

“ALS EEN VIS IN HET WATER”

Onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving van zwemmers



Sportbedrijf Deventer

BELEVING IN BEWEGING



Jochem Robben

16-06-2019

“Als een vis in het water”

Onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving van zwemmers

Auteur:	Jochem Robben
Studentnummer:	403080
Thema:	‘Gastvrijheid als verbindende factor’
Directe opdrachtgever:	Kenniscentrum ‘Hospitality in netwerken’ HBS
Achterliggende Opdrachtgever:	Sportbedrijf Deventer
Contactpersoon:	Marjon Beltman
Functie:	Coördinator Kwaliteit & Verhuur
Opleiding:	Saxion Hogescholen Deventer Hospitality Business School Hoger Toeristisch & Recreatief onderwijs
1^{ste} examiner:	Mevrouw R. Pijls
2^e examiner:	Mevrouw B. Groen
Plaats en datum:	Uft, 16 juni 2019

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Jochem Robben

Datum: 16-06-2019

Handtekening:



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van mijn thesisproject over het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer. In deze rapportage beschrijf ik het onderzoek dat is gehouden over het complexe begrip gastvrijheidsbeleving. Sportbedrijf Deventer was geïnteresseerd in een onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving van haar gasten. Deze thesis geeft het bedrijf inzicht in de verschillende elementen van gastvrijheidsbeleving en advies over het verbeteren van deze elementen.

Deze afstudeeropdracht is onderdeel van een meerjarig project van de Hospitality Business School en het lectoraat Hospitality in Netwerken. Dit project gaat over de manier waarop ontmoeting, verbinding en samenwerking tussen mensen door gastvrijheid kan worden versterkt. Voor deze opdracht ben ik benaderd door de heer W. A. Termaat, waarvoor dank. Na een selectieprocedure kon de afstudeeropdracht in gang worden gezet en is contact gelegd met Sportbedrijf Deventer.

De complexiteit van het begrip gastvrijheidsbeleving kwam al snel naar voren bij het schrijven van de eerste hoofdstukken van deze rapportage. De verdiepende blik die nodig was om het begrip te definiëren heb ik als een leerzame uitdaging ervaren. Het besef dat deze thesis niet tot stand had kunnen komen zonder hulp en externe input is groot, hiervoor wil ik graag een dankwoord uitspreken.

Allereerst dank aan Heleen Hattink die mijn eerste examinerator was tijdens de opstartweken van deze periode. Verder wil ik Ruth Pijls bedanken, zij heeft de functie van eerste examinerator overgenomen en tevens gezorgd voor ontzettend veel input en feedback tijdens het schrijven van deze thesis. Daarnaast een dankwoord richting de heer Termaat voor het contactleggen met Sportbedrijf Deventer en het organiseren van leerzame bijeenkomsten met verschillende bedrijven en experts op het gebied van gastvrijheid. Hierbij was ook mijn tweede examinerator Brenda Groen aanwezig, haar wil ik bedanken voor de kritische, maar zeer nuttige feedback tijdens deze bijeenkomsten. Ook een dankwoord richting Desiree Logger, begeleidend onderzoek docent tijdens deze thesis.

Een speciaal dankwoord richting mijn opdrachtgever Sportbedrijf Deventer, in het bijzonder mijn begeleider Marjon Beltman. Een dankwoord voor de inhoudelijke begeleiding, met veel kennis en input heeft zij een grote bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit rapport. Daarnaast wil ik haar en haar collega's van Sportbedrijf Deventer bedanken voor de mogelijkheid om bij hen af te studeren en de werksfeer die zij hebben. Deze heb ik als zeer wenselijk ervaren, hierdoor kreeg ik veel energie om een goed advies te schrijven. Als laatste een dankwoord richting alle respondenten die mee hebben gedaan met het onderzoek.

