodMaker boek lijkt er wel een beetje op alsof ze even belangrijk zijn, maar ondertussen heeft, vanuit Saxion Ruth Pijls, haar onderzoek naar gedaan dat het eigenlijk niet van die 4 p's of pgo afhangt. Jullie kennen de 4 p's toch wel? Product, gedrag, omgeving dat verhaal en zij heeft onderzocht dat eigenlijk de beleving van gastvrijheid veel meer zit in is het uitnodigend, is het comfortabel, de mate van dat voor je gezorgd wordt. Dat is in alle branches hetzelfde. Dat heeft veel te maken met houding en gedrag en heel klein gedeelte met de fysieke omgeving. Dat is ondertussen wel redelijk wat volgens mij beter geworden dat het niet alleen om de fysieke omgeving gaat en we hebben natuurlijk in de zorg als jij bewoner bent of patiënt bent en je ligt er 6 weken dan zie je ook niet meer hoe het gebouw eruitziet. Onbewust heeft het natuurlijk wel invloed op je beleving maar niet bewust en wat ik merkte; kijk een gebouw kun je makkelijk aanpassen, een proces kun je makkelijk verbeteren maar probeer maar eens gedrag van mensen te veranderen. Wat zijn we toen gaan doen?

Toen zijn we trainingen gaan inkopen en gedragsafspraken maken. Dat kreeg ik toen ook te horen; is belangrijk, moet je doen. En dat heeft eigenlijk bijna geen effect gehad. Kennen jullie dat dan dat gedrag belangrijk is?

MK: Ja, Conrad liet het ook terugkomen en dat het wel moeilijk is. Dat je daarop moet focussen maar gedrag van mensen kan je niet aanpassen.

LM: Precies, dat is eigenlijk ook de reden geweest waarom ik me erop ben gaan focussen. Van de andere dingen vind ik wel wat en kan er ook wel wat mee gedaan worden maar daar heb je ook omgevingspsychologen voor en dergelijke. Gedrag vind ik echt het meest interessant omdat het meest impact heeft. Wat werkt dan wel?

Wat misschien wel goed is, voor ik helemaal op gastvrijheid inga, dat ik eerst wat ga vertellen over het bedrijf. Ik zit ineens te denken 'hé volgens mij ben ik nu alweer aan het uitwaaien'. Ik ben een beetje chaotisch, sorry, schijnt een beetje met creativiteit te maken te hebben.

Oh ja Deventer, daar heb ik gemerkt dat eigenlijk de meeste trainingen geen effect hebben dus toen ben ik het maar zelf gaan bedenken, omdat er in de markt eigenlijk niks was. Behalve gedragstrainingen met rollenspelen en leuke sprekers maar kwam erachter ja dat gaat geen effect hebben. Dus vanuit daar zijn we gewoon zelf iets gaan bedenken. Dat is MoodMaker, is ook mijn afstudeerscriptie geworden. Toen ben ik met HR gaan zitten en we hebben wel een soort van training bedacht. We dachten dat het belangrijk was om vanuit de medewerkers te laten komen. Dus bij deze; je afstudeerscriptie kan je heel ver brengen. Daardoor heb ik nu mijn droombaan. Wie weet wat het jou gaat brengen. Dus daar is het eigenlijk ooit begonnen, gewoon maar proberen en doen. Afstudeerscriptie geschreven en toen heb ik 6 jaar met John Hokkeling samen gewerkt.

KO: Bij Syndle?

LM: Ja, nog een voorloper daarvan. Ja, het heeft ondertussen volgens mij nu nummer 3 of 4. Maar goed ik ben een jaar later toen gestart. Hij was adviseur bij het ziekenhuis toen bij het project. Daar heb ik 6 jaar met heel plezier gewerkt. Heel veel geleerd en daar eigenlijk de trainingstak, ja de MoodMaker tak opgezet. Ise die je zojuist zag, die was voorheen roomservice medewerker. Zij zat in de eerste MoodMaker groep en nu is ze een toptrainer. Dus je ziet maar hoe de loop. Dus ik heb met John het boek geschreven volgens mij een jaar of 6 geleden. Omdat we merkte dat het er heel weinig boeken waren over hoe kan je nu gastvrijheid veranderen. Dus dat is 6 jaar geleden en 5 jaar geleden heb ik Gastvrijheid in Bedrijf opgericht. Omdat ik nog grotere ambities had namelijk dat ik Nederland en België maar stiekem eigenlijk de hele wereld wat gastvrij wil maken. We waren toen voornamelijk druk bezig in het facilitair zorg gebied en ik dacht er zijn zoveel meer branches nog te bereiken. Dus toen ja ben ik maar zo begonnen. Destijds in mijn eentje en dat is eigenlijk redelijk snel uitgegroeid. We zijn nu met z'n 9en. Ondertussen ben ik wel heel trots op wat we bereikt hebben. We werken in alle branches eigenlijk is er nog geen branche geweest waar we nog geen opdracht hebben gedaan. Ook internationaal trainingen mogen ontwikkelen. Dus het gaat echt van gastvrijheid kern, trainingen tot programma's van meerdere jaren. Leiderschap ontwikkelingen eigenlijk alles wat je kan bedenken of we hebben samenwerkingspartners voor die dat kunnen aanbieden, We hebben bijvoorbeeld expert in psychologie of werkdrukbeleving. Zo proberen we eigenlijk zo goed mogelijk organisaties of bedrijven te kunnen helpen. Dus dat is echt superleuk om te doen, vooral de diversiteit. Ik ga zo meteen naar crematorium en morgen ga ik naar de Efteling dus dat zegt mooi verschil tussen de branches te laten zien. Dus dat is wel heel gaaf.

We hebben eigenlijk 4 kernwaardes. We werken vanuit positieve psychologie dus we proberen alles zo positief en waarderend mogelijk aan te pakken, omdat ik geloof dat dat het meeste effect gaat hebben want in de basis is iedereen wel gastvrij of heb je het wel in je en proberen we dat vooral meer tot groei te laten komen. Dus dat is wel een hele belangrijke

hoe we de dingen aanpakken. Dus we gaan niet zeggen wat er niet goed gaat en daarop focussen. Maar vooral te kijken wat voor kracht zit er in een bedrijf en kunnen we naar een 9+ brengen. Dus dat is een belangrijke deler. We proberen zoveel mogelijk kennis te delen. Waarschijnlijk als je op gastvrijheid google ben je me wel ergens tegengekomen. Stiekem ook wel vanuit marketing slim, maar vooral bedoeld zoals jullie ook. Zoveel mogelijk mensen aan de slag kunnen met gastvrijheid en als je er echt niet uitkomt hoop ik dat je me belt. Maar zo maken we de wereld gastvrij. Er zijn heel veel kleine bedrijfjes die kunnen het niet betalen om een training in te kopen. Dus hou onze site, social media en onze inspiratieapp die we hebben. Haal die leeg en ga ermee aan de slag. Volgens kan je op die manier er continu mee bezig te zijn. Derde is doe het zelf. We geloven erin dat gastvrijheid ontwikkelen je het zelf moet doen. Wij als externe kunnen inspiratie en spiegel beiden, Helpen en begeleiden maar je moet eht zelf doen. Maar alles wat je gedaan hebt in je elven heb je maar 10 procent geleerd van training en opleiding. Sorry dat is echt klote om nu te horen. Heb ik daar al die jaren in gestoken. Maar meeste leer je van doen op de werkplek en coaching en feedback. Daar kun je als externe niet bieden dat moeten ze zelf doen. Vandaar dat we allerlei tools aanbieden en kennis delen. Dus onze website en tools en spellen. Ik weet niet allemaal wat om zelf maar aan de slag te gaan. Dat is de grote kans dat het ook geborgd wordt in de organisatie. De laatste is duurzaam effectief. Dat komt van waar ik mee begon met het verhaal dat ik me irriteerde dat zo weinig trainingen echt effect hadden. Dus dat wat we doen willen we ook dat het echt gewoon gaat helpen in de groei en borging van gastvrijheid en dat we zo snel mogelijk misbaar zijn. Dat je het zelf kan doen. Als we dat streven vasthouden dan blijven we altijd toegevoegde waarde houden in plaats van dat we heel veel trainingen verkopen. Daar geloof ik niet in. Op lange termijn gaat het wel geld kosten maar dat is niet mijn doel. Ik wil niet rijk worden ik wil zo mogelijk mensen helpen en bereiken.

AG: In principe zou je meer trainingen kunnen verkopen als je niet alles online zet?

LM: Ja, in principe wel ja. We krijgen ook best de vraag: Goh, wil jij 150 man trainen in één dag. Dan ga ik eerst de vraag stellen: Goh, heb je misschien MoodMakers in huis die wij kunnen trainen? Dan kunnen zij het daarna zelf gaan doen. Kost hun minder geld en ze hebben er zelf groter effect als ze zelf een trainer hebben in plaats van dat ik dat ga doen. Dus dat is inderdaad commercieel niet zo interessant, maar we werken vanuit die sterke overtuiging. Zo blijven we ook op de lange termijn wel belangrijk.

KO: Dus daar heb je eigenlijk ook minder nazorg aan uiteindelijk. Als jij in het begin als focust om duurzaam effectief te zijn ben je minder halfjaar lang gaan bellen of kijken nemen ze het aan.

LM: Ja, mensen bellen vanzelf weer van: Goh, ik loop ergens weer tegen aan, wil je meedenken? Je hebt meer een partnership wat je bouwt dan dat je maar grote dingen wil verkopen. Partnership is voor ons heel belangrijk. Wat je geeft krijg je terug. Daar geloven we stellig in. Dat geldt voor gastvrij zijn maar ook als bedrijf.

Zijn er nog meer dingen die jullie van mij of het bedrijf willen weten voordat we verder over gastvrijheid gaan en daarop inwijden?

KO: Ik ben bij jou terecht gekomen via Vincent Mors. Heb je hem daar ook in de zorg leren kennen? Want hij is heel lang general manager van het ziekenhuis geweest in de regio hier geloof ik.

LM: Ik ken hem van de FMN-kring hospitality. Daar is hij heel actief aan het netwerken maar in zijn werk ken ik hem eigenlijk niet. Hij is echt een netwerker. Dus ik weet eigenlijk heel weinig over wat hij echt heeft gedaan.

KO: Hij heeft heel lang in de hotellerie gewerkt. Manager functies, hotelmanager, general manager in Duitsland veel en is daarna de zorg in gegaan. Later bij... omdat daar de nood voor hospitality ook heel hoog was.

LM: Nee dus ja dat weet ik niet. Maar inderdaad je ziet het wel dat het in alle branches is teruggekomen. Is dat ook een beetje antwoord op je vraag hoe ik ben begonnen met gastvrijheid in bedrijf?

KO: Dit hele verhaal was redelijk uitgebreid. Ik ben natuurlijk mijn eerste stappen aan het maken dus dan is het interessant om te zien om welke sprong je af en toe moet maken

LM: Je had ook een gastvrijheids-vraag gesteld, even kijken. Gastvrijheid in Bedrijf is gefocust op het verbeteren van hospitality in een zakelijke omgeving. Heb je ook gewerkt in een bedrijf van in de hospitality branche? Ja training is maar 1 deel van ons bedrijf. We doen ook advies, scans en veel meer nog. Ik zie mezelf niet meer als alleen training bedrijf en dus ook echt hospitality sector, zakelijke dienstverlening.

Wat misschien daar leuk is om te vertellen is dat eigenlijk qua gastvrijheid bijna overal wel hetzelfde is. De principes van gastvrijheid kan je eigenlijk overal wel toepassen. Maakt niet zoveel uit wat voor sector je zit, maar de behoefte en doelstellingen van gasten kan verschillen. Er zitten wel verschillen, bijvoorbeeld Holland Casino is al jaren bezig met gastvrijheid. Dus die zitten echt al wel in fase 3 of 4 misschien en er zijn bedrijven die net beginnen. De CHE, waar jij voor bezig mag, is ook al heel lang bezig.

LM: Jouw vraag, Kars, was ook welke bedrijfstak het meest te winnen is; Hilton of Acores

KO: Ja, voor hotels specifiek op het gebied van gastvrijheid. Omdat je zou denken gastvrijheid is makkelijk omdat we werken in de gastvrijheids-industrie. Het ligt eraan of je er vaker werkzaam bent.

LM: Ik heb daar wel een mening over en dat is meer een zakelijke mening. De gastvrijheid arrogantie. Kennen jullie het begrip gastvrijheid arrogantie? Er is onderzoek geweest in Nederland en 98 procent van de Nederlanders vindt zichzelf gastvrij. In welke branche dan ook. Er was echt een breed onderzoek in allerlei branches en collega's vinden elkaar gemiddeld 50 procent echt gastvrij en klanten, gasten, cliënten, patiënten die zeggen maximaal 35 procent in dit bedrijf is gastvrij. Oftewel, er zit altijd wel verschil in hoe jij denkt dat jij gastvrij bent en hoe een ander jou ervaart ongeacht waar je werkt. Wat ik gemerkt heb en ik zou het graag nog wel een keer willen onderzoeken. Met name in de hospitality industrie zoals we het zelf ook noemen gastvrijheid arrogantie het hoogst is. Ik merk juist in andere branches dat mensen veel meer open staan voor gastvrijheid en wat ze kunnen verbeteren en ontwikkelen. Ook in scholen en dergelijke, maar in de hospitality vinden ze het dat ze het zo fantastisch doen. Dat ze het uitgevonden hebben, maar vervolgens echt niet doorhebben hoeveel kansen ze er laten liggen en er vervolgens ook weinig geld aan willen besteden.

