



**GAST-
VRIJHEID^{IN}
BEDRIJF^{Z.}**

Programma Gastvrijheid

McDonald's Twente

Augustus 2016



Inhoud

Gastvrijheid @ McDonald's Twente.....	3
Wat we al doen.....	4
Doelen.....	5
Plan van aanpak.....	6
Programma Hospitality.....	7
Mogelijke tools voor volgende fase.....	8
Bijlage. De ontwikkelprincipes.....	9

Gastvrijheid @ McDonald's Twente

McDonalds Twente scoort al goed in vergelijking met andere vestigingen in Nederland. Het is echter tijd voor de volgende stap: van goed naar excellent. Van 8 naar 9. Van tevreden naar zeer tevreden. Van gewoon goed naar fans. Gastvrijheid zal daarin het verschil maken.

Opvallend is vooral het verschil bij de locaties. Het ene team scoort beter in gastvrijheid dan de ander. Het belang wordt nog niet door alle leidinggevenden en medewerkers ingezien.

Zo'n twee jaar geleden heeft het team deelgenomen aan een service workshop bij Van der Valk. Deelnemers waren zeer enthousiast en het bruide van de ideeën. Echter was het effect snel weer verdwenen en was alles zoals het was. Valkuil was dat er geen borging voor de workshop was ingebouwd.

Mood Maker fase

Op dit moment bevindt de organisatie zich in Mood Maker fase 2: verbinden.

Kernmerken:

- Gastvrijheid wordt gedragen door enkele Mood Challengers. Zij zoeken medestanders en vormen een kerngroep met de ambitie de organisatie gastvrijer te maken. Het eigenaarschap voor gastvrijheid ligt vooral bij deze mensen en wordt onvoldoende ervaren in de lijn van de organisatie.
- Delen van de organisatie zijn actief bezig met het ontwikkelen van gastvrijheid.
- Het urgentiebesef is nog laag in de organisatie.
- Er ontstaat weerstand uit de organisatie van criticasters (chasm).

Uitdaging om naar de volgende fase te komen:

- Commitment en intrinsieke motivatie vanuit het management.
- Een maatwerk aanpak per locatie.
- Management equiperen om de verandering in te zetten.
- Bottum-up aanpak toevoegen aan de top-down aanpak.
- Visie op gastvrijheid ontwikkelen en deze onderdeel maken van de strategie.
- Volgers en Mood Makers vinden.
- Leren omgaan met de weerstand van criticasters.
- Inspireren en waarderen van wat al goed gaat.
- Randvoorwaarden organiseren om de groei te stimuleren en belemmeringen te verminderen.
- Quick wins realiseren en etaleren.

De grootste uitdagingen

- Deprogrammeren.
- Verschil in visie op gastvrijheid en het gewenste profiel loopt uiteen waardoor er vrije interpretatie is.
- Focus op het nu en ad hoc problemen die gastvrijheid lijken te belemmeren.
- Er is een gastvrouw aanwezig voor ontvangst, alleen zijn dit niet altijd de meest gastvrije medewerkers.



GAST- VRIJHEID IN BEDRIJF

training en platform

- De gastvrijheidshouding en vaardigheden bij gastvrouwen, tabelservice en front office medewerkers kan nog ontwikkelt worden. Ook zijn er een aantal medewerkers niet of minder geschikt voor de functie terwijl ze deze wel uitvoeren.
- Sommige medewerkers missen randvoorwaarden (sluitdiensten, salaris, etc.) en dit heeft effect op medewerkerstevredenheid.
- Top-down beleving: 'ze (lees: management) willen weer iets veranderen, ons overtuigen... Een beperkt aantal managers is zelf overtuigd van het belang van gastvrijheid. Daardoor wordt het als een extra project, een "moetje" ervaren.
- Hoe krijg ik mijn medewerkers gastvrij? (management)
- Selectie nieuwe medewerkers op gastvrijheid.
- Er wordt nog onvoldoende opbouwende feedback gegeven, vooral in stresssituaties.
- Er is behoefte aan meer erkenning en waardering.

Wat we al doen

- Orde en netheidsronde
- Ideeënbus
- Klachtenbus
- Mystery guest

Wat we meer mogen doen

- Verras de gast acties
- Complimenten geven
- Feedback vragen en geven
- Analyseren van complimenten
- Voorbeeldgedrag
- Jaarplan
- Gastvrijheid onderdeel van werkoverleg



GAST- VRIJHEID IN BEDRIJF

training en platform

Doelen

Doelen om komend jaar te bereiken:

Gasten

- Meer blije gasten.
- Gasten ervaren de locaties van McDonalds als onderscheidend gastvrij. WOW!
- Meer echte, persoonlijke aandacht voor gasten.
- Iedere gast voelt zich welkom (binnen 7 seconden).
- Meer likes en positieve reacties op social media.