Uft, 16 juni 2019

Jochem Robben

Managementsamenvatting

Deze thesis is geschreven in opdracht van de Hospitality Business School en het lectoraat Hospitality in Netwerken, en is onderdeel van het project 'Gastvrijheid als verbindende factor'. Dit project onderzoekt de manier waarop ontmoeting, verbinding en samenwerking tussen mensen door gastvrijheid kan worden versterkt. Hiermee speelt het project in op de ontwikkeling dat steeds meer gebouwen multifunctioneel worden ingezet en verschillende groepen mensen willen aantrekken en met elkaar in contact brengen. Externe opdrachtgever voor deze opdracht is Sportbedrijf Deventer. Sportbedrijf Deventer is verantwoordelijk voor de exploitatie van circa 30 sportaccommodaties in Deventer. Daarnaast voert Sportbedrijf Deventer het gemeentebestuur op het gebied van sport en bewegen uit. Verder is Sportbedrijf Deventer hét aanspreekpunt voor sportverenigingen in de gemeente Deventer. De aanleiding om in zee te gaan met dit meerjarige project komt voort uit de doelstellingen van het bedrijf. Eén van deze doelstellingen sluit perfect aan bij het thema gastvrijheid en deze onderzoeksopdracht. Deze luidt als volgt: "Wij zijn een grensverleggend Sportbedrijf met een 8+ voor organisatietrots en gasttevredenheid"

Om erachter te komen welke elementen van gastvrijheidsbeleving een rol spelen bij de gasten van Sportbedrijf Deventer en op welke manier deze nog verbeterd kunnen worden is de volgende adviesvraag opgesteld: Op welke manier kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer door middel van menselijk contact met medewerkers verbeterd worden? Hierbij zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) Wat wordt er verstaan onder gastvrijheidsbeleving?
- 2) Door welke factoren van menselijk contact kan de gastvrijheidsbeleving worden beïnvloed?
- 3) Met welke factoren van menselijk contact met medewerkers kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer worden verbeterd?

De eerste twee onderzoeksvragen zijn beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek. Hieruit is de volgende definitie van gastvrijheidsbeleving gekomen: "Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze gastvrijheid wordt ervaren op basis van de componenten product, omgeving en gedrag van dienstverlening door middel van alle zintuiglijke aspecten en daarmee wordt een bepaalde gastvrijheidsbeleving gevormd". Elementen van verbale en non-verbale communicatie en gedrag kwamen naar voren als factoren van menselijk contact die de gastvrijheidsbeleving kunnen beïnvloeden.

Voor de derde onderzoeksvraag is er getrianguleerd met verschillende onderzoeksmethodes. Om erachter te komen hoe Sportbedrijf Deventer op dit moment omgaat met gastvrijheidsbeleving is een observatieonderzoek uitgevoerd. Hierbij is het contact tussen medewerkers en gasten geobserveerd aan de hand van een observatieschema. Dit observatieonderzoek resulteerde tevens in enkele opvallende observaties. Een resultaat uit het observatieonderzoek is dat er weinig aandacht is voor kinderen die aan de receptiebalie staan. Medewerkers hebben contact met ouders/begeleiders maar geven weinig aandacht aan het kind. De overige gegevens uit het observatieonderzoek zijn gebruikt om de huidige situatie te beoordelen en in een later stadium te vergelijken.

Door middel van een surveyonderzoek is onderzocht welke elementen van gastvrijheidsbeleving de gasten van Sportbedrijf Deventer belangrijk vinden, en hoe zij deze beoordelen. Daarnaast is door middel van een vragenlijst de huidige score van gastvrijheidsbeleving berekend. Uit de enquête kwamen drie factoren naar voren die gasten het meest associëren met gastvrijheidsbeleving: oogcontact, open houding en duidelijkheid. De huidige beoordeling van deze factoren is meegenomen in de vertaling naar het advies. Daarnaast bleek dat onderliggende gevoelens ook invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving. Zo is gebleken dat het handen schudden met een medewerker een sterke invloed heeft op de beoordeling van de gastvrijheid en dat er een significant verschil is met beoordelingen waarbij geen handen zijn geschud. Als laatste bleek dat veel mensen kleding associëren met gastvrijheidsbeleving. Uit zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek bleek dat hier nog verbeterpunten liggen voor Sportbedrijf Deventer. Uiteindelijk zijn er vijf elementen naar voren gekomen die invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer. Deze elementen zijn: open houding, oogcontact, handen schudden, aandacht voor kinderen en kleding. Met deze vijf factoren is de vertaalslag gemaakt naar het advies.