AG: Wie heeft dat ooit bedacht dat die branche zo mag heten?

KO: Ja, nou ja, je bent het uiteindelijk natuurlijk wel. Ik snap het wel je bent uiteindelijk wel bezig met het huizen van mensen en het geven van eten, drinken, lodging. Dus wat betreft, ik weet ook niet wie het bedacht heeft maar het is erin geslopen.

LM: Het kan aan mij liggen hoor. Dat ik geen of een klein netwerk heb in hospitality branche.

KO: Nee, ik snap wel wat je bedoelt. Dat is ook de reden waarom mijn afstudeercoach zei, Vincent die zie meteen je moet breder trekken dan hospitality industrie want die is niet meer bereid om er geld aan uit te geven.

LM: Bij elke opdracht hoor. Ik krijg wel steeds meer vaker de vraag maar dan alsnog heb ik dan te maken met die gastvrijheid arrogantie. Ik focus me liever op bedrijven die ervoor open staan en mee aan de slag willen gaan dan die ik nu nog moet gaan overtuigen dat ze gastvrijer kunnen worden. Dus dat. Andere vragen over mij of het bedrijf? Zullen we gastvrijheid dan verder gaan. Wie had er vragen over gastvrijheid? Wie wil die stellen?

MK: Ja, ik had iets over omdat er zoveel verschillende definities zijn; welke definitie kan ik het beste gebruiken? Omdat er niet echt 1 definitie is.

LM: Ja, het zit allemaal wel dicht bij elkaar. Met die van de Dikke van Dale heb ik helemaal niks. Vind ik te, ja hoe zeg je dat, ik vind het niet kloppen bij wat echte gastvrijheid is. Ik ben meer van de definitie van het MoodMaker boek natuurlijk omdat we die zelf bedacht hebben. Volgens komt Wikipedia wel redelijk dicht in de buurt. Eigenlijk die ene die ik heb gebruik is die rode quote: Mensen vergeten wat je hebt gezegd, mensen vergeten wat je hebt gedaan maar ze vergeten nooit het gevoel wat je hebt gegeven. Die zit ook in jullie tasje wat jullie

gekregen hebben. Omdat ik hou van inspirerende quotes en dat zegt voor mij eigenlijk wat het is.

Dus gastvrijheid is de beleving van de ander. Dus van jou in dit geval. Of dat een positieve memorabele beleving is, maakt of het gastvrij is of niet. Dus kan best zijn ik heb mijn best gedaan vandaag en dat jij het goed vond en jij het niks vond. Heeft ook heel erg te maken met je persoon, wat jouw voorkeuren als persoon zijn, het moment, je stresslevel, je onbewuste beleving. Dus het heeft met heel veel aspecten te maken of het voor jou gastvrij is. Omdat je gastvrijheid niet kan geven, je kan het alleen ervaren. Dus dat is wel iets specifiek anders dan klantgericht zijn of gastgericht zijn, je huis goed op orde hebben. Je kan de mooiste beleving neerzetten, maar dat het toch niet gastvrij ervaren wordt. Is dat een beetje antwoord op je vraag?

Ik denk wel dat het laatste inzicht vooral zit in de onbewuste beleving. Dus bijvoorbeeld geur, kleur, temperatuur, dat heeft zoveel invloed op jouw beleving. Daar heb ik nog heel veel in te onderzoeken en ontdekken. En dus persoonsafhankelijk. De één heeft behoefte aan snelheid en de ander heeft juist behoefte aan rustig tempo. Dus dat is ook wel waar nog heel veel in te vergaren is. Als jij bijvoorbeeld bij Holland casino een Chinese man te gast hebt, grote kans dat die een andere beleving heeft dan eenzelfde Hollandse man. Ook dat kan weer per persoon verschillen. Dus dat is denk ik het interessante aan gastvrijheid anno nu. Het gaat niet alleen meer over etiquette, dat is de basis maar je 9+ waar je het heel mooi over hebt, dat is dus heel erg per persoon verschillend. Dus het heeft te maken, dat heeft Ruth dus mooi gezegd, met het welkom gevoel, met erkenning, autonomie, zulk soort aspecten. Maar het kan dus wel per persoon verschillen wanneer je het gevoel hebt dat je welkom bent. Bij de één is dat als je de rode loper uitlegt en gaat bukken en bij de ander gaat het al op een heel ander level. Dus dat is volgens mij de uitdaging bij gastvrijheid om dat te onderzoeken. Is een hele lange verklaring voor een definitie, sorry.

MK: Bij die andere interviews zei iedereen wat anders. Meestal kwam het neer op een warm welkom geven of ontvangst, maar iedereen gebruikt een andere omschrijving.

LM: Dat is ook omdat het voor iedereen anders is. Dus het heeft altijd wel een positieve emotie. Het is in ieder geval een positieve emotionele beleving. Dat zijn de kenmerken in ieder geval en dat is zo bijzonder als je iemand vraagt je krijgt gewoon bij iedereen een ander antwoord is, omdat het voor iedereen anders is maar uiteindelijk komt het wel ongeveer op hetzelfde neer.

KO: Eigenlijk zou je, het is bijna onmogelijk, maar elke behandeling of gast specifiek naar hem moeten kunnen aanpassen. Omdat de verwachtingspatronen allemaal anders zijn moet je continu schakelen.

LM: Dat is de kunst van medewerkers ook en het gevaar van de hospitality industrie of waar je ook bent van: hé, we gaan met etiquette werken en we gaan het vastleggen met SOP's. Had iemand het ook al heel mooi over. Nou als je dit doet ben je gastvrij. Maar het is dus eigenlijk de kunst van de medewerkers, en dat zie ik ook als competentie van de toekomst, dat jij in staat bent om te zien: 'jij bent ongeveer het type die wel houdt van een rustig tempo, die even moet aarden, even wat contact wilt opbouwen voordat je jezelf kan laten gaan'. Dus de kunst van een medewerkers is vooral je mensenkennis en je EQ te gebruiken om een connectie te gebruiken en je gastvrij af te stemmen op een ander. Dat kunnen computers en robots niet. Dat is ook waarom gastvrijheid in de toekomst steeds belangrijker gaat worden, omdat er heel veel geautomatiseerd gaat worden maar juist mensen meer nodig zijn omdat dat verschil te gaan maken. Dus ik denk dat het vooral te maken heeft met EQ. Ja, als competentie van de toekomst om het verschil te maken tussen goed je werk doen en een excellente gastheer of gastvrouw zijn. Bij gastheerschap maakt het overigens niet uit wat voor functie je hebt. Of je dan directeur bent, schoonmaker of receptionist. Dat maakt niet uit iedereen is gastheer. Iedereen heeft invloed op de beleving van je gast. Dus je klant of je patiënt of je collega.

AG: En als medewerkers nou van zichzelf heel nuchter zijn en niet zo veel met het EQ hebben? Ik vraag me dan af hoe benader je die mensen? Zou je die dan juist wel een richtlijn geven van hoe je moet werken?

LM: Dat is meer de hoe vraag van hoe krijg je die mensen mee. Is het goed als we die straks beantwoorden? Wil jij die even vasthouden? Kunnen we nog even zien wat voor vragen er zijn over gastvrijheid.

KO: Ik had misschien wel 1. Als je het hebt over EQ; ik heb opgeschreven ik denk dat echte gastvrijheid samenhangt met vrijheid van expressie en dat echte gastvrijheid dus alleen beoefend kan worden binnen een open cultuur die minder waarde hecht aan het proces of SOP's. Wat zijn jouw gedachten daarover? In hoeverre moet je richtlijnen vastzetten voor bepaalde methodes?

LM: Dit past mooi bij jouw vraag, dat is wel een goede. Daar kom ik straks even terug. De gastvrijheid ontwikkeling gaat in fases. In bepaalde fases zijn andere dingen nodig, maar er komt inderdaad een fase waarbij SOP's of standaard afspraken wel belangrijk zijn. Dat is niet in het begin want stel, in jouw situatie dat mensen nog niet bewust zijn van waarom gastvrijheid belangrijk is, wat het is en wat het je kan opleveren en je gaat dan met SOP's met standaarddingen beginnen dat gaat niet werken.

Maar op een gegeven moment als je bezig bent met gastvrijheid te ontwikkelen, komt er een moment dat het handig is want als je kijkt dat het servicelevel of het gastheerschap enorm per persoon kan verschillen en je eigenlijk bepaald gedrag niet meer wilt. Dat is het moment dat het handig dat je er afspraken over gaat maken. Dit is het gedrag wat we wel of niet willen laten zien. Dus dat je in ieder geval in de basis, dat je daar eenheid in krijgt. Maar dat is hooguit een 7, daar kan je hooguit een 8 mee en nooit een 9 of hoger. Ik ben erop zich wel een voorstander van. Ik als creatief persoon heb een hekel aan regels. Maar het kan dus wel goed helpen om het basislevel naar boven te halen. Dat kan ook helpen bij het aanspreken, als iemand het niet goed doet, maar daar zou ik niet mee beginnen. Het heeft voor mij in ieder geval nog nooit geholpen in de basis situatie.

In gastvrijheid heb je 3 aspecten. Je hebt de dissatisfiers, satisfiers en de delights. Die kennen jullie van wel van Kano. Dus de dissatisfiers dat zijn de dingen waar je de mensen ontevreden mee maakt. Ik noem maar wat: lang wachten, als het niet schoon is, als mensen onvriendelijk zijn zulk soort dingetjes. Die wil je gewoon vermijden. Klachten voorkomen want daar ga je negatieve emotionele beleving mee krijgen en dat wil je niet. Dus klachten voorkomen gaat daarbij helpen en daar zijn SOP's soms ook wel handig voor dat je daar in ieder geval geen onderscheid in maakt en je daar jezelf voor indekt. En dan eigenlijk het tegenovergestelde, dat zijn satisfiers: dat het netjes opgeruimd is, beetje vlot proces is, dat je niet lang hoeft te wachten, dat mensen gewoon vriendelijk zijn dat ze respectvol zijn. Daar ga je hooguit een 8 op scoren. De delights, wat 9+ is, ik wil daar zo op terug komen of het een 9 is. De delights of ook wel de wow-factoren genoemd, dan pas begint eigenlijk de gastvrijheid beleving en dat is een emotionele beleving in positieve zin. Dat heeft vooral te maken met erkenning, welkom gevoel, authenticiteit, oprechte aandacht, dat kun je onderzoeken door complimenten te analyseren of fans te interviewen van: hé wat vond jij nou prettig aan ons? Dan ga je ontdekken wat mensen bijzonder vinden en dat liet Ruth Pijls ook heel mooi zien, dat we vroeger altijd heel erg dachten dat de wow-factoren in cadeautjes en heel erg in extra's zitten. Nou dat is eigenlijk uit onderzoek gebleken dat gewoon aardig zijn soms ook al wow kan zijn. Dat het helemaal geen toeters en bellen hoeft te zijn mits je verwachtingen hier is en je daar nog overheen wil. Maar over het algemeen zit het nog in hele kleine dingen. Dat iemand authentiek plezier heeft in zijn werk waarmee je te maken krijgt of echte aandacht voor je heeft of goede connectie kan maken met jou. Dat kan al die wow zijn. Om even terug te komen op jouw 9+ verhaal. Dat komt uit het NPS denk ik, de Net Promoter Score. Die gebruik ik ook, alleen er is zowel nieuwe onderzoek gedaan. Kijk in Amerika geeft je een 10 als het zeer goed is, maar in Nederland geven we niet zo snel een 10 als een Amerikaan en er is onderzoek gedaan dat in Nederland de 8 eigenlijk hetzelfde is als de 9 in Amerika. Dus dat is wel interessant voor jouw onderzoek. Weet je hoe ik daaraan kwam? Ik werkte in de

automotive industrie zeg maar auto's en die zijn vaak internationaal dus die sturen heel erg op NPS want die hebben dat boek ook allemaal gelezen. Maar in Nederland hadden ze zoveel moeite om die 10en en 9's te krijgen, dat ze het negatief zijn gaan beïnvloeden. Dus weet niet of je het gezien hebt, dan proberen ze je te manipuleren om die 9 en 10 te krijgen. Er is onderzoek geweest dat in Nederland een 8 hetzelfde is als een Amerikaan een 9 geeft. Dus eigenlijk zou het bij jou moeten zijn een 8 plus beleving of 8,3 ofzo zoiets.

KO: Wij zijn allemaal zo cynisch om te denken: een 10? Pff, dat verdienen je alleen als je.

LM: Ik heb het zelf ook wel eens gedaan met trainingen en dat ik de vraag had gesteld wat zou je dan moeten doen om een 10 te kunnen scoren. En dan krijg je echt dingen van: Nou ja, alleen God kan dat, dat kan niet, je moet nog wat te willen hebben. Mensen in Nederland geven zelden een 10. Dus dat was wel interessante eyeopener dus alsjeblieft. Dus eigenlijk gaat het om die 8 plus, die wow of delight dus emotionele beleving en het kan per branche wel heel verschillen. Als jij medewerker bent dat is vooral je doelgroep denk ik het zit in hele andere dingen wanneer je denk dit is echt een topbedrijf dan een student, die heeft echt totaal andere behoefte en wensen.

AG: Dus het kan zijn dat de 8 plus een soort van promotor wordt?

