

Gastvrijheid in het DNA van een zorginstelling

Alles naar wens?

Bij de stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest wordt hard gewerkt aan het vormgeven van gastvrij gedrag met het project 'Alles naar Wens'. Een stapsgewijze, gefaseerde aanpak is van belang om een dergelijk project met succes af te ronden met als einddoel: geregisseerd gastvrij gedrag als instrument om tot een hogere klanttevredenheid binnen een zorgorganisatie te komen. JAAP FUNNEKOTTER *

In december 2009 besloot de Raad van Bestuur van de stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest (een groep zorginstellingen met 3.300 medewerkers, 1.900 vrijwilligers en 23 locaties in de regio Delft) een concernbreed project te starten op het gebied van geregisseerde gastvrije bejegening van de cliënten. Daartoe werd de hulp ingeroepen van Hotelschool The Hague Performance Management (HPM), het advies- en trainingsbedrijf van Hotelschool Den Haag.

Voor de aansturing van het project werd een projectgroep in het leven geroepen met daarin verschillende disciplines zoals een locatiemanager, een manager facilitair bedrijf, een manager PR en Communicatie en een functionaris training en opleidingen. Het was de RvB en de projectgroep vanaf het begin glashelder dat structureel gastvrij gedrag, wil het werkelijk in het DNA van een organisatie gaan zitten, onderdeel diende uit te maken van de strategie van de instelling. Tevens kwam men in de projectvoorbereiding tot de conclusie dat een potentieel afbreukrisico bestond op het



Figuur 1. Aan de hand van een stapsgewijze, gefaseerde aanpak kan een organisatie geleidelijk 'ingroeien' in het gastvrijheidsdenken en -handelen.

moment dat het geleerde op het gebied van geregisseerd gastvrij gedrag in de praktijk zou moeten worden gebracht ('De weg naar de hemel is geplaveid met goede voornemens') en dat daar dus extra aandacht aan zou moeten worden besteed.

Hoe de theorie verbinden met de praktijk?

Bij projecten als deze is het van groot belang om de theoretische uitgangs-

punten, zoals geformuleerd in het artikel in november 2010 (zie het kader *Waarom gastvrij gedrag?*), zowel op conceptueel als praktisch niveau goed te vertalen.

Gefaseerde aanpak

Zoals uit figuur 1 blijkt is een stapsgewijze, gefaseerde aanpak gevolgd. Dit stelde de organisatie in staat geleidelijk 'in te groeien' in het gastvrijheidsdenken en -handelen.

Dit proces werd intern ondersteund door de projectgroep die tevens de gesprekspartner namens PvF met HPM was.

Strategie

Deze gefaseerde aanpak kende een tweede kenmerk, het 'van buiten naar binnen'-principe. Bij veel organisaties wordt bij het (her)inrichten van bepaalde processen de bestaande situatie als vertrekpunt genomen. »

Waarom gastvrij gedrag?

- » Klanten zijn niet meer onder de indruk van het kernproduct ('Wat').
- » Het onderscheidend vermogen van een organisatie zit in de toegevoegde waarde ('Hoe').
- » Hotels zijn experts in gastvrijheid. FM kan daarvan leren.
- » Geregisseerd gastvrij gedrag leidt onder andere tot verbetering van marges dan wel exploitatie-uitkomsten.

Bron: 'Gastvrijheid hotels voorbeeld voor FM' - Facto Magazine nr. 11- 2010

In dit geval werd echter gestart met een strategiedag, waarbij vooral gekeken werd hoe veranderingen en trends in de businessomgeving van PvF in de komende jaren van invloed zouden kunnen zijn op nieuwe 'eisen en wensen' van de toekomstige zorgconsument en het daaruit voortvloeiende gastvrijheids- cq dienstverleningsconcept. Vervolgens werden een nieuwe visie, missie en kernwaarden (gastvrij, professioneel, betrokken en actief) op het gebied van gastvrije dienstverlening geformuleerd. Op dit fundament kon verder worden gebouwd. Zie figuur 2.

