

Laura de la Mar

Sneak Peek

Gastvrij leider schap

Blauwdruk voor
excellente gastvrijheid
binnen je bedrijf

Inhoud

Bonusmateriaal	6
Aanbevelingen	8
Voorwoord	10
Inleiding	14
Het Gastvrijheidsmanifest	18
Deel 1. De essentie van gastvrij leiderschap	20
1. Uitblinken in gastvrijheid	22
2. Waarom het de meeste bedrijven niet lukt	30
Bas van der Veldt, AFAS	40
Thérèse Boer, De Librije	46
Wobbe van Zoelen, Anne&Max	50
Saskia Kijne, Hotel Okura Amsterdam	56
3. Gastvrijheid begint intern	60
4. High five voor interne gastvrijheid	70
5. Hoe gastvrij ben je voor jezelf?	80
Diane van Dijk, CSU	86
Angeline Zijlstra, Booking.com	92
Jeroen van der Veen, Wellness & Hotel Thermen Bussloo	98
Roland Rozenbroek, Hof van Saksen	104

6.	Van voorzegen naar voorleven	110
7.	Groeien in gastvrijheid	118
8.	De perfecte balans tussen eenheid, maatwerk en authenticiteit	128
	Gerda van der Wal en Mathijs Rutten, NHL Stenden	136
	Dave van Dijke, Guestwise	142
	Camille Oostwegel, Oostwegel Collection	148
	Eshter Boers, Topaz	152
	Deel 2. De vijf sleutels voor gastvrij leiderschap	158
9.	Sleutel 1. Inzien en inleven	160
10.	Sleutel 2. Mogelijk maken	168
11.	Sleutel 3. Belangrijk maken	178
12.	Sleutel 4. Reflecteren en leren	192
13.	Sleutel 5. Inspireren en waarderen	200
14.	Challenges	208
	Frans Goenee, de Efteling	210
	Johan Jonker, Isala	216
	Sylvia Mulder, DC Klinieken	222
	Martijn Verspeek, Installatiebedrijf Verspeek	228
	Marloes Buter, InsingerGilissen	234
	Mark Huis in 't Veld, MARKdierenarts	240
	Over Laura de la Mar	246
	Literatuur en inspiratiebronnen	250
	Fotoverantwoording	254

Aanbevelingen

Wauw, Laura heeft wederom laten zien dat zij dé gastvrijheidsexpert van Nederland en België is. Wat een prachtig boek vol concrete tips en succesverhalen van gastvrije leiders. Een aanrader voor ieder bedrijf die talent wil aantrekken en behouden en die (potentiële) klanten een onvergetelijke ervaring wil meegeven. Must-read!

Maartje Blijleven

Digital community- en content-expert, bestsellerauteur van We love communities (2019) en professioneel spreker

Laura laat wederom zien dat gastvrijheid altijd bij de cultuur begint. We weten dat leiderschap op de bedrijfscultuur een enorme impact heeft. Eigenlijk dus best gek dat er nog geschreven moet worden over gastvrij (en inspirerend) leiderschap. Als je gaat lezen over dit onderwerp, lees dan dit boek. Een aanrader voor elke organisatie die haar gasten én medewerkers op de eerste plek zet!

Niek van den Adel

Internationale spreker en bestsellerauteur over veerkracht, persoonlijk leiderschap en klantgerichtheid

Wil jij gastvrijheid naar een hoger plan brengen en dit borgen in het DNA van je organisatie, waardoor het voor gasten én medewerkers een feest is om er te zijn? Dan is dit een must-read! Je kunt direct aan de slag met praktisch toepasbare tips die dit boek je veelvuldig geeft om een gastvrije cultuur te bouwen voor medewerkers en gasten. Gastvrijheid, zoals door Laura bedoeld, brengt je meer plezier, loyaliteit, inspiratie, groei, positiviteit en oprechte aandacht.

Maria Boelens

Ondernemer, bestsellerauteur Klanten komen altijd van rechts (2013) en Kroon je medewerkers en je klant wordt koning (2023)

Wil jij als leidinggevende jouw medewerkers een gastvrij gevoel geven? Wil je ze welkom, gerespecteerd en gewaardeerd laten voelen? Dan is dit boek van gerenommeerd gastvrijheidsexpert Laura de la Mar een aanrader. Boordevol inzichten en praktische tips over hoe jij als leidinggevende een voorbeeldfunctie kunt vervullen en hoe je gastvrijheid verweeft in de cultuur van je organisatie. Na het lezen van dit boek kun je direct aan de slag om dit te realiseren.

Ruth Pijls- Hoekstra PhD

Senior lecturer en researcher bij Saxion UAS, eigenaar Sensetality en expert in sensory perception, hospitality & customer experience



Voorwoord

Juist nu is gastvrij leiderschap belangrijker dan ooit. De krapte op de arbeidsmarkt zal voorlopig als probleem blijven bestaan: hoe blijf je een aantrekkelijke werkgever? De nieuwe generatie medewerkers haakt af bij een traditionele bedrijfscultuur. Klanten worden ook veeleisender en krijgen hogere verwachtingen, doordat steeds meer bedrijven inzetten op gastvrijheid. De druk wordt groter, waardoor gasten een korter lontje krijgen en medewerkers bezwijken onder de werkdruk. De kosten lopen op, het bedrijfsrendement komt onder druk te staan. En jij staat in het midden alle ballen hoog te houden. Wat zijn nou de sleutels tot succes? Hoog tijd voor een blauwdruk voor excellente gastvrijheid binnen je bedrijf.