LM: Ja, precies. Dus dat is goed om te onderzoeken. Het is leuk om te zien welk onderzoek je daarvoor gaat gebruiken, maar ik ben wel wat kritischer geworden op NPS. Maar de gedachte is goed, dat we meer dan gewoon moet zijn om te laten opvallen. Nog meer vragen over...? definitie, mensen maken het verschil hebben we over gehad. Ja, kritische succes factoren van hospitality op een hogeschool of op een school volgens mij heeft dat echt wel te maken met... bedoel je dan voor medewerkers of bedoel je dan voor studenten?

MK: Mijn afbakening is de internationale student, maar de visie is meer hoe medewerkers zich daarop kunnen richten, wat medewerkers kunnen doen om de internationale student zich meer gastvrij kan laten voelen.

LM: Dan denk ik waar quick winst liggen voor iedereen eigenlijk is ontvangst en afscheid. Als zou je zo een quick win waar je heel veel verschil ik kan maken. Kennen jullie het principe van de 7 seconden? Dat eigenlijk in de eerste 7 seconden als je ergens voor de eerste keer komt dan heb je een eerste indruk. Dus bij een bedrijf is het gemiddeld 7 seconden. Ik heb wel eens 5 of 8 gelezen maar gemiddeld 7 seconden en als die indruk goed is ga je daarna positieve focussen dus hoef je eigenlijk niet heel veel te doen om het goede gevoel door te trekken. Is die negatief dan gaat iemand vooral letten op de negatieve en daarna moet je minimaal 7 positieve momenten creëren om het weer goed te maken. Dus dat is veel harder werken dan als je eerste indruk positief is. In dat geval kan je bij iedereen een verschil maken. Bij een internationale student is het stress level nog veel hoger denk ik op het moment dat iemand hierheen komt. In je voorbeleving kan je er al heel veel aan doen om ervoor te zorgen dat iemand relaxter binnen komt. Hoe relaxter iemand is hoe makkelijker het is om wel een goed gevoel te geven en positieve hormonen aan te maken die ervoor zorgen dat je je comfortabeler kan laten voelen. Ik denk bij jullie ook. Jullie krijgen jonkies binnen.

AG: 16 t/m 18 jarige ongeveer.

LM: Ja, wat vinden 16/17-jarige, wat maakt het dat die een positieve eerste indruk krijgt?

AG: Zijn het dan nog wel gasten? Want als ze daar vier jaar of meer lopen? Ik weet niet hoe dat zit of die eerste paar seconden dat nog steeds voor die 4 jaar gelden of dat of dat je dan nog steeds 7 momenten moet hebben om dat te verbeteren?

LM: Ik hoop dat je dan ondertussen als 7 goede momenten hebt gehaald. Dan ga je toch wel weer terug naar die momenten voor erkenning. Als jij het gevoel hebt dat je niet gezien wordt als leerling student. Of dat een ouder het idee heeft dat zijn kind de goede begeleiding krijgt. Dan zijn echt dingen waar je op gaat letten. Daarom zijn ook docenten superbelangrijk in de beleving. Die zijn vaak het moeilijkst om mee te krijgen. Tot nu toe heb ik daar de meeste weerstand van gehad. En vooral diegene die gastvrijheid doceren. Ander verhaal, dat is een andere discussie. Maar dat is natuurlijk wel een hele belangrijke en afscheid is natuurlijk ook een heel moment om iemand als ambassadeur weg te laten gaan. Dat zijn denk ik wel belangrijke dingen. De trends die je daarin ziet gebeuren is dat voorbeleving steeds belangrijker wordt. Eigenlijk alle communicatie proberen zo positief te maken, dus je website,

correspondentie. De woorden die je daarin kiest kunnen heel veel effect hebben. Een routebeschrijving die je van tevoren leest en help. Als je het hebt over een voorbeeld bedrijf ben ik wel fan van Coolblue als het gaat om commerciële. Ze zijn in staat om je een wauw beleving te geven zonder persoonlijk contact te hebben. Die hebben bij de guest journey echt helemaal gekeken hoe ze elk klant-contact moment een feestje kunnen maken. Dat is volgens mij zeker ook als je op een hoog level bent een uitdaging om het verschil te maken.

AG: Ik ben ook erg positief over hun, maar net reed ik naast een busje van Coolblue, maar toen keer ik naar binnen en toen zat er iemand achter zijn telefoon en is mijn hele positieve beeld weg.

KO: Ja, je kan niet alles goed doen maar de beeldvorming van het bedrijf is echt heel goed.

LM: Ja, dat hebben ze echt tot een mythe kunnen maken. Efteling net zo. Super moeilijk voor hen om continue die gastvrijheidsbeleving te creëren maar het helpt wel. Kijk bij de gemeente is het stuk makkelijker. Mensen vinden het sowieso al slecht.

NR: Je krijgt natuurlijk ook gewoon te horen, ze moeten er ook wel heen.

LM: Imago, dat is groot en belangrijk voor de gemeente. Het imago goed houden en dat is zo makkelijk scoren om daar het verschil in te maken en dat kan inderdaad een ontvangst zijn.

KO: Ik ben wel eens in de Efteling geweest voor een guest lecture van mijn commercieel directeur, geloof ik. Daar heb je het voordeel, het grote voordeel is dat die ervaring die eromheen zit, zit in het hele bedrijf. Het hele bedrijf is gericht om een ervaring te creëren, het verhaal erachter is altijd hetzelfde dus is dat dan makkelijker?

LM: Nee het is super moeilijk. Sterker nog ik twijfel erover om groepen er nog mee naartoe te nemen, omdat de verwachting zo hoog is en het zo lastig is om dan toch nog die beleving ook te geven. Ik merk dat toch de commerciële doelstelling toch belangrijker wordt bij de Efteling. Dat vind ik heel lastig. Ik heb heel weinig bedrijven die ik kan noemen die in totaal die zijn echt super gastvrij, daar zou je heen moeten. Vind ik echt heel lastig. Wel op deelgebieden. Als je bijvoorbeeld ontvangst daar kan ik wel een paar van noemen. Maar echt als totaalbedrijf ik niet, jullie wel? Hebben jullie een bedrijf dat je zegt vind ik echt top?

MK: Ik kan nu niet echt wat noemen

AG: Efteling wordt natuurlijk wel steeds als voorbeeld genoemd. Verschillende mensen hebben daar een cursus gevolgd. Mijn stagebegeleider en nog iemand anders waren naar de Efteling geweest en als dat steeds als voorbeeld naar voren komt dan merk ik voor de medewerkers dat het ook steeds lastiger wordt: wij zijn niet de Efteling, wij zijn een Hogeschool en die mensen moeten hier gewoon leren.

LM: Ja, klopt dat is wel het lastige. Zeker in gemeenteland wordt heel veel gebeurd. In het onderwijs loopt echt nog achter. Zou ik zelf ook fijn vinden om in het busje naartoe te laten gaan. Op deelgebieden heb je wel gewoon toppers erbij zitten. Authenticiteit is heel belangrijk. Vooral in Nederland. Wij zijn echt allergisch voor nep. Wij hebben eigenlijk als Nederland liever oprecht chagrijnig dan nep vriendelijk. In Amerika is dat heel anders. Dat heeft heel erg met onze cultuur te maken. Waar ik het toch een beetje mee vergelijk als we het toch over de Efteling hebben met Disneyland. Disneyland is heel veel smile on stage als je naar de front office heb je een rol en moet je shinen. Maar Disneyland had het hoogste zelfmoordcijfer onder Parijse bedrijven een paar jaar terug. Ik weet niet hoe het nu is. De Efteling die heeft een hele andere methode. Die zeggen: wij selecteren mensen op karakter. Heel veel dingen kunnen we jullie leren. We proberen jou de ruimte te geven om lekker jezelf te zijn, maar wel proberen je gasten te verwonderen en te verrassen.

KO: Culture fit

LM: Sorry?

KO: Culture fit denk ik toch als HR-beleid?

LM: Ja, het moet wel passen. Klopt wat dat betreft geloof ik ook in gastvrijheid met name in Nederland dat we het niet moeten opleggen en niet heel erg soort van een rol moeten spelen. Dat past gewoon niet bij ons. Ook als gast hebben we ook moeite met niet authentiek zijn. Dat is ook een hele belangrijk. Daarom is het ook heel belangrijk om te denken aan lichaamstaal, wat je uitstraalt. Soms denk je ik ben heel authentiek gastvrij terwijl

een ander denkt. Dat heb je soms niet door van jezelf of het oprecht over komt wat je doet. Los van dat je het ook oprecht voelt.

KO: Ik ben daar zelf nooit over nagedacht dat het ergens anders anders zou zijn. Ik ben zelf eigenlijk een heel groot gedeelte van mijn scriptie gaat over authenticiteit en ik ben er zelf vanuit gegaan van het feit dat voor mij is authenticiteit heel belangrijk. Ik ben echt allergisch voor SOP maar ik heb er helemaal nooit over nagedacht dat het in Amerika heel anders kan zijn.

LM: Het verschilt ook per persoon. Want jij bent, als ik je zo nu kan inschatten, wat meer aan de gele kant van het karakter spectrum.

KO: Geel of groen, ja.

LM: Rode mensen hebben liever zelf dat je nep vriendelijk bent. Dus het ligt echt aan karakter en cultuur en ook regio. Ik denk in Amsterdam authenticiteit minder belangrijk is dan in Friesland

AG: Ik kom zelf uit Den Haag en ik doe mijn afstudeerstage op de Veluwe. Ik merk dat het daar wat meer blauwig of groenig is. Dat is wel grappig maar ook moeilijk denk ik, omdat ik dat dan niet zie.

LM: Dus wat dat betreft hoop ik dat in ieder geval mee te geven. Door je door verschillende kleuren te kijken naar gastvrijheid. Dat is volgens mij wel de kracht. Ook bij de gemeente bijvoorbeeld. In een horecazaak kan je nog selecteren van ik ben voor deze doelgroep. Bij de gemeente krijg je iedereen alle portemonnees, karakters, achtergronden dus dat is volgens mij de kunst om ook in je concept dus niet vast te pinnen op jouw eigen voorkeur stijl. Daar ga je de mist in. Dat merk je ook bij dynamisch ontvangst. Heb je dat wel eens gemerkt dat iemand naar jou toestapt in plaats van dat jij naar de receptie of balie naartoe moet?

KO: Cor is daar wel echt mee bezig. Die zijn bezig met een nieuwe receptie te ontwerpen voor alles hotels waarbij flexibeler servicemedewerkers die ook meteen als je binnenkomt naar je toekomen. Geen balies meer.

LM: Welke kleuren denken jullie dat die qua mensentype worden daar blij van? Er is 1 kleur die daar zeg maar van nature minder prettig vindt. Wie zou dat kunnen zijn?

KO: Blauw

LM: Precies. Laat me even, ik wil even gewoon zelf op de bordjes kijken. Die worden ook echt blij van self service modules. Ik heb daar echt een schurftkel aan, maar dat heeft te maken met mij als persoon. Dus dat is wel een belangrijke om daarnaar te kijken of je service op verschillende type mensen ingaan. Dus ook met digitalisering als trend. Sommige mensen vinden het superfijn, sommige mensen wat minder dus dan ga je er keuzes in maken. Dat ligt dus aan gedwongen worden? Of niet. Zijn dat mensen die je wel of niet wilt hebben in je bedrijf. Als casino heb je er niks van te willen. Dat is volgens mij wel kunst

KO: Gebruik jij authenticiteit in jouw methodes of als middel? Is dat een punt bij jou als jij trainingen of ontwikkelingen doet of dat aan mensen mee te geven om zichzelf te zijn?

LM: Nee, er zijn andere punten die ik belangrijker vind of meer op stuur. Waarom? Je kan ook soms te authentiek zijn en daardoor minder gastvrij zijn: 'Ik ben nu eenmaal zo'-mensen. Super authentiek, maar kan heel ongastvrij zijn. Dus eigenlijk vind ik authenticiteit een moeilijk thema, maar ik probeer mensen wel te stimuleren om plezier te hebben in het werk, om ook problemen of negatieve emotie de knop om te zetten. Dus dat je wel een positieve energie aan je gasten kan geven. Dat vind ik wel een hele belangrijke. Maar dat is misschien wat anders dan authenticiteit. Ik ben het wel met je eens hoor. Oprechtheid is belangrijk dus als ik merk van hé iemand is niet congruent? Weten jullie wat congruent betekent?

Congruent is wat je zegt en wat je uitstraal is dat het niet helemaal klopt. Daar kijk je dan wel naar. Dat is 1 van die indicatoren dat je denkt: hé, is iemand wel zichzelf? Heeft iemand plezier in het werk? Er zijn echt veel als je naar gastvrijheid ontwikkeling kijkt. Wat belemmert jou om gastvrij te zijn? Dus vaak is het niet. Je hebt altijd authenticiteit bij je, maar wat belemmert jou om jezelf te kunnen zijn? Dat is de vraag die ons bezig houdt en niet hoe kan ik jou leren om authentiek te kunnen zijn. Probeer te kijken; wat je moet weg halen om te zorgen dat je niet meer kan doen. Is dat een beetje antwoord op de vraag?

KO: Ja, een beetje wel. Een aspect van mijn scriptie is het psychologie aspect achter authenticiteit en in hoeverre dat een behoefte is voor iedereen om jezelf te kunnen uiten. Gewoon echt dat is eigenlijk basisbehoefte en dat je dat vertaalt naar je werk. Daar is best veel over geschreven. Het is heel belangrijk voor mensen om het gevoel te hebben dat ze zichzelf kunnen uiten op hun werk. Emotional labour. Dus vanuit een HR-perspectief is het juist superbelangrijk dat mensen zich thuis voelen en hun persoonlijkheid kunnen uitdrukken.