Enkele alternatieve oplossingen zijn beoordeeld op vier criteria. Vanuit deze criteria wordt Sportbedrijf Deventer aanbevolen om de factoren oogcontact, open houding, handen schudden en aandacht voor kinderen te integreren in de gastvrijheidstrainingen. Hierbij is het zaak om medewerkers te overtuigen van het geloof van Sportbedrijf Deventer. Waar gelooft het bedrijf in, en wat wilt het bedrijf bereiken? Tot slot de tweede aanbeveling: medewerkers voorzien van een naambadge met daarop de naam en/of functie van een medewerker. Deze aanbeveling wordt gegeven om de herkenbaarheid van de medewerkers bij gasten te verhogen. Het formuleren van een functie op een naambadge zorgt ervoor dat gasten beter voor ogen hebben bij wie terecht moeten. Een naam op de badge zorgt voor persoonlijke aandacht, een begrip dat ook terugkomt in de definitie van gastvrijheidsbeleving.

Inhoudsopgave

Lijst met afbeeldingen en tabellen	9
1. Inleiding	10
1.1 De opdrachtgever	10
1.2 Aanleiding vraagstuk opdrachtgever	10
1.3 Aanleiding vraagstuk lectoraat.....	11
1.4 Managementvraagstuk.....	12
1.5 Onderzoeksvragen	12
1.6 Procesmodel.....	13
1.7 Leeswijzer	13
2. Literatuuronderzoek	14
2.1 Doelstelling literatuuronderzoek.....	14
2.2 Onderzoeksvragen literatuuronderzoek	14
2.3 Theoretisch kader.....	14
2.3.1 Gastvrijheid.....	14
2.3.2 Beleving	16
2.3.3 Gastvrijheidsbeleving	16
2.3.4 Service clues	17
2.3.5 Menselijk contact	18
2.4 Operationalisering en relaties tussen kernbegrippen	19
3. Veldonderzoek.....	20
3.1 Doelstelling veldonderzoek.....	20
3.2 Onderzoeksvragen veldonderzoek	20
3.3 Onderzoeksmethoden	20
3.3.1 Kwalitatief onderzoek.....	21
3.3.2 Kwantitatief onderzoek.....	22
4. Resultaten kwalitatief onderzoek	24
4.1 Algemene informatie	24
4.2 Analyse factoren gastvrijheidsbeleving.....	24
4.3 Opvallende observaties.....	26

5.	Resultaten kwantitatief onderzoek	28
5.1	Algemene informatie	28
5.2	Scores gastvrijheidsbeleving	30
5.2.1	Scores gastvrijheidsbeleving per locatie	31
5.2.2	Scores gastvrijheidsbeleving per doelgroep.....	32
5.3	Analyse factoren gastvrijheidsbeleving.....	33
5.4	Opvallende analyses	35
5.4.1	Factor ‘handen schudden’.....	35
5.4.2	Factor ‘uiterlijk’	36
5.4.3	Gastvrije ervaringen	36
6.	Conclusie.....	37
6.1	Onderzoeksvraag 1	37
6.2	Onderzoeksvraag 2	37
6.3	Onderzoeksvraag 3.1	37
6.4	Onderzoeksvraag 3.2	38
6.5	Onderzoeksvraag 3.3	38
6.6	Antwoord hoofdvraag	39
7.	Discussie	40
7.1	Betrouwbaarheid	40
7.2	Validiteit	41
7.2.1	Begripsvaliditeit.....	41
7.2.2	Interne validiteit	41
7.2.3	Externe validiteit	41
8.	Advies	42
8.1	Adviesvraag en –doelstelling.....	42
8.2	Alternatieve oplossingen	42
8.3	Criteria.....	45
8.4	Implementatie plan.....	46
8.4.1	Aanbeveling 1	47
8.4.2	Aanbeveling 2	49
8.6	Conclusie	50