Werkgeluk, innovatie, automatisering, duurzaamheid, efficiency, resultaat, inclusie – en dan ook nog gastvrijheid. We kunnen leren om beter te jongleren, maar wat ook kan: maak er geen losse projecten meer van, maar maak ze onderdeel van de bedrijfscultuur, het bedrijfs-DNA, en de dagelijkse manier van werken.

We moeten een nieuwe balans vinden tussen duurzame organisatiebelangen, optimale gastbeleving en medewerkerstevredenheid. Gastvrije leiders zijn in staat om een gezonde cultuur te creëren waar gasten graag terugkomen en medewerkers met plezier werken. Hierdoor kunnen ze ook impact maken op de maatschappij én commercieel succesvol zijn.

Vele bedrijven willen zich onderscheiden door gastvrijheid, maar weinige bereiken de top. 'Gastvrijheid' blijft vaak een vaag, zweverig thema. Werkgroepjes praten zich suf over de betekenis ervan en komen geen stap verder.

Trainingen blijken weinig effect te hebben. Medewerkers vinden het onzin: we zijn toch al gastvrij? Helaas valt het resultaat op de lange termijn vaak tegen. Na een training gaat iedereen vol enthousiasme aan de slag en stijgt het gastvrijheidsniveau wel degelijk, maar na verloop van tijd zakt de boel weer in elkaar en kun je opnieuw beginnen.

Waarom gaan medewerkers weg?

Volgens hoogleraar Janka Stoker is leiderschap dé cruciale factor waarom bepaalde organisaties het goed doen en andere niet. Dat ze een slechte leidinggevende hebben, is ook een van de redenen waarom mensen weggaan bij hun organisatie.¹

De zeven voornaamste redenen waarom medewerkers vertrekken:

- 1 onvoldoende flexibiliteit in werkmogelijkheden;
- 2 te weinig empathische manager;
- 3 zich niet betrokken voelen;
- 4 zich ondergewaardeerd voelen;
- 5 gebrek aan ontwikkelingskansen;
- 6 dreigende burn-out;
- 7 geen inspirerende cultuur en sfeer.²

Leiders, formeel en informeel, spelen een cruciale rol in het creëren van een gastvrije cultuur. Gastvrijheid begint intern, in een cultuur waarin medewerkers

zich welkom voelen en gestimuleerd worden om gastvrij te zijn. In dit boek lees je hoe je een gastvrije cultuur creëert waarin medewerkers graag werken en gasten graag terugkomen. Leiders zijn de grootste cultuurdragers in een organisatie.

De sweetspot: alles gaat vanzelf

Veel leiderschapsstijlen zijn gericht op de klant, de organisatie of de medewerker. Gastvrij leiderschap verbindt deze drie belangen tot de 'sweetspot', waarbij alles makkelijk en vanzelf gaat. Wanneer je de basis op orde hebt, als leider het gastvrije voorbeeld geeft en de juiste focus hebt, word je vanzelf succesvol. Dan ervaren medewerkers voldoening en gaat gastvrijheid vanzelf.

In dit boek delen we de geheimen van de meest gastvrije leiders van Nederland, en de jarenlange inzichten die wij geïnvesteerd hebben in het perfectioneren van de sleutels tot succes.

Natuurlijk wil ik veel mensen bedanken voor hun bijdrage aan dit boek: mijn topcollega's van Gastvrijheid in Bedrijf, de geïnterviewden, de community en de volgers op social media die actief meedachten. Dank je wel!

Veel leesplezier,

Laura de la Mar



START



Inleiding

In dit boek hebben we het over gastvrij leiderschap. Haak niet meteen af als je geen manager bent, want je hoeft geen leidinggevende te zijn om leiderschap te tonen. Iedereen kan een leider zijn, ongeacht je functie of positie in de hiërarchie. Leiderschap gaat over initiatief durven nemen. Dat kun jij ook.

Wat kan het boek *Gastvrij leiderschap* jou bieden?

- ▶ Je leest wat gastvrije leiders anders doen.
- ▶ Je ziet waarom gastvrij leiderschap tot meer succes leidt dan traditionele leiderschapsstijlen.
- ▶ Je ontdekt in hoeverre jij een gastvrije leider bent.
- ▶ Je herkent valkuilen in de praktijk.
- ▶ Je leert hoe je de vijf sleutels voor succes kunt toepassen.
- ▶ Je krijgt concrete tips en tools.

We gebruiken termen als 'bedrijf', 'organisatie', 'team' en 'afdeling' kriskras door elkaar. De principes in dit boek kun je namelijk toepassen op kleine en grote organisaties, commercieel en niet-commercieel.