LM: Volgens mij kunnen jullie daar wel op door. Authenticiteit in beleving ga je meer naar Pine and Gilmore. Wat is nu echt?

KO: Maar dat is dan ook super Amerikaans als we het hebben over de beleving creëren.

LM: De beleving van gastvrijheid is: als jij het als gastvrij ervaart, dan is het authentiek, maar of jij hetzelfde idee hebt dat je authentiek kan zijn dat zijn echt 2 verschillende werelden, wat mij betreft. Ik ben het er helemaal mee eens dat je lekker jezelf kan zijn, werk doet wat je leuk vindt, in een team werkt waar je gewaardeerd wordt. Dat is wel randvoorwaarde om gastvrij te kunnen zijn. Als je het hebt over gastvrijheid ontwikkelen dan kijken we eigenlijk altijd naar wat belemmert om gastvrij te zijn. Dat is eigenlijk altijd een top drie: werkdruk, lastige klanten of gasten. Teams die niet zo gastvrij zijn hebben het alleen maar over die lastige klanten/gasten/ouders/docenten. Maar ook wat stimuleert je om gastvrij te zijn. Daar kan je heel erg bij helpen door inspiratie te geven, mensen bewust maken, mensen stil te laten staan hoe leuk het is om gastvrij te zijn en ze dat weer te laten ervaren. Op moment dat ze hartelijk zijn wat ze daarvoor terugkrijgen. Maar je kan wel heel inspireren maar als je ook niet de situatie veranderd dan blijft het zoals het is. Dus wij gaan eigenlijk altijd op zoek naar wat maakt het dat gastvrijheid geen constante factor is. Dat heeft ook te maken met geven de leidinggevende het goede voorbeeld, maak ze belangrijk, zijn er randvoorwaarden om gastvrij te kunnen en mogen zijn. Bijvoorbeeld Ilse die je net zag met die mooie rode krullen, die was vroeger roomservice medewerker. Die werd regelmatig door collega's teruggefloten en werd gezegd. Klaar met gastvrij, je bent alleen maar met patiënten gaan kletsen en daardoor moeten we harder werken en dat doen we niet meer. Dus er spelen allemaal krachtenvelden in de organisatie wat gastvrijheid belemmert of stimuleert. Dus als je 9+ organisatie wil gaan in de beleving naar je klant of gast toe, dan moet je intern kijken wat er gebeurt. Want pas als je intern gastvrij bent en het goed georganiseerd hebt en de randvoorwaarden er zijn dan pas kan je gaan groeien in gastvrijheid. Dus dat vind ik eigenlijk wel een hele belangrijke om mee te nemen. Dus ga je daarin verbazen. De medewerkers waar je het over hebt die zijn wel gastvrij, die vinden het belangrijk maar het is net even de taal, hoe komt het dat ze negatieve associaties met gastvrijheid hebben.

AG: Is dat ook wat je bedoelt met iets tegenhoudt om gastvrij te zijn en 'ik ben nou eenmaal zo'?

LM: Ja kan. Maar het kan ook zijn potverdorie ik doe keihard mijn best. Ik werk me uit de naad. Ik ben super gastvrij. Niemand ziet het en ik word er nooit voor gewaardeerd of krijg er complimenten over. Er zitten zo vaak zoveel dingen bij achter waar je helemaal niet bij stil staat. Het is bijna nooit dat iemand gastvrij stom vindt of het niet wil zijn. Maar het kan ook zijn dat mannen stoer aan de koffie zitten. Wat nou gastvrijheid we gaan toch niet harder werken. Kom kom, en jou helemaal niet met je gastvrijheid. Dan gaat die vervolgens tegen jou zeggen. Er spelen vaak heel veel andere krachtenvelden die werken en die zijn nog veel interessanter dan mensen overtuigen om gastvrij te zijn. Volgens mij hebben we het al een beetje over gastvrijheid ontwikkelen. Jij had het ook over beleid hé?

AG: Ja, omdat een dienstverleningsconcept te praktisch was voor een afstudeeropdracht dus toen was het van: oké, kun je daar een beleid op schrijven? Dus ik ben me er nu wel van bewust dat dat helemaal niet alleen kan en dat beleid het helemaal niet gaat veranderen. Maar is beleid nodig?

LM: Wat zie jij onder beleid?

AG: Bij een hogeschool hebben ze dus een instellingsplan.

LM: Klinkt al eng

AG: Wel een beetje he haha, maar het is meer bedoeld dat het CvB het ook belangrijk gaat vinden en dat is misschien meer het leidende idee.

LM: Beleid. Ik krijg jeuk van het woord beleid, maar dat is meer om waar we het net over hadden SOP's, regeltjes. Als we dit en dit en dit doen, dan zijn we gastvrij. Maar als je het hebt over een visie op gastvrijheid of een strategie om de meeste gastvrije organisatie te worden. Dan word ik al blijer. Ik ben nu bezig met de provincie. Dan komt het woord beleid ook helaas voorbij. Maar waar ik ze bij ga helpen is om een gezamenlijke visie te ontwikkelen en een strategie hoe ze stapje voor stapje kunnen groeien. Ik had ook opgeschreven wat zie je onder beleid. Het is denk ik goed om het daarover te hebben en als je het over integraal uniform. Misschien moet ik nog even de fases uitleggen. Kennen jullie de ontwikkelfases van MoodMaker. Ik ga hem wel even tekenen. Want de fase is heel belangrijk om te gaan maken. Want ik zou zeker niet zeggen om nu al echt een beleid te gaan maken. Eigenlijk heb je meerdere theorie die hierbij voorkomen. Het is een natuurwet. Ik zou hem even naar jullie toe sturen achteraf.

NR: Staat die in het boek?

LM: Nee, ik heb in de afgelopen 6 jaar best veel theorieën doorontwikkeld op basis van het MoodMaker boek. Dat boek komt nog niet uit voor jullie afgestudeerd zijn. Ik hoop wel binnenkort. Vaak begint het met 1 of 2 mensen. Ik jouw geval de stagebegeleider. Soms zijn het wel een aantal mensen die zeggen: ik geloof in gastvrijheid en wil ermee aan de slag. Die gaan dan mensen om zich heen verzamelen en dat wordt een soort groepje de Mood Makers die aan de slag gaan met gastvrijheid in hun organisatie. Maar je hebt twee belangrijke punten. Dat is natuurlijk die altijd telt. Dat is de weerstand fase. In deze fase zal je merken, of het nu gastvrijheid is of wat dan ook, 80 procenten van de projecten gaat op dit punt mis, omdat je weerstand krijgt. Wat je ook net zei. Dat je ervaren hebt: gastvrij wat een onzin, gastvrijheid hoort bij een hotel, wij hebben toch andere prioriteiten, kost geld zulk soort dingen. Deze fase is superbelangrijk, omdat die bijna altijd misloopt. Dus wat zou je eigenlijk moeten doen als je hier zit?

KO: Inspirerende personen vinden.

LM: Ja, precies. Want wat je doet is je gaat focussen op de mensen die het stom vinden, maar daar ga je die verandering er nooit mee in zetten. Daar hoeft je pas op het laatst mee aan de slag te gaan. Je moet eigenlijk de volgers vinden en daarin een groepje krijgen die het met je eens zijn en als die op een gegeven moment de helft is. Dan krijg je het 'tipping point' zoals we het noemen. Waarbij je een soort van positieve groepsdruk krijgt en dan willen er mensen bij horen. Dan gaan deze wel mee doen en uiteindelijk ga je pas aan de slag met de mensen die het stom vinden of stiekem niet willen of kunnen, etc. Maar daar begin je niet mee. Belangrijkste in de MoodMakers fase is A om eerst dit groepje in beweging te krijgen en door de weerstand fase heen te komen om die volgers te vinden en pas in 3 dan pas ga je structuren. Dan pas ga je zeggen: oké dit is gedrag wat we niet meer willen. Dan ga je misschien de SOP's meer vormgeven en dan pas ga je aan de slag met de mensen die het niet willen/kunnen. Die zijn dan vaak al uit je organisatie vertrokken, omdat ze het dan niet meer leuk vinden. Om terug te komen op jouw verhaal van casino die zit hier. Die zijn hier met dingen bezig terwijl ze nog helemaal geen draagvlak hebben, misschien nog geen bewustwording hebben van wat gastvrijheid is en hoe leuk het is. Daar gaat het vaak mis.

KO: Ik moet heel eerlijk zeggen, ik heb al een afstudeeropdracht gedaan voor een zorginstelling en daar had ik best wel een grote weerstandfase. Daar zaten de meesten: Hoezo trainingen? We doen het toch hartstikke goed? Daar zetten ze heel erg hun hakken in het zand. Want daar is vaak wel het beleid geschreven. Ik weet niet maar er zit een heel oud beleid vaak waar ze totaal niet de focus hebben op die gast. Het moet allemaal zo efficiënt en snel mogelijk en als je dan gaat zeggen je moet wat meer oog hebben voor je gast dan wordt er heel snel gezegd ik heb geen tijd of ik wil niet veranderen. Heb jij ook wel mensen omgepraat van hakken in het zand naar inspirerend persoon?

LM: Nou, eigenlijk 2 antwoorden. Het is nog nooit mislukt om iemand mee te krijgen maar ik heb niet iemand omgepraat. Want dat moment dat je iemand moet gaan overtuigen heb je eigenlijk al de verkeerde methode. Er zijn andere interventies die je kan toepassen dan iemand overtuigen want dat werkt sowieso niet. Er zijn namelijk andere dingen wat maakt dat iemand het stom vindt. Dus dan heb je andere tactieken die je toepast. Daar werkt positieve

psychologie heel goed bij, om juist te kijken: Wat zit er wel in iemand? Wat als je wel iemand overtuigt? Wat voor talent heeft diegene? Dus je gaat eerder iemand advies vragen dan overtuigen. Dat is wel een gunstigere strategie die beter werkt. In onze trainingen of sessies die we doen zit veel meer daarop van: hé, het gaat eigenlijk vrij snel. Bijvoorbeeld ook als we programma beginnen is het van: hé, we doen het eigenlijk al heel goed. We willen de beste worden. Doen jullie mee? Dat is een heel ander vertrekpunt dan: We willen gastvrijheid verbeteren, doen jullie mee? 'Hallo, ik ben de hele dag gastvrij. Zie je dat niet?' Dat is eigenlijk 1 van de grootste fouten/valkuilen die ik zie. Herken je dat?

AG: Ja en vooral je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Ze al best wel goed.

LM: Kijk en volgens mij zit daar. Als ik jou een tip kan geven ik zou en dat is niet beleid gaan vormen om te gaan kijken hoe kan ik het beter maken. Maar ik zou echt gaan kijken wat er is, wat voor kracht er is, wat voor talent er zijn, wat voor visie die medewerkers al hebben, wat ze goed kunnen, wat voor complimenten je krijgt. Volgens mij als je daarmee aan de slag gaat dan heb je uiteindelijk een afstudeerscriptie waar ook iets mee gebeurt in plaats van die ook in een kast beland. Dat zou ik zo zonde vinden van je kostbare half jaar.

Ga vooral kijken wat er is. Vragen wat is voor jou gastvrijheid? Wat doen we goed? Wat waarderen de klanten? Volgens mij bereik je daar veel meer. Bij jou ook complimenten analyseren. Waarom waarderen mensen? Waarom komen ze terug? Waarom worden ze fan? Dat is veel interessanter dan allemaal cadeautjes bedenken. Cadeautjes maakt mensen verwend. Het moment dat ik jou vandaag een cadeautje dan volgende keer verwacht je dat je weer koekjes krijgt.

AV: Ze doen dat bij het Casino wel heel erg. Ze hebben een magazijn zo groot en liggen allemaal echt super onzinnige dingen in. Dat je echt denkt oortjes, handdoeken, je bedenkt het niet maar het is echt bizar.

LM: De wauw van vandaag is de verwachting van morgen en cadeautjes maakt mensen verwend dus ga echt onderzoeken wat mensen waarderen. Dat zit vaak in: oh ze weet nog hoe ik heet, ze weet hoe ik mijn koffie drink of mijn cocktail wil hebben. Ik kom niet zo vaak casino dus heb geen flauw idee. Of ik veel geld besteed of niet, nee hoor grapje.

AG: Maakt het nog uit wie die volgers zijn?

LM: Het is wel handig als het cultuurdragers zijn, als het ook nog eens mensen zijn die het in het team voor het zeggen hebben ga je nog sneller. Heb je er nu nog zelfbedachte bij?

AG: Nou ja, ik merk nu al dat bepaalde afdelingshoofden zeg maar dat die niet heel enthousiast zijn en dan denk ik hoe ga ik dan nog een hele afdeling meenemen?

LM: Ik zou, volgens mij heeft iemand ook die vraag gesteld waar begin je. Begin waar de energie zit. Dus begin waar mensen eigenlijk al een beetje open staan, dus niet de afdelingen die echt denken: joh, wat kom jij doen? Maar ga je echt focussen op de mensen, met de name de mensen. Is natuurlijk handig als je manager daarin mee hebt. Dan kan je wel redelijk snel resultaten mee bereiken. Ja, simpelweg waar de energie zit. Dus mensen die willen veranderen. Dat helpt je wel. Dan kun je de eerste resultaten laten zien en dan gaan afdelingen denken cool ik wil ook meedoen. Van: hé wat je daar hebt gedaan daar willen we meer over weten. Dat is veel makkelijker. Daarom ben ik ook niet zo blij met programma's als je nog niet in fase 3 bent ga ik liever niet met organisatie breed aan de slag. Ik heb trouwens een leuk boekje voor jou nog zit ik mij net te bedenken. Want jij bent met de internationale student bezig hé. Van Schroevens heeft zo boek geschreven over internationale gastvrijheid. Die heb ik toevallig van het weekend gelezen. Zit ik mij ineens te bedenken. Schroevens van de secretaresses.