Nawoord	51
Literatuurlijst	53
Bijlagen	56
Bijlage I: Achtergrond informatie opdrachtgever.....	57
Bijlage II: Work Breakdown Structure	58
Bijlage III: Theoretisch kader	59
Bijlage IV: Uitwerking & beoordeling AAOCC-criteria.....	62
Bijlage V: Uitleg dimensies gastvrijheid	64
Bijlage VI: Operationaliseringstabel	65
Bijlage VII: Observatieschema	66
Bijlage VIII: Beoordelingscriteria observatie	68
Bijlage IX: Distributie Enquête	70
Bijlage X: Enquête.....	71
Bijlage XI: Data kwalitatief onderzoek	80
Bijlage XII: Data kwantitatief onderzoek	83

Lijst met afbeeldingen en tabellen

Figuur 1.1 Procesmodel	13
Figuur 2.1 Dimensies gastvrijheid	16
Figuur 8.1 Voorbeeld bordje receptie	43
Figuur 8.2 Voorbeeld naambadge	44
Figuur 8.3 Voorbeeld 1 receptiebalie	44
Figuur 8.4 Voorbeeld 2 receptiebalie	44
Figuur 8.5 Voorbeeld 3 receptiebalie	44
Figuur 8.6 Golden Circle	48
Tabel 5.1 Bezoekfrequentie	28
Tabel 5.2 Crosstab zwembad – doelgroep.....	29
Tabel 5.3 Overzicht laatste bezoekmoment.....	29
Tabel 5.4 Koppeling vragen aan behoeftes	30
Tabel 5.5 Scores gastvrijheidsbeleving	31
Tabel 5.6 Scores gastvrijheidsbeleving per doelgroep	32
Tabel 5.7 Invloed type bezoeker op gastvrijheidsbeleving	33
Tabel 5.8 Belangrijkste factoren gastvrijheidsbeleving.....	34
Tabel 5.9 Correlatie factoren – score gastvrijheidsbeleving	34
Tabel 5.10 Overzicht scores factoren	35
Tabel 5.11 Invloed handen schudden	35
Tabel 5.12 correlaties uiterlijk	36
Tabel 8.1 Beoordelingsmatrix oplossingsmogelijkheden	45
Tabel 8.2 PDCA-cyclus aanbeveling 1	47

1. Inleiding

Deze inleiding begint met het beschrijven van de opdrachtgever. Daarnaast wordt er achtereenvolgens ingegaan op de aanleiding vanuit de opdrachtgever, de aanleiding vanuit het lectoraat 'Hospitality in Netwerken', het managementvraagstuk, de onderzoeksvragen en het procesmodel. Deze inleiding eindigt met een leeswijzer waarin het vervolg van dit rapport wordt beschreven.

1.1 De opdrachtgever

Sportbedrijf Deventer is verantwoordelijk voor de exploitatie van circa 30 sportaccommodaties in Deventer, waarbij Sport- en Belevingscentrum De Scheg, het Borgelerbad en Sportpark Keizerslanden het meest in het oog springen. Daarnaast voert Sportbedrijf Deventer het gemeentebestuur op het gebied van sport en bewegen uit (Sportbedrijf Deventer, n.d.). Verder is Sportbedrijf Deventer hét aanspreekpunt voor sportverenigingen in de gemeente Deventer. Dit alles doen ze met de gedachte om de gasten en relaties een onuitwisbare beleving te geven waardoor gasten zullen terugkomen. Deze gedachte komt terug in de slogan van het bedrijf: Beleving in Beweging! Daarnaast werkt het bedrijf met vijf zekerheden die men wil uitstralen en naleven: *Veilig & Schoon, Kwaliteit, Toegankelijk & Bereikbaar, Glimlach en persoonlijke aandacht* (Sportbedrijf Deventer, 2017). Bij Sportbedrijf Deventer werken rond de 150 mensen, in 2017 waren dit er 159 waarvan 87,5 FTE (Sportbedrijf Deventer, 2018). In bijlage I wordt de missie, visie en ambitie van Sportbedrijf Deventer besproken.