In dit boek leer je hoe je het gastvrijheidslevel in jouw bedrijf kunt versterken. Ik zal je behoeden voor de meeste valkuilen die ik in de afgelopen vijftien jaar om mij heen heb gezien. Je krijgt inzicht in waar je kunt beginnen, en krijgt praktische tools die je direct kunt toepassen. Maar nog veel belangrijker: ik nodig je uit om in de spiegel te kijken en aan de slag te gaan met jezelf.

Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. Je zult dus andere dingen moeten gaan doen of dingen anders moeten gaan doen. Sta jij ervoor open om je bewust te worden van je talenten? Je kunt de wereld niet veranderen, alleen jezelf. Kijk kritisch naar jezelf en vooral ook naar de aandachtspunten. Toon voorbeeldgedrag in je omgang met collega's en gasten. Dan zal je omgeving automatisch met je meebuigen.

Je hoeft geen leidinggevende te zijn om leiderschap te tonen.

Ik heb er bewust voor gekozen om niet uitgebreid uit te leggen wat gastvrijheid is en hoe je een gastvrijheidsbeleving creëert. Is dat voor jou nog onbekend terrein? Dan raad ik je van harte aan om eerst te beginnen met het boek *Het geheim van gastvrijheid* voordat je verder leest.

In *Gastvrij leiderschap* heb ik het afwisselend over gasten en klanten. Eigenlijk maakt het helemaal niet uit of je klanten, gasten, bezoekers, gebruikers, patiënten, cliënten, studenten, leveranciers of collega's bedient. De principes in dit boek kunnen in alle branches, bedrijven en organisaties worden toegepast. Uiteraard zul je er hier en daar een draai aan moeten geven om het wat meer op maat te maken voor jouw omgeving. Met een beetje creativiteit gaat je dat vast lukken.

Echte gastvrijheid is inclusief: de kunst om iedereen zich welkom te laten voelen. Ongeacht je achtergrond, voorkeuren, kleur of beperking: je doet ertoe. Toch kies ik voor de leesbaarheid vanaf nu voor de mannelijke, sekseneutrale vorm. Wanneer je bijvoorbeeld 'gastheerschap' leest, mag je er m/v/x bij denken.

Deel 1. De essentie van gastvrij leiderschap

In het eerste deel dalen we af tot de essentie van gastvrij leiderschap: Wat maakt een leider gastvrij? Hoe bouw je als leider aan externe, interne en innerlijke gastvrijheid? Oftewel: hoe maak je gasten blij, creëer je werkgeluk en sterke teams en ben je gastvrij voor jezelf? Wat zijn de valkuilen van bedrijven die blijven strugelen?

Deel 2. De vijf sleutels voor gastvrij leiderschap

Vervolgens maken we het praktisch in het tweede deel. Hierin maak je kennis met de vijf sleutels. Je leert ze toe te passen in de praktijk en krijgt handige tools aangereikt die je direct kunt toepassen.

Elk hoofdstuk eindigt met een aantal zelfreflectievragen. In het eerste deel vind je de kop 'Om over na te denken'. Ik nodig je uit om na te denken over de antwoorden en die te bespreken met je collega's. Je zult merken dat dit zelfonderzoek je snel verder helpt in je persoonlijke ontwikkeling. In het tweede deel lees je 'Aan de slag'. De vragen dagen je uit om te reflecteren én met de inzichten aan het werk te gaan. In het laatste hoofdstuk vind je de belangrijkste challenges als checklist: leg het juiste fundament voor gastvrij leiderschap in jouw bedrijf.

Video's van de interviews

De hoofdstukken worden afgewisseld met interviews van de meest gastvrije leiders van Nederland. Ook vind je citaten uit interviews. In totaal heb ik vierentwintig leiders geïnterviewd. In dit boek kan ik niet alle inzichten delen uit de meer dan vijftien uur aan materiaal. Goed nieuws: vele video's van de interviews zijn voor jou beschikbaar. Ook hebben we allerlei bonustools online gezet, zoals checklists en werkboeken. Zo raak je geïnspireerd én kun je meteen aan de slag. Check hiervoor:



Het gastvrijheids- manifest

In een wereld van toenemende afstand, digitalisering en focus op efficiëntie zijn gastvrije momenten van echte verbinding steeds belangrijker. Gastvrijheid versterkt relaties en maakt de wereld vriendelijker en gelukkiger. Daar geloven wij in.

Daarom zetten wij ons in om het gastvrijheidsvirus te verspreiden onder zo veel mogelijk mensen.

Gastvrijheid zit niet per se in luxe en mooie gebouwen, maar gaat in essentie om oprechte persoonlijke aandacht. Echte gastvrijheid ervaar je wanneer jij je welkom, gezien, gehoord, gewaardeerd, ontzorgd en op je gemak voelt. Zulke momenten zijn betekenisvolle herinneringen die het delen waard zijn.

Echte gastvrijheid is onbaatzuchtig en wederkerig. Wat je geeft, krijg je terug: je ervaart meer voldoening, betekenisgeving, intrinsieke motivatie, passie en plezier. Gastvrijheid is hét geheim van succesvolle mensen en bedrijven.