MK: Kan wel handig zijn.

LM: De eerste stap richting een gastvrije organisatie, die heb ik ook gehad, is eerst kijken in welke fase zijn we. Wat is er nodig om naar de volgende fase te komen en dan pas je plan van aanpak te kiezen. Want jij bent denk ik niet in fase 1 of 2 denk ik met Holland Casino.

AV: Nee, 3 of 4.

LM: Ja, dacht ik ook al. Dan is veel meer de vraag hoe kunnen we continu blijven ontwikkelen door de ogen van de gast kijken. Zorgen dat ze continu geïnspireerd raken in plaats van in kakken. Het zijn hele andere doelstellingen.

AV: Want ik heb ook met de casino directeur gesproken en die zei ik wil constant die verwachting blijven overtreffen. Toen dacht ik: oké, dat is een uitdaging.

LM: Je hebt natuurlijk veel meer concurrentie gekregen in een hele korte tijd.

KO: Het gaat nog veel erger worden.

AV: Ja, ook digitaal.

KO: Ja, als ze ook nog hun staatsmonopolie kwijtraken dan wordt het nog erger. Ik werk er toevallig. Als frontline medewerker wordt dat heel veel nu de nadruk op gelegd. Over gastvrijheid. Medewerkers dagen zijn nu aan de gang en ik heb nu toevallig morgen heb ik mijn personeel dag over strategie, visie ontwikkelen en gastvrijheid.

AV: Ja, er zitten nu ook landelijk met alle vestigingen aan te komen nu.

KO: Ja, september dacht ik. Dus die zijn al heel erg bezig. Ik ben bijna klaar met mijn studie en weet niet of ik daar blijf.

LM: Ik zie dat het 4 uur is. Dus ik stel voor, ik heb niet alle vragen beantwoordt dus dit is voor jullie het allerlaatste vragen rondje. Nog 1 vraag die je echt wil stellen dan is dit het moment.

NR: Ik heb er wel 1 maar die is best wel makkelijk denk ik. Je zei ik op het gebied van bezoekersontvangst zijn er wel goede organisaties. Daar ben ik wel geïnteresseerd naar of ik er heen kan gaan om te kijken hoe zij dat doen.

LM: Ik heb in de printer nog even de trends. Had ik voor je uitgeprint krijg je zo meteen mee. Je ziet dat met name de commerciële bedrijven, dus de single suppliers in facilitaire dienst, met name receptie desk diensten het heel goed doen. Ik ben best wel fan van Receptel en Spirit vind ik ook wel een hele goede en Sparts zie ik wat minder de laatste tijd, maar je ziet dat die het heel goed neerzetten. Ook echt in high end organisaties. Die zijn daar al jarenlang mee bezig om dat goed neer te zetten. Dus dat vind ik wel interessante organisaties.

AG: Dat zijn organisaties die trainingen geven toch of met onderzoek?

LM: Als je je receptie uitbesteed dan komen ze dat voor je doen. Ze geven ook wel trainingen volgens mij hoor.

AG: Bedoelde jij niet dat je kon kijken bij een bedrijf hoe ze het daar geregeld hebben?

LM: Dan zou ik gaan voor een bedrijf die dat doet. Dus dan kom je. Je zit bij de gemeente hé?

NR: Ik wil sowieso nog bij andere gemeentes kijken. Heel veel gemeentes zijn aan het verbouwen dus die hebben anders ingericht. Zoals Unitrend, maar ik wil niet alleen bij gemeentes te kijken. Dan ga ik echt met oogkleppen op het onderzoek doen.

LM: Dan zou ik als je zeg maar wat verder wilt kijken dan zou ik aan hun vragen van: goh, ik ben bezig voor de gemeente en heb je een best practices. Eneco ben ik vorige week geweest. Vind ik mooie organisatie die namens ontvangst heb. Je zit in Apeldoorn hé?

NR: Ja. Welke vestiging van Eneco?

LM: Ja in Rotterdam. Moet ik even denken. Wat ook wel leuk is USG dat is van Receptel in Almere die hebben dat robotje staan. Ik was heel anti totdat ik hem zeg. Dus ik denk dat die wel leuk om die te vragen hebben jullie een best practice die ik kan onderzoeken. Dus dan ga je meer naar die. Ik weet niet centraal beheer weet ik niet wat ze doen voor ontvangst. Je kan een keer naar binnen stappen als je in Apeldoorn bent. Die zijn er wel redelijk mee bezig. VGZ, ik denk dat die bedrijven er het verst mee zijn. Er zijn weinig bedrijven die in eigen beheer een super gastvrij concept hebben die ik nu kan opnoemen.

KO: Efteling

LM: Nee vind ik ontvangst niet zo en zeker niet voor de gemeente.

AG: Ik zou je wel iets kunnen geven maar dat is in Zuid-Holland dat wil ik je ook niet aandoen.

NR: Dat mag wel hoor.

AG: Diaconessen ziekenhuis in Leiden. Die zijn echt bezig met gastvrouwen. Is natuurlijk wel heel wat anders dan de gemeente.

LM: Nee joh, dat past veel beter.

NR: Ik wil juist bij alle soorten bedrijven die stukjes pakken. Dankjewel.

LM: Er zijn nog meer ziekenhuizen als ik er op kom weet ik je te vinden

AG: Bij ziekenhuizen hebben ze vaak wel gastvrouwen en is ontvangst wel een ding.

LM: Anderen nog een laatste vraag?

AG: Ik heb heel echt qua mensen verschil in welke fase ze zitten. Ik heb een beetje allergie om het organisatie breed aan te pakken maar dat verschilt dus ook heel erg per mens.

LM: Als je het hebt over beleid en strategie is het heel gaaf als je dat inzichtelijk kan maken. Wij gebruiken daar ook gastvrijheid scans wat we daarvoor uitvoeren dan meten we per team, ook per management van hoe is de verander bereidheid hoe gastvrij vind je jezelf. Dan meten we dat en kun je heel mooi zien dat er verschil in zit en dat je daarmee rekening moet houden.

KO: Hoe breng je verander bereidheid in kaart?

LM: Er zijn wel meet instrumenten voor als je daarop googelt dan kun je daar wel instrumenten voor vinden en daar heb ik een afgeleide van. Aantal vragen die ik daarvan stel. Meten is ook weer zo ding. Weet je hoe wetenschappelijk. Moet zijn. Met een aantal vragen kan je best in beeld krijgen wat de verander bereidheid is.

AG: Ik wou gebruik maken van de zes sleutels tot gastvrijheid. Er staat het is gebaseerd op onderzoek en ervaring. Ben ik benieuwd op wat voor onderzoek?

LM: Eigenlijk is het een sowieso een verbetering op het MoodMaker boek want daar heb je dynamisch borgen, inspireren, mobiliseren, reflecteren en ... Daar miste ik een aantal dingen dus op basis van veel meer ervaring hebben we daar een beter model van gemaakt. Maar ik zou graag nog wel een keertje echt wetenschappelijk helemaal willen onderbouwen. Eigenlijk tot nu toe is het echt een perfecte paraplu. Als je echt zeg maar de onderbouwing heeft te maken met INK-model dus die INBR-cirkel, maar we missen wel door de ogen van de gast kijken en het mogelijk maken en belangrijk maken. Die miste ik gewoon echt want die randvoorwaarden maak je belangrijk. Dat is prioriteit. Heb je wel gecheckt of een gast het eigenlijk wil. Want iedereen vult het in zoals jij denkt dat iemand het wil. Heel veel cadeautjes. Dus ik merkte dat dat te klein was. Ook het MoodMaker boek het laatste deel te eenzijdig was. Maar ik kan er niet zo een ander model aan hangen. Het is ons model.

AG: Het is meer omdat erbij stond op onder gebaseerd. Dus ik was benieuwd of het wetenschappelijk onderzoek was

LM: Nee, geen wetenschappelijk onderzoek. Dat is het grappige. Nu pas begint al het onderzoek te stromen en te doen. Nog meer vragen?

MK: Ik had nog eentje; zijn er elementen die belangrijk zijn in een internationale omgeving als je kijkt naar hospitality? Kom je dan weer terug op die ontvangst en afscheid? Bijvoorbeeld kan de bewegwijzering daarmee helpen?

LM: Ik denk dat het van je gebouw en je services, eigenlijk van alles wel, andere dingen vraagt. Vind ik wel een interessante vraag. Ja, ik denk uiteindelijk het meest toch wel weer van gedrag. Want je kan je wel ontzettend ergeren aan hoe mensen toilet gebruiken hebben en daar hele negatieve bordjes in ophangen maar dat maak je beleving van je pand ook niet mooi. Volgens mij heeft het veel meer met mindset te maken, hoe je met de internationale gast omgaat. Als ik bijvoorbeeld aan de slag ga begin ik al met mindset. Ik kan het gebouw wel gaan veranderen, maar als mensen het niet snappen waarom je een gebouw wil veranderen dan wordt het nooit super gastvrij en het moment dat je snapt dat een internationale gast verschillende behoeftes heeft. Dan ga ik als medewerker ook zien oh dan is het ook wel handig dat we bijvoorbeeld voor Chinezen geen Hollandse Chinese maaltijd hebben maar een Chinese Chinese maaltijd. Ik noem maar even wat. Dus dan nog denk ik dat het altijd begint weer met mindset, met persoon want alles wat je anders bedenkt daarvoor gaat het toch niet slagen op het moment dat mensen het niet snappen waarom.

MK: Ja, dat is wel een goede.

LM: Maar tuurlijk zijn ze allemaal belangrijk. Als er nog dingen die je vergeten bent schroom niet om te mailen. Is het handig als ik de fase scan nog mail? Die heeft niet iedereen nog. Misschien dat jullie dat kunnen doen. Dus de fase scan en de 6 sleutels die kennen jullie denk ik ook niet allemaal. Als je een paraplu wilt gebruiken in je advies of wat dan ook om de sleutels. Als het leuk vindt en je bent klaar met je onderzoek, dan wil ik natuurlijk heel graag je eindproduct lezen, maar het hoeft niet zeker niet als het copyright of niet gedeeld mag worden. Maar ik vind het altijd wel leuk om te lezen. Daarmee word ik ook weer geïnspireerd.

Bijlage 20. Interview Eneco, Manager Facilities & Vastgoed

Gehouden op 19 juni 2018 om 14:00 uur.

Kun je me vertellen wat de aanleiding was om met hospitality aan de slag te gaan? Wat was de aanloop en wie nam het initiatief?

Wij hadden een hele traditionele facilitaire organisatie toen we begonnen. Het was de opdracht om van vijf locaties naar één locatie in Rotterdam te gaan. We hebben nog wat andere locaties ook, maar van vijf naar één locatie in Rotterdam. We gingen Het Nieuwe Werken invoeren. Mensen hadden heel erg gevoel, omdat we uit een traditionele kantooromgeving komen, dat er heel veel van hen afgenomen was, dus we vonden dat ze ook wat terug moesten krijgen. Dus we hebben heel goed over dat nieuwe concept nagedacht; hoe de facilitaire organisatie eruit moest komen te zien en welk gastvrijheidsconcept wij daar dan neer moesten zetten, welke ook paste in de missie en de strategie van de organisatie. Ik denk, als je het zo neer zet, prompt verloren, dan vervliegt het. Dus we hebben heel erg gekeken wat de missie en visie van Eneco is, dat was Duurzaam, Decentraal en Samen. We hebben samen met HR, ICT, met de Business, met Facilities het hele concept van hoe wij willen samenwerken ontwikkelt en wij hebben vanuit Facilities daar het hospitality concept nog eens overheen gelegd. Het ging heel erg over 'practice what you preach'. Er waaide echt een nieuwe wind binnen Eneco waarin wij veel klantgerichter moesten gaan werken, op een andere manier naar de wereld gingen kijken. En toen dachten we; als wij willen dat onze medewerkers dat doen, dan moeten wij daarmee starten omdat wij een beetje de pilaren zijn die hier in de organisatie staan.

Met wij bedoel je dan HR, ICT etc.?

Wij is de facilitaire organisatie. Want als wij het niet goed doen dan kunnen wij ook niet verwachten dat medewerkers aan de telefoon naar de klanten het netjes doen. Dus toen we het concept gingen neer zetten hebben we echt bewust gekozen geen beveiligers aan de balie te hebben zitten, maar ontvangst dames met een écht ontvangst. De beveiligers is naar de achtergrond getreden, die hebben we nog wel maar speelt een andere rol. De ontvangst komt actief op je af, niet zitten achter de balie, er mag geen telefoon opgenomen worden beneden omdat dat afleidt van de gast die binnenkomt. We hebben dat doorgetrokken, niet alleen naar de ontvangst maar ook naar de catering en naar de beveiliging. Wij hadden al het geluk dat wij alle onderdelen al ge-outsourced hadden en toen wij van die vijf panden naar dat ene pand gingen konden wij gelijk de aanbesteding doen, Eén van de dingen die we in de aanbesteding vroegen is hoe duurzaam ben je, vertel daar je verhaal over en vertel alles over hospitality. Dat was zes jaar geleden nog wel redelijk nieuw, nu is dat misschien al veel meer normaal.

Dus al bij de aanbesteding heb je dat al als eis gesteld?