Draagvlak

Van belang voor het slagen van het project was het creëren van een breed draagvlak onder de medewerkers van PvF. Om dit te bereiken werden zo'n 250 medewerkers betrokken bij het conceptueel vormgeven van het gastvrije imago van de eigen organisatie. De focus lag hierbij op het in kaart brengen van de 'Momenten van de Waarheid' door de ogen van de cliënten en het op basis daarvan ontwerpen van 'gedragsstandaarden' (zie ook *Facto Magazine* nr. 11-2010, pag. 39).

Medewerkers van Pieter van Foreest hebben met elkaar tientallen 'momenten van de waarheid' door de ogen van de cliënten benoemd. Hierbij valt te denken aan:

- » verwelkomen van een cliënt, gast, bezoeker;
- » begroeten van personen in openbare ruimten;
- » telefonische contacten;
- » binnenkomen van de kamer van een cliënt;
- » verstrekken van de maaltijd.

Gedragsstandaarden

Via deze aanpak bleek het mogelijk om met behulp van de concrete input van geëngageerde medewerkers een aantal concernbrede en een aantal afdelingsspecifieke gedragsstandaarden te ontwerpen.

Het voordeel van deze aanpak is duidelijk. Medewerkers zijn direct betrokken bij het ontwerpen van het gewenste gedrag dat zij zelf naar de cliënt in de toekomst moeten gaan vertonen. Het is dus niet iets wat vanachter een bureau door een manager is bedacht en dan de organisatie in wordt gegooid.

Gedragsstandaarden

Voorbeeld van gedragsstandaarden uit de hotellerie, de eerste drie stappen van het inchecken van een gast (in totaal vijftien stappen).

Stap	Hoe	Gedragsstandaard	Waarom
1. Welkom gast	Maak contact met de gast en zeg: Welkom in hotel X, waarmee kan ik u van dienst zijn? Is de gast een terugkerende gast, zeg dan: Goede-morgen/middag meneer Y, welkom terug in hotel X; fijn om u weer te zien.	- Oogcontact - Glimlach - Begroet de gast - Gebruik de naam van de gast	Zodat de gast weet dat hij is gezien Zodat de gast zich welkom voelt Om de gast te laten merken dat hij een terugkerende gast is
2. Welkom van de gast terwijl je bezig bent	Maak contact/erken de gast	- Oogcontact - Glimlach - Bedank de gast voor het wachten	Om te tonen dat je de gast hebt gezien. Dit is beleefd
3. Zoek de reservering van de gast	Vraag de gast naar zijn naam (indien niet bekend). Onder welke naam is de reservering gemaakt?	- Stel de naam van de gast vast - Check firmadetails - Selecteer de juiste reservering	Om er zeker van te zijn dat je de juiste reservering incheckt

Van concept naar uitvoering

Zoals vermeld vormt bij dit soort projecten de implementatie het grootste afbreukrisico. Daarom is veel tijd en energie gestoken in het begeleiden van het middenkader en een aantal functionarissen met veel klantcontact (zoals receptionisten) door deze de beschikking te geven over een aantal praktische implementatietools.

'geregisseerd gastvrij gedrag' konden laten vertonen.

- » op dag 2 werd de theorie intensief geoefend, gevolgd door het laten formuleren van een persoonlijk implementatieplan (SMART) voor de eigen afdeling.

Hiermee werden twee zaken bereikt: de deelnemers waren goed toegerust om

Medewerkers van PvF hebben met elkaar tientallen 'momenten van de waarheid' door de ogen van de cliënten benoemd

Een Train de Trainer-programma werd ontwikkeld bestaande uit twee onderdelen:

- » op dag 1 werden deelnemers bekend gemaakt met Train de Trainer-concepten en werd uitgelegd hoe ze daarna, door middel van adequate feedback, medewerkers het gewenste

hun implementatietaken uit te voeren en de projectgroep was in staat (aan de hand van het implementatieplan) de vorderingen op de voet te volgen.