Deze vijf principes helpen je om gastvrijheid te versterken:

- 1. Begin bij jezelf en je collega's.** Gastvrijheid begint intern: in de bedrijfscultuur, het leiderschap en de samenwerking. Collega's dienen zich veilig en gewaardeerd te voelen. Heb aandacht voor elkaar, benut elkaars talent en blijf opbouwend kritisch. Zorg goed voor jezelf door je werkgeluk, vitaliteit en grenzen te bewaken.
- 2. Geef een warm welkom.** Maak een goede eerste indruk. Laat mensen zich welkom, gezien, gehoord en op hun gemak voelen.
- 3. Geef oprechte persoonlijke aandacht.** Ieder mens is anders en heeft andere behoeften. Wees proactief, vriendelijk en behulpzaam en luister met je hart.
- 4. Schenk aandacht aan details.** Alle momenten in de gastreis doen ertoe. Heb oog voor een nette, aantrekkelijke en comfortabele omgeving. Maak processen duidelijk, vlot en stressarm. Zowel online als offline: communiceer professioneel en gastgericht.
- 5. Maak het bijzonder.** Creëer memorabele momenten. Maak de dag van de ander (en jezelf) een beetje mooier.

Samen bouwen we aan een gastvrijere wereld. Doe je mee? Scan de QR-code en teken dan nu het manifest.

Of ga naar: gastvrijheidinbedrijf.nl/manifest





Deel 1

**De essentie
van gastvrij
leiderschap**

Een wijze leider is niet voortdurend bezig te interveniëren, maar heeft vertrouwen in de loop van het proces. Door zijn gedrag geeft hij het juiste voorbeeld. Hij heeft niet het idee dat je alles kunt plannen. De leider grijpt alleen in om evenwicht en harmonie te herstellen. De wijze leider doet dit slechts als laatste redmiddel.

De wijze leider weet elk gedrag op zijn waarde te schatten. Hij richt zich op de inhoud van de boodschap en het maakt hem niet uit van wie de inbreng komt. Hij benadert alles zonder vooroordeel, partijdigheid of zelfzuchtigheid. Op die manier voelt ieder zich gelijk gewaardeerd.

Ook zal de leider zich niet als een bijzonder mens voordoen. Bescheidenheid en dienstbaarheid kenmerken zijn gedrag. Het welzijn van allen, niet dat van hemzelf alleen, komt op de eerste plaats. Dit gedrag zal hem als leider waardering en respect brengen.
– Lao Zi (600 v.Chr.)



1

Uitblinken in gastvrijheid

Hoe komt het toch dat sommige bedrijven met kop en schouders boven de andere uitsteken, structureel hoge reviews krijgen en minder moeite hebben met het vinden en binden van personeel? Zijn het de goedgeorganiseerde processen, prachtig ingerichte gebouwen en het nieuwste van het nieuwste als product of service? Zijn het de bedrijven met een uitgebreid KPI-dashboard die elke dag meten en sturen op resultaten? Met gastvrijheid als kernwaarde en een goed doordachte visie? Zijn het de bedrijven met uitgebreide scripts en handboeken om het gedrag van medewerkers te sturen?

De definitie van gastvrij leiderschap

Het creëren van een omgeving waarin gasten en medewerkers zich welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelen, is de kern van gastvrij leiderschap. Gastvrije leiders inspireren, coachen en faciliteren hun medewerkers om vanuit authenticiteit en intrinsieke motivatie gastvrij te zijn. Door dit voor te leven en continu te optimaliseren, wordt een cultuur gecreëerd waardoor gastvrijheid geborgd is in het DNA van het bedrijf.

Gastvrij leiderschap is volgens Jos Burgers, bestsellerauteur en spreker over klantgerichtheid, juist nu belangrijk om twee redenen: 'Je onderscheidt je ermee in een wereld waarin het onderscheid vaak niet zo groot is én je krijgt eerder de gunfactor van klanten. Wij denken vaak dat klanten rationeel denken en kiezen. We weten inmiddels uit de neuropsychologie dat mensen kiezen vanuit buikgevoel. Die gunfactor wordt sterk beïnvloed door de gastvrijheid van medewerkers, juist nu door digitalisering het aantal contactmomenten erg afneemt.'

Burgers zegt dat klanten in de kern twee dingen willen: ze willen ergens mee geholpen worden én ze vinden het fijn als de manier waarop dat gaat een beetje leuk is. 'Zo kun je dus mensen met tegenzin helpen. Zuchtend helpen, zeg maar. Je kunt ook mensen met veel begrip en liefde níét helpen; dat zie je vaak terug bij helpdesks. Gastvrijheid is wat mij betreft de wijze waarop je ze helpt. Het warme, welkome gevoel. Gastvrijheid gaat erover om iemand een goed gevoel te geven, zelfs als je er niets aan verdient.'

**'We weten uit de neuropsychologie dat
mensen kiezen vanuit buikgevoel.
Die gunfactor wordt sterk beïnvloed
door de gastvrijheid van medewerkers.'**

Jos Burgers

Digitalisering is soms makkelijk en efficiënt voor de gast én de organisatie. Maar: 'We kunnen er ook in doorslaan', vindt Jos Burgers. 'Steeds meer gemeenten bedenken bijvoorbeeld dat het efficiënt is om mensen een afspraak te laten maken om een paspoort te verlengen. Bedenk dan ook een gastvrije oplossing voor degenen die dat niet weten en zonder afspraak bij het gemeentehuis staan. Digitaliseren oké, maar wel met oog voor de menselijke maat.'