Exact! Daar moesten ze een vurig betoog over houden hoe ze dat in gingen vullen. Ik moet zeggen dat dat uiteindelijk best wel goed gelukt is, maar als je dat nou eenmaal hebt dan heb je partijen en mensen die daar goed in zijn, maar daarmee vliegt het nog niet. Het is voor ons elke dag nog wel hard werken, hospitality gaat niet vanzelf. Ik noem het hier het hotel zonder bedden. Ik wil dat al onze facilitaire medewerkers ook zo naar de medewerkers van onze organisatie kijken. Dat betekent niet dat alles mag en alles kan, maar dat je wel dat op een bepaalde manier communiceert, dat je goed feedback geeft, dat je ziet wat er gebeurt, dat je de klant net een stapje voor bent, omdat ik er heel er in geloof dat als wij zo met onze medewerkers omgaan, zij zo met onze klanten omgaan.

Dat hebben we vormgegeven door de ontvangst, dat wordt gedaan door Receptel. Zoals ik al zei, dat doen we actief. Dat doen we door het duurzaamheidsconcept verder vorm te geven. Dat betekent dat onze cateraar alles wat van ver komt, fair trade is. Alles wat van ver komt, dus de koffie, de bananen, dat soort dingen zijn allemaal fair trade en alles wat van dichterbij komt, de appeltjes enzo, die komen allemaal hier uit de buurt. Dat is dan maatschappelijk

verantwoord. Dus zo proberen we op een goede manier bij te dragen aan de organisatie, maar ook aan de cultuur van de organisatie.

Die aanloop ernaar toe was dus best een radicale verandering?

Absoluut.

Dus omdat jullie, noodgedwongen misschien, naar één locatie moesten hebben jullie dit direct ingevoerd?

Ja, toen hebben we gelijk het hele nieuwe concept neergezet. En ik moet zeggen dat dat enorme impact heeft gegeven, mensen waren allemaal een beetje hun huis kwijt, oh Nieuwe Werken, waar is m'n werkplek, hoe ga ik dat doen? Dit zijn echt de vaste mensen die ze elke dag een goedmorgen, goedemiddag zeggen, die hun gasten goed ontvangen. Als ik een dag hard heb gewerkt is er altijd wel een gast die bij mij binnenkomt die zeg: oh, ik ben wel fijn ontvangen! Dat geeft mij ook weer een goed gevoel, dus het werkt gewoon twee kanten op als je dit soort dingen goed organiseert. Voor je gast, maar ook voor je interne medewerker, die ook trots is dat hij hier werkt en op een goede manier zijn gast kan ontvangen.

Hebben jullie alle facilitaire diensten uitbesteed?

Ontvangst, catering, schoonmaak, beveiliging zijn uitbesteed. Wat we nog in huis hebben is de BHV en de baas van de beveiliging, het onderhoud van de panden, de post, Sharepoint en events.

Wat wij doen om dit allemaal te onderhouden is dat we één keer per jaar, hebben we in het contract opgenomen, dat de leveranciers twee dagen per jaar getraind worden. Dat doen wij, dat is redelijk uitzonderlijk, maar dat doen wij. Daar hebben we weliswaar een externe partij daarvoor. Alle mensen worden daar op feedback geven getraind, op managementdrives getraind, op communicatieve vaardigheden getraind, zodat we allemaal eenzelfde normenkader ontwikkelen om onze gasten op eenzelfde manier te behandelen. Want we zien het echt wel als een guest journey; als je hierbinnen komt kan de ontvangst nog zo goed z'n best doen, als er iemand chagrijnig achter de espressobar staat dan ben je je klant alweer kwijt. We proberen iedereen heel goed te doordringen welke rol je speelt in het hele proces, waar het mis kan gaan.

Die trainingsdagen zijn er dan om iedereen daar bewust van te maken?

Ja, om iedereen weer op één lijn te krijgen, iedereen die nieuw is weer op lijn te krijgen, onze eigen mensen weer op lijn te krijgen en aan de teambuilding te werken, ook dat is enorm belangrijk. Als de dame van Receptel zegt; ga maar lekker zitten want ik ben niet van de koffie, even flauw gezegd, dat is een heel ander gevoel dan dat ze zegt; ga maar lekker zitten en ze haalt een kopje koffie voor jou. Of dat nou in je contract staat of niet, het kan me allemaal jeuken, het boeit me niet. Jij moet gewoon goed geholpen worden. Als we allemaal die instelling hebben dan heb je het ultieme gastvrijheidsconcept.

Is er dan ook iemand echt eigenaar van dat gastvrijheidsconcept?

Ik. Ik en mijn drie hoofden zijn eigenaar van het programma en ik ben uiteindelijk de eindverantwoordelijke. Ik kijk altijd mee, wat gaan we dit jaar doen, waar gaan we op focussen, wat vinden we belangrijk. Dan doe ik met alle leveranciers, met de directeuren, het bespreken; dit wordt het thema, op die en die dagen wil ik jullie mensen daar vrijgesteld voor worden.

Ik merk op de Christelijke hogeschool heel erg dat het één persoon zijn thema blijft voor veel mensen. Hoe wordt het dan van iedereen?

Nou, wat ik dus wel doe he, wat ik al zei van die externe partijen, die directeuren die betrek ik daar dan ook wel bij. Maar ik ga je vertellen, na die drie of twee dagen training is het van iedereen. Want dan weet iedereen hoe het zit, dan krijg je een onwijze power in zo'n

organisatie. Dat ik nu hier rondloop, maar dat die dame van ontvangst mij ook weer kent en niet alleen mij. Snap je? Je hebt ineens niet meer een team van 3 mensen, 6 mensen en 7 mensen bij de catering. Maar je hebt ineens een team van 30 mensen die ergens voor staat. Dat is denk ik de kracht, ook van die training, is dat je met elkaar een ongeschreven taal ontwikkelt die als een olievlek door de organisatie gaat. Er is nu niemand meer die na 3 jaar of 6 jaar die tegen mij zegt: waar bemoei jij je mee? In het begin zei ik tegen iemand: hou even de trapleuning vast, want dat is hier de bedoeling. Zet even zelf je kopje weg, want je wil uiteindelijk niet, natuurlijk is het een hotel zonder bedden, maar dat betekent niet dat iedereen hier ongelimiteerd hier alles kan zitten doen. Dus je voedt elkaar ook een beetje op. Dus nu is er niemand meer die tegen mij zegt; waar bemoei jij je mee? En dat was in het begin wel, dan zeiden ze; je bent toch van faciliteiten, hoezo moet ik dat kopje opruimen?

Dus ja, dat is een lange adem. Het is bijna net als thuis dat ik tegen mijn kinderen zeg: neem die vuile sokken even mee naar boven. Dat ik er tien keer wat van kan zeggen en dan denken ze de elfde keer; laat ik het maar meenemen want anders komt ze weer achter me aan. Het gaat heel erg om gedragsverandering. Het is elke dag weer hard werken.

Hoe behoud je, naast die trainingen, de continuïteit?

Door elkaar dagelijks aan te spreken, steeds over het onderwerp beginnen. Een keer per maand hebben we een high tea, zo noemen wij dat dan, dat is een bijeenkomst waarbij alle externen, alle internen bij elkaar komen. Daarin vertel ik wat er binnen Eneco gaande is, wat er in de media gaande is voor Eneco, welke normen en waarden we hebben, wat de events zijn, wat onze successen zijn die we als faciliteiten behaald hebben.

Dus ook de normen en waarden deel je dan nog eens?

Exact! Dat betekent met de dag starten, die ze elke dag hebben, dat betekent dat er iemand van de ontvangst, catering, schoonmaak, beveiliging elke dag hier staat en zij kijken dan elke dag met elkaar wat staat er vandaag op het programma, is er een event vandaag, wat betekent dat voor de catering, wat voor de schoonmaak, voor de beveiliging. Dus als gemengd team staan zij ervoor om dit gebouw gewoon goed te houden en te onderhouden. Dus zo hou je elke keer groepjes die met elkaar dat wiel draaiend houdt.

Dus ook al tijdens de dagstarten?

Ja, dan roept iedereen: vandaag doen we het met een glimlach! En daarmee spreek je elkaar ook aan: 'allemaal leuk en aardig, maar ik zie al dagen dat er kopjes op de espressobar staan' dat roepen zij dan tegen elkaar. Kan iemand die even weghalen? Maakt niet uit als het in je profiel staat, als je 'm ziet, wegwezen ermee. Nou, dan wordt dat weer even een focuspunt.

En, in hoeverre heb je de rest van de organisatie dan opgevoed? Bijv. op het gebied van het aanmelden van de gasten?

Dat hebben we gedigitaliseerd, dus dat kan bijna niet anders dan dat. Dat zit er ook vanaf dag 1 in. Dat gaat bij ons via Topdesk, dan melden ze de gasten aan, vullen ze het kenteken in en worden ze gebeld als de gast er is. Ik moet ook zeggen; we spreken ook mensen aan als het te lang duurt. Als de ontvangst vindt dat mensen te lang moeten wachten hebben zij ook het mandaat om even te bellen, na het event, van 'goh, we hebben u nu al drie keer gehad maar u laat uw gasten wel heel lang wachten. Zij vinden dat heel vervelend.'

Dat betekent dat je elkaar moet aanspreken. En dat bedoel ik met: het gaat niet alleen om faciliteiten. Het gaat over de cultuur in een organisatie waarin het gewoon gevonden worden dat je op die manier met elkaar om gaat. En niet dat iemand zegt; 'ik ben hier de secretaresse, ik bepaal zelf wel wanneer ik iemand ophaal.' Dat is gewoon niet oké, zo gaan we niet om met elkaar. Dus het gaat verder dan alleen maar het gastvrijheidsconcept, het moet in de vezels zitten.

Heb je dan naast die trainingen nog acties ondernomen om dat in de vezels te krijgen?

Nou, het is wel heel erg een groeiproces. En wat ik net ook aangaf; het is niet alleen facilities, het is ook HR die zorgt dat als het gaat over Feedback geven dat dat in de beoordelingssystematiek terecht komt voor al die mensen hier. Die ook zorgt als het gaat over communicatie en open gesprekken houden met elkaar dat het in de systematiek komt, die zorgt ervoor dat competenties van mensen ook zo zijn dat zij ontwikkelen en leren en open staan voor dit soort veranderingen.

Dat betekend aan de ICT-kant dat zij ge-end zijn op dingen makkelijker, slimmer en efficiënter te doen. Het gaat er uiteindelijk om dat je als gehele organisatie in een soort cadans komt dat zo'n verandering in gang brengt. Daar ben ik een radar in, facilitair helpt daar heel erg bij. Want als ze dat aan die kant leren, dat wij dat aan onze kant ook doen, zodat je aan alle kanten de impulsen krijgt om dat gedrag ook te gaan vertonen.

Dus niet persé alleen maar op functieomschrijving beoordelingsgesprekken voeren, maar ook op die persoonlijke ontwikkelingen.

We hebben niet eens meer functieomschrijvingen. Het boeit me niet wat mensen doen. Kom bij mij niet aan met: ik moet een functieomschrijving hoger gewaardeerd hebben want ik plak postzegels, dat was echt vroeger het geval, en het staat niet in mijn profiel dus dat doe ik niet. Weetje, je bent facilitair en tuurlijk zitten daar segmenten in, je bent of van het bedrijfsbureau, of je bent van de post, of. Wij roepen altijd; is er een prop, dan raap je hem op. Er zijn bepaalde dingen, daar ben je allemaal van.

En zo wil ik ook wel met mijn leveranciers omgaan. Dus als ik een contract afgesloten heb met bijv. de schoonmaak, dat ze lekker aan het schoonmaken zijn, als ik dan zie; er liggen een heleboel peuk blijven, willen jullie dat even opruimen. Dan moeten ze niet gaan piepen; dat staat niet in mijn contract. Dan word ik echt des duivels. Ik zal niemand uitnemen, je wordt gewoon netjes betaald voor je activiteiten. Maar je vraagt ook om een stukje gezond verstand en als er even iets moet dan moeten we met z'n allen wat. Dat is ook wel het businesspartnership wat je met elkaar moet doen en wat je met elkaar moet ontwikkelen. Het kost wel even om daar gevoel voor te krijgen, daar moet je ook heel veel tijd in investeren. Zij plukken er ook de vruchten van als het ons goed gaat. Want ik heb bijna één keer per week, twee keer per week, wel rondleidingen waarin ik vertel wie onze partners zijn. We staan redelijk hoog in aanzien als het gaat om gastvrijheid, om duurzaamheidsconcepten.

Zijn er ook harde consequenties als het niet gebeurt?

Tuurlijk, je hebt altijd een contract en je kan een ingebreke-stelling doen, maar ik heb het nog niet hoeven doen. Met de partijen hier zijn we altijd heel goed in gesprek, we zijn daar heel open in, dat mogen ze ook van mij verwachten, daar mogen ze uiteraard ook mij feedback op geven. We hebben gewoon wel een aantal afspraken. Als er mensen hier in dienst komen, ook van externe partijen, hebben we klik-gesprekken, zo noemen we dat dan. Dat betekent dat wij nog even een gesprek aan gaan met diegene, is dat nou degene die ik in mijn pand wil hebben als vertegenwoordiger van Facilities. Meestal kennen de partijen Eneco en mij wel zo goed dat ze wel met de juiste aan komen, maar het komt wel eens voor dat er misgegrepen wordt. Dan gaan we even zitten, hebben we het erover samen. Ik heb ook wel eens gehad dat een meneer van de catering de hele dag riep; 'hey schatje.'. Dan ben ik heel duidelijk; dat gaan we niet doe, dat past niet hier. En ik ben heel gebekt, je kan leuke grappen met me maken, maar hier is het gewoon een zakelijke omgeving. Dat zijn wel dingen waar we elkaar echt op aanspreken: 'dat gaan we gewoon niet doen'. Dan wacht ik niet tot zijn baas komt, ik roep er gewoon zelf even wat van. En zo moet dat ook kunnen denk ik, volgens mij is dat het ultieme gevoel van samenwerken, we hebben samen een klus te klaren, je speelt niet op de man, maar op het proces. En dat we hier uiteindelijk een geweldige werkomgeving creëren. Want dat is uiteindelijk het ultieme, dat we hier een geweldige werkomgeving hebben waar iedereen prettig zijn werk kan doen, zodat dit bedrijf gewoon geld kan verdienen. Want ja, uiteindelijk draait het daar om.