1.2 Aanleiding vraagstuk opdrachtgever

Binnen Sportbedrijf Deventer is gastvrijheid een belangrijk onderwerp, toonaangevend hiervoor is het 'Strategisch Plan High Five 2020'. In dit plan beschrijft Sportbedrijf Deventer haar doelstellingen voor 2020. De vijfde doelstelling sluit perfect aan bij het thema gastvrijheid en deze onderzoeksopdracht. De doelstelling luidt als volgt: "Wij zijn een grensverleggend Sportbedrijf met een 8+ voor organisatietrots en gasttevredenheid" (Sportbedrijf Deventer, 2016). De overige doelstellingen staan, net als de missie en visie van het bedrijf, uitgewerkt in bijlage I.

Het feit dat het thema gastvrijheid is opgenomen in de doelstellingen van het bedrijf verhoogt de relevantie van dit onderzoek voor Sportbedrijf Deventer. Sportbedrijf Deventer is op dit moment al actief bezig met gastvrijheidsbeleving. Intern worden er, in samenwerking met het bedrijf Breaking Habits, gastvrijheidstrainingen georganiseerd voor de medewerkers. Deze trainingen gaan voornamelijk over het inleven in de gast en hoe te communiceren met verschillende type gasten. Zo werd er bijvoorbeeld gekeken naar de manier van communiceren van een gast, doet een gast dit ingetogen of uitgesproken? Gaat het dan voornamelijk over de inhoud of gebruikt hij/zij meer emotie? Deze categorieën komen terug in het theoretisch kader van dit rapport.

In dit rapport wordt geen onderzoek gedaan naar de tevredenheid van gasten. Wel wordt aangenomen dat wanneer de gastvrijheidsbeleving verbetert ook de tevredenheid toeneemt. Van Soest, Hokkeling en Buiteman (2017) onderbouwen dit in hun artikel over actuele hospitality trends (Soest, Hokkeling, & Buiteman, 2017). Verder is in overleg met Marjon Beltman van Sportbedrijf Deventer besloten om dit onderzoek te richten op de doelgroep 'zwemmers'. Deze groep wordt later nog opgesplitst in twee doelgroepen. Er is gekozen voor deze doelgroep omdat dit de grootste doelgroep is en hiermee verwacht men dan ook het meeste resultaat te halen.

In de doelstelling van Sportbedrijf Deventer, genoemd in de vorige paragraaf, hebben ze het over twee begrippen, namelijk organisatietrots en gasttevredenheid. Uit onderzoek van Barbera, Macey, Martin en Schneider (2009) en Dominique de Baar (2011) blijkt dat deze begrippen een significante samenhang hebben. Zij beschrijven dat wanneer een werknemer trots is op de onderneming en er met plezier werkt, dit uiteindelijk invloed heeft op de manier van werken. Dat resulteert in een positieve uitwerking op onder andere de gasttevredenheid en omzet. De onderzoeken tonen aan dat het ook andersom werkt, tevreden gasten zorgen uiteindelijk voor een prettigere werksfeer en een hogere score op organisatietrots (Barbera, Macey, Martin, & Schneider, 2009; Baar, 2011). Daarnaast komt in onderzoek van Van Soest, Hokkeling en Buiteman (2017) de samenhang tussen tevreden medewerkers en gastvrijheidsbeleving naar voren. Zij stellen dat het in organisaties van belang is dat de mensen ervaren dat ze gezien worden en ruimte hebben voor zelfregie. Hierbij is eigen verantwoordelijkheid en zelfleiderschap van belang om te ervaren dat ze een podium krijgen. Als medewerkers zich vertrouwd en trots voelen, dan stralen zij dit uit naar de gast. Dit zorgt voor een prettige gastvrijheidsbeleving voor de gast, welke strategisch van meerwaarde is voor het bedrijf (Soest, Hokkeling, & Buiteman, 2017). In dit rapport wordt geen onderzoek gedaan naar de organisatietrots, bovenstaande bronnen laten zien dat door in gastvrijheid te investeren ook andere elementen positief kunnen worden beïnvloed.