Het geheime wapen

Echte uitblinkers hebben een geheim wapen: ze zetten in op externe, interne én innerlijke gastvrijheid. Lees hierover meer in hoofdstuk 3. Zulke bedrijven – die behalve in omgeving, services en processen vooral ook in hun medewerkers investeren – zijn inspirerend, coachend en maken persoonlijke aandacht in het gastcontact mogelijk. Hun medewerkers vinden het oprecht leuk om gasten blij te maken en gebruiken hun creativiteit om ze te verrassen. Voor deze bedrijven is de kernwaarde gastvrijheid geen lege huls, maar topprioriteit.

Zoals Sydney Brouwer zegt: 'Buiten winnen, is binnen beginnen.'³ Uitblinkers beseffen dat medewerkers alleen elke dag een topprestatie kunnen leveren als er ook goed voor hen gezorgd wordt. Voor medewerkers die met plezier werken en zichzelf welkom voelen, is het makkelijker om dit gevoel door te geven aan de gast. Gastvrijheid begint daarom intern. Echt gastvrije bedrijven trekken ook gastvrije medewerkers aan die een voorbeeld zijn voor hun collega's, waardoor deze worden meegenomen in de sfeer en zich kunnen ontpoppen tot nieuwe gastvrijheidstalenten.

Gastvrijheid is teamsport

Talenten komen alleen tot hun recht in een goed functionerend team dat ze waardeert en inzet. Topteams bestaan niet alleen maar uit spitsen. Gastvrijheid creëer je niet alleen met een paar *mood makers*. Je hebt verschillende talenten en afdelingen nodig om tot een topprestatie te komen: niet alleen gangmakers die de gasten aan het lachen krijgen, maar ook collega's die alles opruimen, de voorraden bewaken, of kritisch vragen of die manier van werken eigenlijk wel zo gastvrij is. Natuurlijk hebben de frontofficeteams direct contact met gasten, maar ze zijn nergens als de marketing niet op orde is, de mail niet beantwoord wordt of de administratie er een potje van maakt. Je kunt gastvrijheid dan ook vergelijken met een estafetterace. Elke afdeling geeft het stokje weer door aan de volgende.

Hoe goed dat gebeurt, heeft impact op de beleving van de gastreis én op het werkplezier van collega's. Zie het als een ketenprestatie: gastvrijheid is teamsport.

Gastvrijheid is topsport

Elke dag een topprestatie leveren, met een *big smile* je gasten verwelkomen als je een offday hebt, de gaten dichtlopen als je collega ziek is, toch maar vriendelijk en inschikkelijk zijn als een ontevreden gast voor de derde keer zijn relaas doet terwijl jij niets aan de situatie kunt doen: *it ain't easy*. Gastvrijheid is nooit vanzelfsprekend.

Topsporters stoppen niet zodra ze ontdekken dat ze een talent hebben. Ze trainen elke dag weer en proberen steeds hogere doelen te behalen. Ze zoeken een coach die motiveert, de vinger op de zwakke plekken legt en feedback geeft waardoor ze nog beter kunnen worden.

'Nee joh, ik ben al gastvrij. Ik heb geen training nodig. Ik doe dit al twintig jaar en weet echt wel hoe het werkt. Mijn klanten lopen weg met mij. Ik heb trouwens in al die jaren geen enkele klacht gekregen. Ook krijg ik elk jaar een goede beoordeling van mijn leidinggevendenden. Zeg het maar, wat doe ik niet goed?' Dit is letterlijk wat een coachee laatst tegen mij zei. Ik snap haar eigenlijk ook wel. Als je nooit feedback krijgt, ga je op een gegeven moment geloven dat er niets meer te verbeteren is. Deze 'gastvrijheidsarrogantie' kom ik dagelijks tegen tijdens onze programma's en is terug te vinden in alle branches. En als ze het niet hardop durven zeggen, kun je ervan uitgaan dat veel mensen het wel denken. Door dit boek ga je leren om deze typen collega's wel mee te krijgen in het groeiproces.

Werk aan de winkel

Je moet gastvrijheid meer als topsport gaan benaderen, als je boven de massa wilt uitstijgen en een uitbinker wilt worden. Gastvrijheid is niet vanzelfsprekend en heeft tijd, prioriteit en aandacht nodig. Er is een grote rol voor leiders weggelegd om medewerkers tot gastvrije topprestaties te coachen. Net zoals in topsport: continu trainen, beter worden en vooral meer opbouwende feedback geven. Dat is nodig.

De kans is groot dat jij al lekker bezig bent als gastvrije leider, anders had jij dit boek niet gelezen. Maar over het algemeen zijn we er nog niet zo heel goed in:

medewerkers geven hun leider gemiddeld een 6,7 voor gastvrijheid.⁴ Auw, da's niet best.

In dit boek geef ik je alle inzichten en handvatten, zodat jij een gastvrije leider wordt en je organisatie kunt helpen om uit te blinken in gastvrijheid. Ik verzeker je: het zal je meer loyale en tevreden gasten opleveren en je vooral veel voldoening en plezier geven tijdens het proces.