Management

- Best practise worden in Hospitality binnen McDonald's in Nederland.
- Erkenning en waardering voor gastvrijheid door management aan medewerkers.
- Management heeft een voorbeeldfunctie.
- Ideeën verzamelen om gasten te verrassen en gastvrijheid te verbeteren bedenken en uitvoeren.
- Beleid op gastvrijheid: afspraken en taken.
- Modus voor selecteren gastvrije medewerkers.

Medewerkers

- Iedere medewerkers is gastvrij.
- Tevreden medewerkers.
- Teamwork versterken.
- Coaching en aandacht voor medewerkers.
- Selecteren en coachen huidige team.
- Toegankelijke en open uitstraling.



Plan van aanpak

Acties door staf:

- Visie op gastvrijheid ontwikkelen en uitdragen:
 - o Inspiratievideo maken
 - o Interne campagne
 - o Gastvrijheid handboek met gedragsafspraken over basisnorm
- Strategische doelen
- Directie stuurt en coacht management op behalen doelen
- Werkgroep
- Speech van directeur
- Guest Journey in kaart brengen
- Successen vieren

Acties door HRM:

- Competentie(s) opnemen
- Functioneringsgesprekken en persoonlijke doelen stellen
- Werving en selectie
- Introductieprogramma nieuwe medewerkers
- 360 graden feedback

Programma Hospitality

Gastvrijheid in Bedrijf ondersteunt bij het behalen van de doelen door het organiseren van een kick-off bijeenkomst: een workshop in teken van gastvrijheid waarin de intrinsieke motivatie wordt geprikkeld en deelnemers bewust worden van het effect van gastvrijheid. Daarna starten we met het opleiden van ambassadeurs van gastvrijheid met het train-de-trainer programma. Daarnaast worden managers getraind.

Onderdeel van programma:

- Team doelen stellen en plan maken
- Gastvrij leiderschap en persoonlijke doelen stellen
- Analyse:
 - o Interne gastvrijheid analyseren
 - o Zelfassessment en feedback vragen
 - o Belevingsanalyse
- Ideeën verzamelen en uitvoeren
- (5 minuten) training geven
- Gastvrijheid onderdeel maken van:
 - o Inwerkperiode
 - o Werkoverleg
 - o Coaching on the job
 - o Coaching
- Presentatie resultaten

Aangeboden tools in toolpakket (keuzen aan manager welke te gebruiken):

- Team enquête
- Gastvrijheidsdashboard
- Complimentenkaart
- Inspiratieposters en quotes

Mogelijke tools voor volgende fase

Vanaf 2017 kan nagedacht worden over hoe men de volgende fase kan bereiken: de structureringsfase. In deze fase is het de uitdaging om gastvrijheid in de lijn te brengen en gastvrijheid te borgen in het DNA van het bedrijf.

Daarbij kan gedacht worden aan:

- Teambuilding
- Assessment
- Verdiepende workshop
- Borgingsplan
- Award
- Procesanalyse
- Quick wins
- Belevingsonderzoek
- Diepte interview met gast
- Mystery call
- Inspiratietour of -bezoek van best practise
- Informele gesprekken met medewerkers
- Reviews van gasten onderzoeken
- Gastenpanel
- Kijkje in de keuken van een ander
- Praktijkopdrachten
- Gastenboek
- E-learning



Bijlage. De ontwikkelprincipes

Onze ervaring en expertise is gastvrijheid in het DNA van de organisatie ontwikkelen en borgen. Een geweldige uitdaging waar wij u graag bij helpen. Bij onze aanpak gaan we uit van de onderstaande ontwikkelprincipes:

1. *Door de ogen van de gast.* Gastvrijheid is een totaalbeleving en een beleving van de gast. Daarom is het belangrijk om de gast zo goed mogelijk te kennen en inzicht te krijgen in zijn/haar doel, wensen, behoeften, beleving en verwachting. Om vervolgens de dienstverlening hierop aan te sluiten. Iedere gast is anders: one size does not fit all.
2. *De kracht van gastheerschap.* Gastheerschap heeft een grote invloed op de gastvrijheidsbeleving van de gast. Iedere medewerker heeft twee functies: vakmanschap en gastheerschap (m/v).
3. *Gastvrijheid in het DNA van het bedrijf.* De meeste mensen hebben gastvrijheid in hun DNA. Alleen hoe komt het dat op het ene moment een medewerker gastvrij is en op het andere moment niet? De context is zeer bepalend. Hoe functioneert een team, wordt het goede voorbeeld en prioriteit aan gastvrijheid gegeven? Alleen als je gastvrijheid in het DNA van je bedrijf ontwikkelt, zal het gedrag blijvend mee ontwikkelen. De meeste organisaties zijn beter in het belemmeren van gastvrijheid dan het stimuleren ervan. Voor het ontwikkelen en borgen van gastvrijheid gebruiken we de zes sleutels (zie figuur).
4. *Top-down en bottom-up.* Succesvolle ontwikkelingen worden zowel top-down als bottom-up ingezet. Commitment van het MT is essentieel. Het ontwikkelen van gastvrijheid heeft altijd een startpunt. Dat hoeft niet vanuit het MT te zijn, dat kan ook vanuit het facilitair bedrijf. Het is de uitdaging om de olievlek te creëren.
5. *Cultuurdragers.* Mood Makers hebben gastvrijheid in hun DNA en zijn gedreven om gasten blij te maken. Het is een uitdaging om deze Mood Makers te vinden en een cultuur te creëren waarbij ze gastvrijheid kunnen uitdragen. Cultuurdragers hebben de meeste invloed op de cultuur. Cultuurdragers zijn zowel ambassadeurs (Mood Makers) als criticasters. Leidinggevend zijn de grootste cultuurdragers. Wij focussen ons in eerste instantie eerst op de (in)formele leiders en equiperen hen om de beweging in gang te zetten en volgers te krijgen.
6. *Duurzame gedragsverandering.* Excellent gastheerschap is maar beperkt aan- en/of af te leren. Houding en gedrag komt niet alleen vanuit kennis en vaardigheden (te leren) maar ook vanuit drijfveren, normen, waarden, en kernkwaliteiten (te coachen en te ontwikkelen). Het is de uitdaging om medewerkers een meer bewuste focus op gastvrijheid in hun dagelijks werk te laten hebben. Uit onderzoek blijkt dat je maar 10% van onthoudt van trainingen, 20% van coaching en feedback en 70% van 'doen' op de werkplek. Vandaar dat we inzetten op het versterken van de aanspreekcultuur,

6 SLEUTELS TOT GASTVRIJHEID



coaching, feedback en werkplekieren. Training is steeds maar een onderdeel van het totaalprogramma.

7. *Doe-het-zelf.* De eindverantwoordelijkheid van het ontwikkelen en borgen van gastvrijheid ligt bij het management. De trainers/coaches van Gastvrijheid in Bedrijf hebben een ondersteunende functie, geen leidende. Het is ons doel om management te equiperen om zelfstandig gastvrijheid te ontwikkelen en borgen door het geven van inzichten en tools. Deze tools bieden we zowel tastbaar (zie onze webshop voor enkele producten) als online (zie onze online community en website voor voorbeelden). We streven ernaar om zo snel mogelijk misbaar te zijn.
8. *Maatwerk.* Elk team en bedrijf is anders. Daarom werken we zo veel mogelijk vanuit maatwerk en stimuleren we elk team concrete doeltjes te formuleren. We kiezen voor de term doeltjes, omdat gastvrijheid vaak als een containerbegrip wordt ingezet en daardoor zijn doel voorbij schiet. Hoe concreter de doelen geformuleerd zijn, hoe hoger het rendement zal zijn. Sommige medewerkers zitten niet goed op hun plek. Dit heeft vaak negatief effect op het gastheerschap. Wanneer je niet je passie en plezier kwijt kan, is het beter een andere geschikte plek te vinden. Voor succesvolle bedrijven is gastvrijheid niet een vrijblijvendheid.
9. *De waarderende aanpak.* Wij geloven in de kracht van positieve psychologie en onderzoeken op een waarderende manier wat er is en wat versterkt kan worden. We nodigen mensen uit om de kracht en wederkerigheid van gastvrijheid te ervaren en meer gastvrij gedrag te laten zien. Op die manier zullen mensen vanuit intrinsieke motivatie meer gastvrijheid laten zien.
10. *Continu borgen.* Borging is geen eindfase. Je borgt gastvrijheid door er continu, elke dag mee bezig te zijn. Alles wat aandacht krijgt groeit.

Meer informatie over onze visie op gastvrijheid en het ontwikkelen van gastvrije bedrijven: zie het Mood Maker boek.