1.3 Aanleiding vraagstuk lectoraat

Dit thesisonderzoek is onderdeel van het project ‘Gastvrijheid als verbindende factor’ dat in september 2018 is opgestart door de academie ‘Hospitality Business School’ (HBS) van Saxion in samenwerking met het lectoraat ‘Hospitality in Netwerken’. Dit lectoraat is onlangs van focus veranderd, voorheen heette het ‘Experience & Service Design’, de focus is nu verlegd naar netwerken. Het huidige project tracht deze begrippen te koppelen. ‘Gastvrijheid als verbindende factor’ onderzoekt de manier waarop ontmoeting, verbinding en samenwerking tussen mensen door gastvrijheid kan worden versterkt. Hiermee speelt het project in op de ontwikkeling dat steeds meer gebouwen multifunctioneel worden ingezet en verschillende groepen mensen willen aantrekken en met elkaar in contact brengen.

Het project ‘Gastvrijheid als verbindende factor’ bestaat uit drie fases waarbij de eerste fase *‘het verkennen van de touch points en de bijbehorende push en pull factoren’* deels is uitgevoerd. Dit thesisonderzoek borduurt voort op de eerste fase en draagt bij aan de tweede fase: *‘het meetbaar maken van de ervaren gastvrijheid en het resultaat daarvan op onderlinge verbondenheid’*. De laatste fase is *‘het creëren van gastvrijheidsconcepten die de onderlinge verbondenheid tussen mensen en/of organisaties bevorderen’*. Bij de tweede fase zijn zes studenten en opdrachtgevers betrokken, bij veel bedrijven bleek het onderwerp relevant te zijn waardoor de werving van opdrachtgevers gemakkelijk verliep. Dit thesissrapport wordt geschreven voor Sportbedrijf Deventer, de overige opdrachtgevers zijn:

- Nationale Spoorwegen
- Menzis
- Jaarbeurs Utrecht
- Bibliotheek Deventer
- Hospitality Group

1.4 Managementvraagstuk

De aanleiding van Sportbedrijf Deventer om in zee te gaan met dit (meerjarig) onderzoek vloeit voort uit het 'Strategisch Plan High Five 2020'. Dit plan beschrijft de doelen tot 2020, de bedrijfsdoelen voor na het jaar 2020 zijn nog niet opgesteld, ook op het gebied van gastvrijheid is hier dus nog geen duidelijk doel voor; naast natuurlijk het naleven en handhaven van de 8+ score op gasttevredenheid. Sportbedrijf Deventer hoopt met dit onderzoek inzicht te krijgen in welke factoren van menselijk contact tussen gasten en medewerkers invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van haar gasten. In het uiteindelijke advies komen aanbevelingen voor Sportbedrijf Deventer ten behoeve van de gastvrijheidsbeleving en wordt beschreven hoe men deze adviezen kan implementeren. In hoofdstuk 4.1 wordt specifiek ingegaan op het uiteindelijke advies. Aan de hand van de aanleiding en het adviesdoel is de volgende adviesvraag opgesteld:

Op welke manier kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer door middel van menselijk contact met medewerkers verbeterd worden?

1.5 Onderzoeksvragen

In overleg met contactpersoon Marjon Beltman van Sportbedrijf Deventer is besloten om dit onderzoek specifiek te richten op de zwemmers. Deze groep wordt onderverdeeld in twee onderzoekseenheden, namelijk de recreatieve zwemmers en de zwemmers die deelnemen aan groepslessen (onder andere AquaSport en AquaFit & Well). De doelgroep zwemmers is ook de grootste doelgroep van Sportbedrijf Deventer. Sportbedrijf Deventer hoopt dus met dit onderzoek een zo groot mogelijke groep te bereiken waardoor het resultaat het grootst zal zijn. Graag had men bij Sportbedrijf gezien dat er ook onderzoek wordt gedaan naar de gastvrijheidsbeleving bij schaatsers, echter is het schaatsseizoen op het moment van schrijven zo goed als afgelopen en is het dus niet realistisch en haalbaar om deze doelgroep mee te nemen in het onderzoek. Bovendien was dit niet gelukt in combinatie met de zwemmers vanwege de omvang van het onderzoek. Wel kunnen de resultaten van dit onderzoek worden gebruikt in een eventueel vervolgonderzoek naar de gastvrijheidsbeleving onder de doelgroep schaatsers. Wanneer er in dit rapport gesproken wordt over gasten, worden de zwemmers bedoeld.