Waarom herken je gastvrije leiders?

Nee, je kunt ze niet herkennen aan een rode cape. Ze laten zich ook niet zien wanneer je een persoonlijkheidstest afneemt. Geslacht, leeftijd? Nee, niet specifiek. Sterker nog: veel gastvrije leiders zijn helemaal niet zo zichtbaar. Ze laten vaak anderen shinen en het podium pakken. Weinig Nederlanders kunnen de directeurs noemen van de tien klantgerichste bedrijven; ze kennen alleen de naam van Pieter Zwart (Coolblue). Voor dit boek heb ik twintig verschillende leiders geïnterviewd die door de buitenwereld zijn bestempeld als 'gastvrij'. Ik heb geprobeerd hun geheim te ontrafelen.

Je herkent een gastvrije leider aan:

- ▶ de sterke passie voor gastvrijheid;
- ▶ het gastvrije voorbeeldgedrag;
- ▶ het effect op de omgeving.

Gastvrije leiders zijn in staat om organisaties, teams en medewerkers te laten uitblinken in gastvrijheid. Dit resulteert in een groeiende loyaliteit en tevredenheid van gasten en medewerkers. Niet voor een week of maand, maar langdurig, zodat gastvrijheid in het DNA van de organisatie komt. Bij alle succesvolle gastvrije leiders zie ik terug dat zij op hun eigen manier sturen op de volgende pijlers:

1. Iedereen is zich ervan bewust dat gastvrijheid essentieel is voor het succes van de organisatie.
2. Er is een cultuur waarbij medewerkers zich welkom, gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.

3. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om gastvrij te zijn.
4. De organisatie hanteert een methode om gastvrijheid continu te verbeteren.
5. Er is een opbouwende aanspreekcultuur voor medewerkers.
6. Alle medewerkers zijn zich bewust van hun kwaliteiten en verbeterpunten.

En tot slot, waarom moet alles zo strak en serieus? Feike Cats: 'Onderschat de toegevoegde waarde van 'leuk' niet. Kijk eens naar Coolblue. Die winkel is niet de goedkoopste, maar probeert alles leuk te maken. Kijk daarom naar de details en maak die leuk.'

Om over na te denken

1. Wat heb je al gedaan om gastvrijheid te vergroten?
Wat was effectief en wat werkte minder goed?
2. Hoeveel aandacht besteed je aan interne en externe gastvrijheid?
Krijgen ze allebei de aandacht die ze verdienen?
3. Hoe gastvrij ben je als bedrijf? Ben je al een uitblinker?
Is er nog ruimte voor groei?
4. Zien collega's gastvrijheid als vanzelfsprekend of als topsport?
Zijn ze gedreven om nog beter te worden?
5. Zijn alle collega's en afdelingen zich bewust van hun rol in de ketenprestatie?



Bas van der Veldt, algemeen directeur bij AFAS

**‘Je hart is altijd
origineler
dan een regel.
Regels zijn voor
de massa’**

Bas van der Veldt is algemeen directeur bij het Nederlandse IT-bedrijf AFAS in Leusden, mede opgericht door zijn vader Ton. Het bedrijf telt ongeveer zeshonderd medewerkers en ademt gastvrijheid. Bas is een gastvrije leider pur sang, de personificatie van leiderschap, drager van de AFAS-bedrijfscultuur, die hij uitstraalt naar zijn medewerkers. Hij wil continu een inspirerend rolmodel zijn.

Medewerkers nemen dit gedrag over – het zit vaak in de kleine dingen en spontane acties – en door dit dagelijks uit te dragen verankert dit de gastvrijheid in het DNA van AFAS. ‘Regels hebben we losgelaten, die zijn niet inspirerend. Ze beperken creativiteit. Luister altijd naar je hart. Het gaat om oprechte liefde voor je mensen.

‘Ik maak continu foto’s’

Als ik terugkom van een inspiratierreis, staat m’n hele telefoon vol met ideeën. Als ik onderweg ben, maak ik continu foto’s. Daarom zijn veel ideeën die we hier laten zien gewoon gepikt. De aanmeldzuil in onze hal hebben we zelf bedacht. Als je je auto parkeert, hoor je direct muziek. We hebben hier geen balie maar een entreecafé. Ook dat hebben we ergens gezien, maar uiteindelijk maken we er een eigen soep van. Vanaf het allereerste moment dat je op ons terrein komt totdat je het weer verlaat, moet de bezoeker ervaring fantastisch zijn. Daar zijn we voortdurend mee bezig, want

uiteindelijk zijn het de mensen die echte warmte geven. Computers en gebouwen geven geen warmte.

Echte gastvrijheid begint volgens Bas niet bij de klant of de gast, maar bij de medewerker.

In ons beeld kan iemand die warmte alleen maar geven als hij zichzelf gewaardeerd voelt, zich veilig voelt, zich op zijn plek voelt en de beste versie van zichzelf kan zijn. Daarom staat bij ons de medewerker altijd op de eerste plaats. De valkuil is om de klant op nummer één te zetten, maar wij denken dat de medewerker zich echt op de eerste plaats voelt staan als deze zich gewaardeerd voelt, en dan pas duurzaam de klant kan helpen.