Van implementatie naar praktijk

Het project is voorjaar 2011 afgerond. Gastvrij gedrag moet nu onderdeel



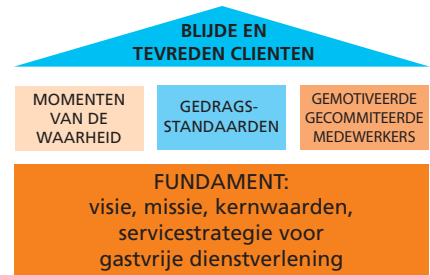
gaan uitmaken van de dagelijkse praktijk bij Pieter van Foreest. Dit vereist een nauwgezette monitoring. Daarom is de projectgroep omgevormd tot een 'permanent monitoring-orgaan' met de volgende taken.

- » **Gedragstandaarden:** het bewaken en eventueel bijstellen van de gedragsstandaarden. Deze zijn immers niet 'in steen gehouwen'. Medewerkers worden gestimuleerd om met voorstellen voor verbetering van de inhoud van de gedragsstandaarden te komen.
- » **Mystery visits:** het door vestigingsmanagers en teammanagers laten bezoeken van collegahuizen, waar ze een gastvrijheidsobservatie uitvoeren aan de hand van het Gastvrijheidsmodel en feedback aan collega's geven.

» **Personeel:** het afstemmen van diverse personeelsgerelateerde zaken (personeelsadvertenties, functieomschrijvingen) op de nieuwe gastvrijheidsprocedures en bedrijfscultuur van PvF. Met andere woorden: de aanwezigheid van een gastvrije houding is een even belangrijk selectie criterium bij het aannemen van een nieuwe medewerker als zijn vaktechnische kennis en vaardigheden. Dit aspect is geborgd onder verantwoordelijkheid van de afdeling P&O.

Toekomst

PvF zal ervaren dat geregisseerd gastvrij gedrag door medewerkers én vrijwilligers geen kunstje is maar een nieuwe vorm van 'zijn'. Een nieuwe invulling van de diverse functies waarbij men beseft dat de cliënt door correct uitge-



Figuur 2. Het fundament van een gastvrije dienstverlening wordt gevormd door een nieuwe visie, missie en kernwaarden.

aardige, betrokken personeel en niet zo gauw over de correct geserveerde biefstuk met frites en sla.

Met het omvormen van de projectgroep in een permanent monitoring-orgaan is de basis gelegd om gastvrij gedrag structureel op de agenda te houden. Alleen dan zal dit gedrag in het DNA van zorginstelling Pieter van Foreest terecht komen en blijven. «

Geregisseerd gastvrij gedrag door medewerkers én vrijwilligers is geen kunstje maar een nieuwe vorm van 'zijn'

» **Gastvrijheidsgevoel:** het via interne pr- en moderne communicatiemiddelen levend houden van het gastvrijheidsgevoel. Het permanent medewerkers blijven herinneren aan het belang van gastvrij gedrag is immers essentieel bij dit soort cultuurveranderingen. Grote hotelketens en bedrijven zoals Disney hebben de waarde hiervan ruimschoots aangetoond.

voerde zorgtechnische handelingen echt niet in applaus zal uitbarsten, maar wel voor die warme, als oprecht ervaren bejegening, gelabeld als 'geregisseerd gastvrij gedrag'. Zo'n gastvrije cultuur vraagt om goed onderhoud. Het is niet voor niets dat in de internationale hotellerie hiervoor veel tijd en geld wordt uitgetrokken omdat men beseft dat de gasten uiteindelijk de loftrumpet steken over het



* Jaap Funnekotter was tot 1 april dit jaar directeur van Hotelschool The Hague Performance Management bv (www.hotelschool-hpm.nl). Thans is hij directeur/eigenaar van Fundam hospitality & tourism services vof.

(Advertentie)

Trek de stekker eruit.
Opladers zonder apparaat eraan verbruiken ook stroom!

1.000.000 druppels is een initiatief van **asito**