Voor dit thesisrapport zullen, zoals vermeld, de doelgroep zwemmers onder de loep worden genomen. Deze doelgroep bevindt zich voor het grootste gedeelte op de locatie De Scheg. De andere locatie die in dit onderzoek wordt meegenomen is Het Borgelerbad.

Om de adviesvraag te kunnen beantwoorden zijn er nieuwe inzichten nodig op het gebied van gastvrijheidsbeleving van de gasten van Sportbedrijf Deventer. Er zal hiervoor een primair onderzoek worden uitgevoerd onder de gasten van het Sportbedrijf. Daarnaast kan er in het primaire onderzoek gebruik worden gemaakt van bestaande inzichten vanuit Sportbedrijf Deventer. In de mei- en herfstvakantie van het jaar 2016 zijn er door het bedrijf enquêtes met betrekking tot de gastvrijheid afgenomen. In deze enquêtes werden de bezoekers onder andere gevraagd welk aspect van het bezoek zij goed vonden, wat er mistte en waar er ruimte voor verbetering was.

Aan de hand van de aanleiding, het onderzoek- en adviesdoel zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld die samen antwoord dienen te geven op de adviesvraag:

Vraag 1: Wat wordt er verstaan onder gastvrijheidsbeleving?

Vraag 2: Door welke factoren van menselijk contact kan de gastvrijheidsbeleving worden beïnvloed?

Vraag 3: Met welke factoren van menselijk contact met medewerkers kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer worden verbeterd?

- **Vraag 3.1 :** Op welke wijze wordt er op dit moment omgegaan met de gastvrijheidsbeleving wat betreft het menselijke contact met medewerkers bij Sportbedrijf Deventer?
- **Vraag 3.2 :** Welke factoren van menselijk contact hangen samen met de gastvrijheidsbeleving van de doelgroep recreatieve zwemmers?
- **Vraag 3.3 :** Welke factoren van menselijk contact hangen samen met de gastvrijheidsbeleving van de doelgroep 'deelnemers groepslessen'?

1.6 Procesmodel

De eerste twee onderzoeksvragen van dit onderzoek zijn voor het literatuuronderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek wordt een observatieschema samengesteld voor de eerste deelvraag van onderzoeksvraag drie. Uiteindelijk zullen het literatuuronderzoek en de uitkomsten van het observatieonderzoek de basis zijn voor het opstellen van de enquête. Het analyseren van het observatieonderzoek en het verzamelen van gegevens vanuit de enquêtes zullen uiteindelijk leiden tot aanbevelingen voor Sportbedrijf Deventer. Onderstaand figuur is een eenvoudige schematische weergave van het proces: het procesmodel. In bijlage II is een 'Work Breakdown Structure' te vinden, hierin staat per hoofdstuk uitgewerkt wat er gedaan moet worden.



Figuur 1.1 Procesmodel

1.7 Leeswijzer

Na deze leeswijzer volgen er hoofdstukken waarbij wordt ingegaan op het onderzoeksgedeelte van dit thesisproject. In dit gedeelte wordt achtereenvolgens besproken: het theoretisch kader, methodologie, resultaten van het onderzoek, conclusie en de discussie betrouwbaarheid en validiteit. Het daaropvolgende hoofdstuk is het adviesgedeelte met de te ondernemen vervolgstappen en een conclusie van de adviezen. De hoofdtekst van dit thesisrapport wordt beëindigd met een persoonlijk nawoord en de literatuurlijst. De bijlagen vormen het einde van dit rapport.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek van dit thesisrapport behandeld. Dit literatuuronderzoek is gedaan en was nuttig voorafgaand aan het veldonderzoek. Het hoofdstuk wordt afgetrapt met een beschrijving van het doel van dit literatuuronderzoek en een herhaling van de onderzoeksvragen binnen dit literatuuronderzoek. Vervolgens worden in het theoretisch kader de kernbegrippen binnen dit thesisrapport gedefinieerd en de samenhang tussen deze begrippen beschreven.