Geen one-size-fits-all-aanpak

Voor gastvrijheid is juist ‘vrijheid’ op kantoor van levensbelang. Als een medewerker voelt dat hij iets bijzonders moet doen voor een klant die bijvoorbeeld iets

**‘Voor gastvrijheid is juist
‘vrijheid’ op kantoor van levensbelang.’**

naars heeft meegemaakt, dan mag de medewerker daar alles voor in het werk stellen om die persoon zich welkom te laten voelen. Dus geen *one-size-fits-all*-aanpak. De ene persoon krijgt een compliment, de andere een warme sjaal omdat hij verregend binnenkomt. Gastvrijheid is een persoonlijke aanpak. En die kun je alleen geven als je jezelf bent en lekker in je vel zit.

Voorbeeldgedrag hoort daarbij. Als ik als leidinggevende voortdurend het goede voorbeeld geef, nemen medewerkers dat automatisch over. Een baas die zijn medewerkers aflaft, kan verwachten dat ze dat overnemen naar klanten toe.

Communiceren

Het sleutelwoord om die cultuur in een bedrijf te creëren is 'communiceren'. Wij communiceren niet alleen ontzettend veel, maar ook heel persoonlijk. Zo hebben we een maandelijks cultuurcafé, waarin we verschillende sessies organiseren. Zelf presenteer ik de 'goednieuws-show'. We vertellen vooral verhalen. Niemand wordt geïnspireerd door een *mission statement* of commerciële doelstellingen. Wij inspireren door verhalen te delen. Bijvoorbeeld die keer dat we ineens te weinig rolstoelen hadden. Een collega ging snel naar het dichtstbijzijnde verzorgingstehuis en haalde daar een rolstoel vandaan. Dat soort verhalen delen is pas inspirerend.

Een jaar of acht geleden heeft AFAS de regels losgelaten, want regels zijn in de ogen van Bas niet inspirerend.

Regels beperken creativiteit. Als er geen regels zijn, moet je luisteren naar je hart om te bepalen wat het beste is om te doen. Je hart is altijd leuker, origineler en persoonlijker dan een regel. Regels zijn bedoeld voor de massa.

De beste versie van jezelf

Het gaat om liefde voor mensen, om persoonlijke betrokkenheid. Hoe kun je mensen zich geweldig laten voelen en zichzelf laten zijn? Zwart, wit, moslim, atheïst, agnost, oud, jong, met of zonder handicap: je mag de beste versie van jezelf zijn. Als dat lukt, heb je niet veel meer nodig. We kijken simpelweg naar: hoe happy zijn de mensen? We focussen niet op declarabele tijd, omzet of winst. Als een team happy is, krijgt een leidinggevende een superbeoordeling.

Gastvrij leiderschap is iets wat je van nature hebt, gaat dan ook vanzelf en werkt pas als je écht betrokken bent. Zo stuur ik een medewerker het liefst een gesproken berichtje. Dat is veel warmer en daar kun je emotie in stoppen. Het kost overigens ook minder tijd. Ik stuurde een collega een dag voor zijn operatie, de dag van de operatie zelf, de dag erna en een week later een berichtje. Dat is echte betrokkenheid. Je hebt echte betrokkenheid, een beetje betrokkenheid en gemaakte betrokkenheid omdat

‘Niet iedereen hoeft hier in een gastvrije rol te zitten. We brengen mensen in hun kracht. We laten een talentvolle nerd geen klantontvangst doen als hij dat niet wil.’

het moet, een trucje. Wij gaan hier voor echte betrokkenheid.

Toch zijn mensen in staat om dingen te leren, ook betrokkenheid. Maar mensen die leven voor eer en glorie voor zichzelf, echte egoïsten, passen niet bij ons. Het gaat erom of je liefde hebt voor mensen en niet alleen voor je eigenbelang gaat.

Schizofreen

Wat dat betreft is dit bedrijf af en toe een beetje schizofreen. Je hebt mensen die goed zijn in het omgaan met klanten, mensen die goed zijn in techniek en een kleine groep mensen die beide goed kunnen. Niet iedereen hoeft hier in een gastvrije rol te zitten. We brengen mensen in hun kracht. We laten een talentvolle nerd geen klantontvangst doen als hij dat niet wil. Als hij dat wel wil, helpen we hem om er beter in te worden. Een basishoeveelheid vriendelijkheid verwachten we wel van iedere medewerker.

Mijn tips voor andere leiders? Ieder bedrijf heeft een commissie ongelijke behandeling nodig. We streven naar ongelijke behandeling. Een nerd vraagt om een andere behandeling dan een consultant- of sales-collega. Iedereen heeft een persoonlijke behandeling nodig. Dat moet je aanvoelen.

Wees af en toe klant van je eigen bedrijf. Bel je supportcenter eens op. Vraag vrienden om hun klantervaringen te delen.

Ga tot het gaatje. Kijk ook naar details. Bijvoorbeeld: ruim je troep op. Denk na over details en creëer een glimlach op het gezicht van je klant. Zo hebben onze toiletten en bidets een speciaal AFAS-parfum. Op de damestoiletten hebben we maandverband liggen.