Ik denk dat daar misschien nog wel het verschil zit tussen een hogeschool, waar ik nu mijn opdracht doe, en een commercieel bedrijf. Die hogeschool blijft wel bestaan.

Snapt u?

Ik snap wat je bedoelt en ik zie wat je bedoeld. Ik zie dat het in die branche enorm lastig is. Maar als je mij zou vragen; geloof je daarin? Dan geloof ik er niet in. Want ik heb hier heel veel mensen gehad van de gemeente die zeiden: ja, serieus, bij de gemeente is het zo ouderwets. Maar ik beloof je, neem van mij aan, bedenk iets traditioneels, en dat dan keer drie, dat was Eneco. Ik werk hier nu 34 jaar, ik kom echt bij het oude Eneco weg. Het gaat er heel erg om heb je de passie, het geloof, krijg je je management en directie mee (dat is wel enorm belangrijk). Ik heb een directie gehad die dit altijd heeft aangehangen. En verder is het gewoon keihard werken elke dag hoor, het gaat echt niet allemaal vanzelf. Af en toe word ik er ook een beetje simpel van, ik ben dan na 6 jaar nog steeds hetzelfde riedeltje aan het vertellen, snap je er nou nog niks van? Neem nou als voorbeeld die ijscoke die daar staat, die stond er vorige week ook al, heb ik al wat van gezegd, reken erop dat ik dadelijk uit mijn dak ga omdat dat ding weg moet. Dan denk ik; dat hoef ik niet te bedenken, had je zelf kunnen bedenken. Het blijf keihard werken. En sommige dingen veranderen ook gewoon niet. En als je er moe van wordt, dan moet je wat anders gaan doen in je leven. Het is net zoals in een hotel, je moet er wel heel hard aan blijven werken om die sterren te blijven behalen. Ik denk dat het zeker ook het geval is bij jullie hogeschool, ik denk dat dat ook zeker zo zou kunnen. Ik denk dat het ook gewoon een managementorganisatie is. Je kan dan ook de vergelijking maken van; wil je een Cambridge zijn of een Haagse Hogeschool? Ik heb zelf in Groningen gestudeerd en er was daar ook zo'n verschil qua beleving. Bij de ene hogeschool zeggen ze: hier heb je je boeken en succes ermee. En bij de andere zeggen ze; we doen het op een andersoortige locatie, we zorgen dat er sprekers komen die aanzien hebben, het is ook een beetje; waar word je door getriggerd.

Ik studeer natuurlijk zelf aan de Haagse Hogeschool en ik merk het verschil met de Christelijke Hogeschool wel heel erg. Het is gewoon veel persoonlijker, kleinschaliger.

Ja! En dat zijn dan wel bewuste keuzes waarom mensen zeggen; ik ga naar de Christelijke Hogeschool of ik ga naar de Haagse Hogeschool. Dat is natuurlijk ook; waar voel je je prettig bij? Maar ik denk wel dat als het gaat over; gastvrijheidsconcept, social media, alle impulsen die van buiten komen, is het wel een soort van onverzadigbaar, bijna verslavend goedje, wat in je hoofd zit, wat steeds meer vraagt om een bepaald niveau. Toen wij hiermee begonnen dacht ik ook wel eens; even serieus, hoe ver moet je daar dan in gaan? Gaan we dan de hele dag mensen zitten pampere, er moet gewoon gewerkt worden!

Het woord pampere heb ik ook al verscheidende keren voorbij horen komen.

Maar dat dus toch niet helemaal zo. Want ik denk toch dat als je een fijne werkplek hebt, dat je uiteindelijk productiever wordt en dat je uiteindelijk trots wordt op je organisatie. Dat geldt natuurlijk ook voor samenkomst plekken, zoals scholen. Daar had je voorheen alleen maar tafeltjes en stoeltjes en nu veel meer belevingsplekken, dus je ziet dat wel langzaam komen. Misschien nog niet zo ver als bij bedrijven als dit, maar ik denk wel dat als het die kant op zou gaan dat het uiteindelijk wel belangrijk is voor de keuze die je gaat maken. Je pikt het nu ook niet meer als je in de winkel staat en je wordt al kauwgom kauwend geholpen, met harde muziek. Als je het niet erg vindt ga ik hier dus niet meer winkelen. Je merkt dat je normen en waarden veranderen, je vindt het prima dat je een paar euro moet betalen voor een kopje koffie, maar dan moet het wel een goed kopje koffie zijn.

Stellen we dan nu hogere eisen dan vroeger?

Ja, dat denk ik wel. En ook hoe je bejegend wordt, hoe je behandeld wordt, die eisen worden steeds hoger.

Ik merk ook des te meer je er mee bezig bent, des te meer je dingen opvallen.

Ik kom zelf uit het HR-vak en iemand zei ooit eens tegen mij: als je dat facilitaire vak in gaat wordt het leven nooit meer hetzelfde. Ik dacht; 'nah, duh' maar het is wel zo; want ik zie

ineens overal stof, ik zit me overal aan te ergeren, ik zie opeens overal mensen waarbij ik denk; je let niet op, je kijkt me niet aan. Je krijgt een soort van.

De facilitaire bril?

Exact! Het is een soort besmettelijkheid. Maar aan de andere kant is dat denk ik hoe het gaat, het zit 'm ook vaak in dat soort kleine dingen. En ik vind het zelf ook prettig: deze week had ik last van mijn keel en toen kwam een collega: je bent zo schor, hier heb je een kopje muntthee. Wat is er leuker dan zoiets krijgen op je werkplek? Het zit 'm niet in geld, niet in investeren, het zit 'm heel erg in houding, en in de glimlach en een vriendelijk woord, tijd maken voor elkaar.

Wat zijn de dingen waar je dan nu, je bent er al zes jaar mee bezig toch, alsnog tegen aan loopt?

Tegen het vriendelijk woord etc. Naja weetje, het is natuurlijk elke dag weer. Dat ik nu daar kijk (naar de koffiecokner) en denk; waarom staat al die afwas daar? Waarom staat dat niet gewoon in het hok? Het is gewoon elke dag weer hard werken.

Dus je kan nooit echt zeggen: 'het is af' of 'we zijn nu een supergastvrije organisatie'.

Nee. En we zien ook steeds nieuwe dingen. Het is niet alleen dat je in een sleur komt ofzo. Het is ook heel erg met de business in gesprek gaan om je pand mooi te houden. Wat je vaak ziet is dat de business denkt. Ehm. Kennen jullie SCRUMMEN? Dat is een bepaalde manier van samenwerken. Die willen dan nieuwe whiteboards. Ik vind whiteboards niet om aan te zien in m'n pand. Dus dan ga je in gesprek. Of er komt een nieuwe business die zegt: wij zijn van Oxio, ons handelsmerk is bouw. We zitten hier in het pand en willen graag een eigen identiteit, dus ik wil blauwe muren. 20 jaar geleden hadden we met elkaar gezegd; nou daar heb je gelijk in, blauwe muren kost jou 500 euro, geef mij 500 euro en dan maak ik die muren voor jou blauw. Nu zeg ik; ammehoela, je krijgt helemaal geen blauwe muren want dit pand is van ons allemaal, ik snap wat je wilt. Dus wat we gaan doen is we gaan iets ontwikkelen, met klittenband om de pilaren heen, met reclame erop. Als je het zat bent haal je het er weer af en we gaan geen kosten maken daarin. Dus wat je ziet is dat er veel meer; goed naar je klant luistert, zonder dat je daar creativiteit en het concept mee af doet. Ook zonder dat ik het concept van het flexwerken verander. Het gaat heel erg om; hoe kun je klant toch iets bereiken zonder dat ik het concept aanpas.

Want je prioriteit flexwerken heb je even hoog staan als naar je klant luisteren?

Exact, het moet niet elkaar snijden. Vroeger zouden we gezegd hebben: als jij betaald doen we de kleur van de muur lekker blauw en dan als morgen Harry komt dan doen we de muur weer groen. Het was gewoon een veel ander facilitair concept vroeger.

Dat was meer het 'u vraagt, wij draaien'?

Exact! Nu is het veel meer; wat willen we nou echt? Wat is nou echt die klantvraag? Hoe kunnen we ook de kosten nog een beetje... Het gaat veel meer over samenwerken en samen iets ontwikkelen waarvan je ook allebei kan zeggen; dat is een aardig plan.

Ik zag in dat artikel ook iets staan over E-learning. Jullie hebben cursussen aangeboden via E-learning over gastvrijheid?

Ja. Dus dat. En wat we ook doen, dat is wel leuk, we willen dat elke externe partij die voor ons werkt iets duurzaam ontwikkelt. Vorig jaar heeft bijvoorbeeld een filmpje gemaakt voor zo'n VR-bril. Dat betekent dat iedereen die nieuw binnen komt dat filmpje heeft gezien. In dat filmpje loop je soort van door het pand heen, hoe het er uit ziet, waar je door een deur kan, hoe je kan schoonmaken, heel leuk om virtueel door het pand te lopen en een opleiding in schoonmaak te krijgen. Die worden nu ook gekopieerd voor de andere onderdelen; voor catering, beveiliging etc.

Dus als in de schoenen van de klant lopen?

Nee, in de schoenen van de schoonmaker. Maar met dingen zoals: hierzo is een groene wand en dat is omdat Eneco duurzaam is.

Maar ook hoe je moet schoonmaken dan?

Nee, zover gaat dat nog niet. Maar wel het hele verhaal van Eneco, de missie en visie. Dat iedereen het verhaal kan vertellen. Verder is het zo dat bij elke inboarding, iedereen die bij Eneco nieuw in dienst komt, die krijgt ook een filmpje te zien van facilities. Over hoe de ontruiming is, de BHV is, over de ontvangst, hoe je moet boeken.

Dus ze krijgen geen boekje ofzo, maar een filmpje?

Ja, dus dat zijn de grootste dingen die we daarin ontwikkeld hebben.

Ik hoorde een verhaal dat hier een paar afdelingen hier hospitality al meer onder de knie hadden en meer omarmd hadden dan de andere en dat toen de ene afdeling taken overnam van de andere?

Ik probeer het verhaal even te plaatsten hoor. Nou, wat je bijvoorbeeld wel ziet bij ons, als het gaat om de externe partijen, over hospitality. Dan zie je dat de een daar al veel verder in is dan de ander. Bijvoorbeeld een ontvangst, Receptel, die zijn haast stewardessen, die doen niet anders. Die zijn geboren om de hele dag vrolijk en fruitig te zijn. En wat je zien is dat bijvoorbeeld bij schoonmakers wat minder ontwikkeld is. En wat wel heel leuk van die trainingen is dat ze ook elkaar tips en adviezen in geven en nu zo aan het samenwerken zijn, elkaar aan het aanspreken, opvoeden. Ik weet wel dat we eens iemand van Receptel meenamen in de schoonmaak en dan zat er bijvoorbeeld iemand met zijn voeten tegen de muur aan. Die schoonmaker is van nature niet zo verbaal, anders zou die niet zijn hele leven gaan schoonmaken en dan zit je in de dagschoonmaak en dan wordt dat wel verwacht van je. Dan kan ik met je mee gaan lopen, maar daar word je niet blij van. Wat we dan doen is iemand van Receptel mee laten lopen. Dan zegt zo'n meisje van de schoonmaak; ik vind het gewoon harstikke moeilijk om te vertellen. Zegt die dame van Receptel; laat mij maar even: 'Goh, meneer, we zijn hier aan het schoonmaken, zou u even uw voeten van de muur af willen halen? Want kijk er zitten nu allemaal van die zwarte strepen op de muur.' Zo iemand denkt 'shit' want zat net even aan de telefoon en het was helemaal niet de bedoeling, biedt daar z'n excuses voor aan. Dus het valt allemaal wel mee. Zo leert vaak de ene doelgroep die dat makkelijker vindt, de andere doelgroep om dit soort dingen te ontwikkelen. Wat het is gewoon vaak een kwestie van doen, proberen. Zo hebben we ook wel eens gehad dat ze 'stagelopen' bij elkaar of dat ze samen zitten en tips bedenken voor Eneco; dit kan echt beter, slimmer en efficiënter. Zo is het ook gekomen dat de dames van Receptel hebben bedacht; als de klant hier komt vinden we het zo vervelend dat hij in de rij moet staan, is het niet handiger dat wij dan voor mogen gaan en wij eerst een kopje koffie aan de klant mogen aanbieden. Op een gegeven moment gaan ze dat soort dingen zelf doen. Dan krijg je ook een ontwikkeling van een kwaliteitsniveau waar ik niet zo heel veel aan hoeft te doen.

Nee, misschien heb jij er niet eens altijd zicht op.