Elke dag een beetje

Wij hanteren de ‘een-procentje-beter-strategie’. Als alle collega’s iedere week hun werk een procentje beter

maken, heb je aan het einde van het jaar een gigantisch resultaat. Veel bedrijven zijn altijd op zoek naar een grote impact.

Maak in plaats daarvan elke dag een klein beetje impact.



Over Laura de la Mar

Mijn passie voor gastvrijheid is in 2006 ontstaan uit verwondering en frustratie. Ik werkte als manager in een ziekenhuis en zag dat er nog zo veel te winnen is in gastvrijheid. Pas toen ik zelf als gast afhankelijk werd van de zorg, besepte ik dat het niet gaat om service, goed eten en drinken en een mooie inrichting. In essentie gaat het om gastvrij gedrag; dat is heel simpel en hoeft niets te kosten. Toen de resultaten van de gastvrijheidstrainingen die we hadden ingekocht erg teleurstelden en er geen goed alternatief was, begon ik mij te verdiepen in wat wél werkt.

Sindsdien heb ik mij gespecialiseerd in gastvrijheid, gedragsverandering, cultuur en leiderschap. Het is mijn persoonlijke missie om de wereld gastvrij te maken en leiders te inspireren meer gastvrije bedrijven te creëren.

In 2013 richtte ik **Gastvrijheid in Bedrijf** op. Samen met mijn team help ik bedrijven uit alle branches met advies, training, coaching, masterclasses, onderzoek en inspiratie.

In 2020 richtte ik de **Gastvrijheid in Bedrijf Community** op om gastvrijheidsleiders uit alle branches aan elkaar te verbinden. We delen kennis, inspiratie, ervaringen en tools met elkaar. Het is een online platform en een e-learning-academy en we organiseren online en offline events.

Meer info: gastvrijheidinbedrijf.nl/community

Ook ben ik spreker en auteur. Zo schreef ik in 2012 samen met John Hokkeling het boek *Mood Maker – het ontwikkelen van gastvrije organisaties*. In 2019 kwam mijn bestseller *Het geheim van gastvrijheid* uit, een inspirerend boek over het regisseren van gastvrijheidsbelevissen.

Regelmatig delen ik en mijn collega's van *Gastvrijheid in Bedrijf* onze inspiratie via de bekende socialmediakanalen, zoals LinkedIn, Instagram, Facebook en onze nieuwsbrief. Zullen we elkaar linken?

Wil je met mij samenwerken? Dat kan. Ik ben te boeken als spreker voor congressen over de thema's 'gastvrijheid' en 'gastvrij leiderschap'. Behalve met open masterclasses kunnen ik en mijn team jou ook helpen om gastvrijheid te vergroten binnen jouw bedrijf. Ben je journalist, redacteur, student of podcaster en wil je mij interviewen? Leuk, neem dan contact op!

[**info@gastvrijheidinbedrijf.nl**](mailto:info@gastvrijheidinbedrijf.nl)

[**gastvrijheidinbedrijf.nl**](http://gastvrijheidinbedrijf.nl)



Gastvrijheid is het geheim van succesvolle mensen en bedrijven. Iedereen heeft een beeld van gastvrijheid. Toch is het creëren van een gastvrijheidsbeleving complex en niet voor amateurs. Gastvrijheidsexpert Laura de la Mar onderzocht het geheim. In deze best-seller maak je in 256 pagina's een reis door inzichten, inspiratie en interviews met opvallend gastvrije mensen.

Bestel nu: gastvrijheidinbedrijf.nl/geheim

Benieuwd naar de rest van het boek?



Bestel jouw exemplaar hier:

gastvrijheidinbedrijf.nl/boeken



Gastvrij leider schap

**Blauwdruk voor
excellente gastvrijheid
binnen je bedrijf**

Laura de la Mar is dé gastvrijheidsexpert van Nederland, auteur van Het geheim van gastvrijheid (2020) en coauteur van Mood Maker (2013). Ze is directeur van Gastvrijheid in Bedrijf en oprichter van de Gastvrijheid in Bedrijf Community.



Vele bedrijven willen zich onderscheiden door gastvrijheid, maar weinige bereiken de top. 'Gastvrijheid' blijft vaak een vaag, zweverig thema. Werkgroepjes praten zich suf over de betekenis ervan. Medewerkers vinden het onzin: we zijn toch al gastvrij?

In de praktijk ligt het gebrek aan gastvrijheid zelden aan medewerkers. Leiders, formeel en informeel, spelen een cruciale rol in het creëren van een gastvrije cultuur. Die begint intern: medewerkers voelen zich welkom en gestimuleerd om gastvrij te zijn. In dit boek lees je hoe je een gastvrije cultuur creëert waarin medewerkers graag werken en gasten graag terugkomen.

Wat kan dit boek jou bieden?

- Je leest wat gastvrije leiders anders doen.
- Je ziet waarom gastvrij leiderschap tot meer succes leidt dan traditionele leiderschapsstijlen.
- Je ontdekt in hoeverre jij een gastvrije leider bent.
- Je herkent valkuilen in de praktijk.
- Je leert hoe je de vijf sleutels voor succes kunt toepassen.
- Je krijgt concrete tips en tools.