Sterker nog, dat is natuurlijk niet mijn dagelijks werk, en zij wel. En daar krijgen ze zelf ook energie van als ze dat soort ideeën ook echt uitwerkt.

Ik zit direct het plaatje te maken hoe dat dan bij ons zou kunnen. Er zijn natuurlijk mensen die van nature dat veel meer in zich hebben dan anderen.

Ja, de eerste jaren toen ik het had over gastvrijheid zeiden mensen; ik zeg toch elke dag goedemorgen, goedemiddag, dus ik ben wel gastvrij. Toen dacht ik; oeh, we hebben nog even wat te doen. Of mensen die zeiden ook letterlijk: ik werk bij huisvesting, gastvrijheid dat doen toch die mensen die daarvoor aan staan. Dan weet je dat je echt nog een weg te gaan hebt. Want het gaat uiteindelijk iedereen aan. En dat kan je alleen maar doen door op een hele goede en veilige manier met elkaar te trainen, met filmpjes dingen te doen, met een trainer soms dingen te doen. Maar dan moet het wel goed en veilig zijn en dan moet ik zeggen dat de boel op een gegeven moment wel gaat vliegen. Laat ik even vanuit mijn

organisatie praten, facilitair was nou eenmaal niet het meest sexy werkveld waar je in terecht kwam en je als je heel erg last van je rug had kon je altijd nog de post wegbrengen, die mensen hadden echt wel eens beschadigingen of zijn in ieder geval in een werkveld terecht gekomen waar ze niet vrijwillig voor hebben gekozen. Die moet je echt wel weer zelfvertrouwen gaan geven. Bij ons zat de post in de kelder, ze zaten letterlijk in de kelder. En nu staan ze hier, lopen ze rond en staan ze in pak. Iedereen is bij ons in het grijs, maakt niet uit waar je vandaan komt, wie je bent, iedereen is hetzelfde. Dat helpt ook enorm in het stukje zelfwaardering, hoe mensen er ook zekerder van worden. Ze vinden het ook heel leuk als je op een goede manier in ze investeert en ze traint. Iedereen roept dan: ja, dat kan ik niet joh, dat heb ik nooit geleerd. Maar dat maakt niet uit! Je kan allemaal praten en dan zal je zien hoe leuk dat is om op een leuke manier dingen te doen met elkaar.

Precies! Vooral het 'zo ben ik niet', daar geloof ik niet in.

Het zit 'm ook heel erg in communicatie he. Het mooiste voorbeeld vind ik nog; wij willen graag dat mensen hier de trapleuning vasthouden. Vanuit veiligheidsoverwegingen, ik ga je het hele gedoe besparen waarom. Kan je twee dingen doen; we hebben een tijdje stickers erop gehad 'trapleuning vasthouden is verplicht'.

.. En nu staat erop 'mag ik je hand?' ofzo toch?

Ja en bij mezelf denk ik; weet je waarom ik dat erop zet? Omdat ik er altijd om moet grijzen en denk; naja, ik hou 'm vast. Als je tegen mij zegt: je móet, daar krijg ik al zo'n jeuk van. Daarom zullen we ook nooit in het auditorium zeggen: je mag hier niet drinken. Maar er staat bijvoorbeeld; help jij ons mee het auditorium schoon te houden? Je probeert mensen ook een beetje uit te dagen, verantwoordelijk te maken in dit soort concepten om het mee te helpen dragen. Het waarom uitleggen is gewoon heel belangrijk. Want ik hou er ook van, als iemand zegt 'je moet', dan denk ik; ja hoezo? Het begint met de meest simpele dingen.

Ik zie het hier ook hoor; deze mensen laten hun kopje staan. Soms hebben mensen het ook niet door he. Ondanks dat ik na zes jaar denk, ik word er helemaal simpel van. Maar dan loop ik even langs en zeg ik: ik ruim uw kopje wel even op hoor. Dan zie je mensen ook soort van schrikken, dat ze denken: dat had ik zelf wel even kunnen doen. Je hoeft daar niet eens heel moeilijk over te doen.

En werken jullie nog met ambassadeurs ofzo?

Ja. Dat is misschien ook wel een goede tip; op elke etages hebben we ambassadeurs, dat zijn vaak secretaresses. En wat we doen, een keer per maand, wij noemen dat een hospitality ronde, dan komen we met schoonmaak en de mensen van faciliteiten langs en dan gaan we de hele zoi opruimen. We hebben een clean desk policy, zijn we heel streng in, dat betekend dat elke avond elk bureau leeg moet zijn. Maar er ligt altijd ergens wel een krant ofzo, of iets op de kast, of een koelkast die niet goed opgeruimd is. Daar rauzen we dan helemaal door heen en dat bespreken we dan wel met de ambassadeur en die vertegenwoordigd de club dan. En zij moeten dat dan weer doorgeven aan die afdeling. Die mensen zetten we ook wel in het zonnetje als iets leuks te doen is, dus als bijv. de banqueting map opnieuw samengesteld moet worden en er moet geproefd worden met kersvieringen mogen ambassadeurs daar ook bij aanwezig zijn. Ik wil natuurlijk niet alleen maar als politieagent door deze hut heen gaan. Het is gewoon een soort studentenwoning en ik ben niet de moeder van deze idioten hier, dus ik geloof het wel. Dus je wil gewoon heel erg dat mensen zichzelf ervoor verantwoordelijk voelen. En zij hebben dan ook direct de gelegenheid om bijvoorbeeld tegen mij te zeggen wat er beter kan.

Dat is wel heel praktisch!

Ja, maar dat is ook wat je zoekt toch? Anders krijg je dat het heel er iemands ding blijft en dat wil je niet. Dat zou ik hier ook niet in m'n eentje kunnen. Daarom is het ook fijn dat iedereen rondleidingen geeft. Als ze over het pand vertellen, wat hier allemaal is, daar

worden ze blij van. Dat wordt het van jezelf. En als het je eigen huis is dan word je er ook een beetje zuinig op, dan kan je mensen er ook op aanspreken.

Iedereen geeft rondleidingen?

De meeste, nou niet de meeste, alle ambassadeurs kunnen rondleidingen geven. Of ze vragen aan ons of wij dat kunnen doen en dan lopen ze zelf mee. Dat is dan aan bedrijven die bezig zijn met hospitality of met duurzaamheid. Dat laten we ook aansluiten bij de business. Laatst had Eneco een samenwerking met Hyundai en toen werd er een grote auto naar binnen gesleept. Dan vragen ze aan ons of we een rondleiding kunnen geven door het pand. Dus wordt onderdeel van de business; zoek ook aansluiting bij 'wat is de school?' en 'wat heeft de school nodig om te blijven werken?', anders blijf je alleen maar een kostenpost. Waar zit je toegevoegde waarde?

Ja, daar kan ik wel een voorbeeld van geven. Bijvoorbeeld bij diploma-uitreikingen, met events, elke opleiding heeft zijn eigen manier hoe ze dat dan organiseren. Terwijl facilities weet zo goed hoe dat moet en wat er nodig is. Als er dan weer een afdeling is die het weer zelf wil doen dan balen ze daar echt een beetje van, je ziet gewoon dingen fout gaan.

De vraag is dan ook; waarom willen ze het zelf doen? Zijn ze niet tevreden omdat facilities denkt; dit is de standaard en dit is het? Kunnen ze te weinig inbrengen? Kan je bij elkaar komen? Vinden ze het heel leuk om te organiseren? Kan je het dan niet samen doen? Dus het moet ook een beetje om de muren te 'slechten', en tot elkaar te komen en goed te luisteren. Als iemand een feest wil met bloemetjes en cocktails, weet ik veel wat, dat zij zeggen dat wel slimmer is om in te kopen via facilities, maar ze kunnen wel input geven door hun eigen kleur eraan te geven. Je moet een beetje van dat zwart/witte af.

Dankjewel voor dit gesprek. Ik vind het fijn dat het zo praktisch is.

Ja, daar begint het mee. Volgens mij moet je het niet heel veel spannender maken dan dat. Je kan wel hele beleidsstukken gaan schrijven, maar daar zit iedereen toch een beetje wazig naar te kijken. Je moet echt, zo hebben wij het in ieder geval gedaan, stapje voor stapje beginnen, maar wel voor jezelf de focus: waartoe draagt het bij?

En dus misschien niet heel praktisch; maar de directie dus meekrijgen.

Eigenlijk moet je een stuk maken voor de directie waarin je zegt; zo zie ik de wereld. Zie jij dat ook zo? Dan wordt dat de kapstok. En elke keer dat je wat doet moet je het aan die kapstok hangen. Kort voorbeeld; we hebben hier bijen op het dak. Dat kan omdat er iemand naar me toe komt en zegt; ik zoek een plek voor bijen. Dan denk ik; past het in mijn duurzaamheidsconcept? Ja, bijen zijn wel goed voor de duurzaamheid, kan ik wel een verhaal voor houden. Past het in m'n hospitality concept? Ja, ook wel, want dan kan ik een keer per jaar honing meegeven aan mijn klanten. En alle andere dingen die mensen dan verzinnen, harstikke leuk maar dat gaan we niet doen.

Bijlage 21. Interview Hogeschool Utrecht, Chief Hospitality

Combinatie van schriftelijk interview gehouden op 23 november 2018 om 16:00 en <https://facto.nl/meer-hospitality-op-de-hu-door-wayfinder-en-uitleenmuur/>

Kunt u iets vertellen over de functie die u heeft op de Hogeschool Utrecht?

Natuurlijk. Ik ben Chief Hospitality, dat houdt in dat ik eindverantwoordelijk ben voor de gehele dienstverlening. Dat de dienstverlening gestroomlijnd en gastvrij is. Ik stuur daarin 70 fte aan. Elk gebouw van de Hogeschool Utrecht heeft een hospitality team, bestaande uit een hospitality manager, frontoffice en de technische mensen. Daarnaast sturen zij ook onze toeleveranciers aan, zoals de schoonmaak, catering etc. Mijn taak is dan om te zorgen voor meer service tegen minder kosten.

Wat is de aanleiding geweest om aandacht te besteden aan hospitality op de HU?

Het was noodzakelijk dat we gingen besparen. Tegelijkertijd wilden we ook meer service verlenen. Dus daaruit kwam onze taak om te zorgen voor meer service tegen minder kosten. Allereerst hebben we een duidelijke visie ontwikkeld en dat uitgerold. In samenwerking met NHTV hebben we een intern opleidingsprogramma opgestart.

Als slogan hebben jullie 'sturen op beleving'. Wat betekent dat en wat houdt het in?

We willen sturen op de tevredenheid van de gebruikers. Ook alles wat onze leveranciers doen, moet in essentie als doel hebben eindgebruikers maximaal tevreden te stellen.

Kunt u enkele voorbeelden noemen van dingen die wezenlijk veranderd zijn op de HU wat betreft hospitality?

Zoals ik eerder al zei willen we meer service verlenen voor minder kosten. Dus dat heeft geresulteerd in het werken met uitleenmuren, wayfinders en host of hostess in plaats van klassieke recepties en service balies. Op deze manier hebben we een belangrijk deel onafhankelijk van openingstijden van balies en desks gemaakt. Gasten en gebruikers kunnen tijdens openingstijden van het gebouw zelf zaken regelen. Er is altijd iemand in de buurt die service kan bieden wanneer dat gewenst is of nodig lijkt te zijn. De sfeer en rust binnen het team is verbeterd. Ook is het ziekteverzuim van 11% teruggebracht naar 3%. We werken nu ook intensiever samen met andere afdelingen.

Kunt u nagaan waardoor het ziekteverzuim is teruggebracht?

Het ziekteverzuim is verlaagd door administratieve onjuistheden weg te halen, door goed op kort verzuim te sturen en langdurige zaken op te lossen. Mijns inziens werkt het ook mee dat gastvrijheid het werkplezier verhoogd en daardoor in ieder geval het korte verzuim te reduceren. We doen er alles aan om een leuke en interessante werksfeer te creëren. Dit gegeven, plus het snel reageren op kort verzuim, ligt mijns inziens aan de basis van laag ziekteverzuim. Exact aangeven waardoor blijft altijd lastig.

Hoe heeft hospitality toegevoegde waarde voor het primaire proces van de HU (het onderwijs)?

Wij zorgen ervoor dat het primaire proces ongestoord kan plaatsvinden. Ik moet zeggen dat we de mensen uit het primaire proces, zoals docenten en studenten, er eerst nog te weinig bij betrokken. We denken te weten dat we het werk voor hen goed doen, maar we vragen ze er niet naar. Dit kan beter op de Hogeschool, maar dat geldt ook voor de andere organisaties waar ik gewerkt heb. We moeten toe naar het denken op basis van outcome in plaats van output. Wanneer men bijvoorbeeld ontevreden is over het toilet, moeten we dan harder schoonmaken? Als blijkt dat het daar niet aan ligt, maar bijvoorbeeld aan het licht dat gebrekkig werkt, heeft harder schoonmaken geen nut. Als je dus niet aan de gebruiker vraagt waar het aan ligt, ga je snel de verkeerde dingen doen.

Hoe wordt het evenwicht bewaard tussen optimale service verlenen en de opvoedende rol van het onderwijsinstituut?

Ik weet niet of opvoeding een rol is van hospitality. Ik zie het service verlenen echt los van het feit dat het onderwijs mogelijk een opvoedende rol heeft.

Wat zou u andere hogescholen aanraden die ook meer met hospitality zouden willen doen? (do's and don'ts, tips etc.).

Eigenlijk kan ik daar vrij kort over zijn: de gebruiker centraal stellen in alles wat men doet.