2.1 Doelstelling literatuuronderzoek

Voorafgaand aan het veldonderzoek vindt dit literatuuronderzoek plaats. Het doel van dit onderzoek is:

Het in kaart brengen van definities van de kernbegrippen uit dit thesisrapport aan de hand van bestaande, wetenschappelijke, literatuur. Deze definities zijn nodig om de samenhang tussen de kernbegrippen te beschrijven en deze te operationaliseren om vervolgens antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen binnen dit literatuuronderzoek. Kernbegrippen binnen dit thesisrapport zijn: gastvrijheid, beleving en gastvrijheidsbeleving.

2.2 Onderzoeksvragen literatuuronderzoek

Zoals in de paragraaf hierboven is vermeld dient het literatuuronderzoek antwoord te geven op de onderzoeksvragen, deze luiden als volgt:

1. Wat wordt er verstaan onder gastvrijheidsbeleving?
2. Door welke factoren van menselijk contact kan de gastvrijheidsbeleving worden beïnvloed?

In het theoretisch kader worden de kernbegrippen uit het onderzoek behandeld. Menselijk contact wordt apart besproken in het theoretisch kader.

2.3 Theoretisch kader

In dit onderdeel worden de kernbegrippen uitgewerkt en de samenhang tussen deze begrippen beschreven. In bijlage III is een overzicht te vinden van verschillende definities bij de kernbegrippen. Voor de definiëring van deze begrippen is gebruik gemaakt van zowel wetenschappelijke literatuur (wetenschappelijke artikelen, rapporten) als praktijkgerichte literatuur (vaktijdschriften, boeken, webpagina's). De kwaliteit van deze bronnen is gecontroleerd aan de hand van de AAOCC-criteria. Zowel de beoordelingscriteria als de beoordeling zelf is te vinden in bijlage IV.

2.3.1 Gastvrijheid

Gastvrijheid is een containerbegrip, zoveel is inmiddels duidelijk. Laura de la Mar beschreef het in haar boek *Mood Maker* (2012) al, wanneer je tien mensen vraagt om hun definitie van gastvrijheid te geven komen er waarschijnlijk tien verschillende antwoorden uit. Gastvrijheid gaat vaak over een gevoel dat men wel aangeeft te hebben maar niet kan beschrijven. De verschillende associaties bij het woord gastvrijheid zijn hier kenmerkend voor. De definitie van gastvrijheid is in de loop der jaren dan ook veranderd. Vijver (1998) omschreef gastvrijheid als iets onbaatzuchtigs, iets gratis geven of doen voor de klant werd gezien als gastvrij. Echter, de economie is veranderd, steeds meer en meer gaat het er niet om wat een bedrijf levert, maar hoe het geleverd wordt. De service economie heeft plaats gemaakt voor de belevingseconomie (Pine & Gilmore, 1999).

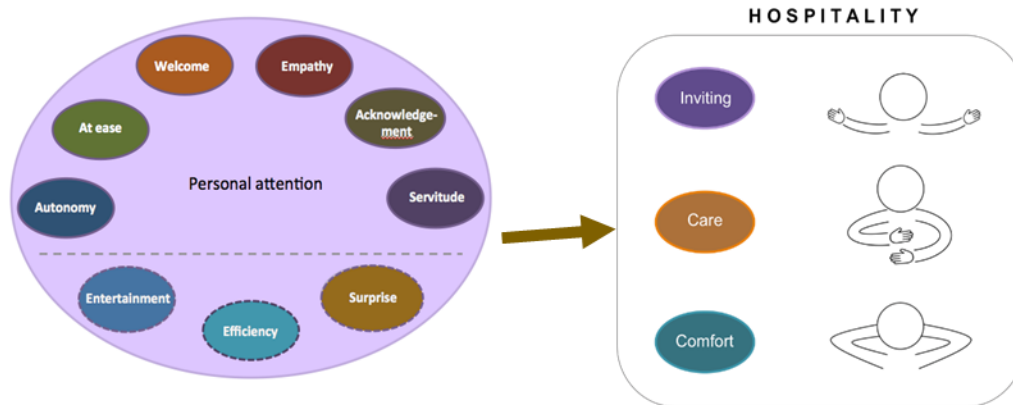
Recentere literatuur, zowel praktijkgerichte als wetenschappelijke, omschrijven gastvrijheid vaak als een beleving, een beleving waarbij het contact tussen gast en gastheer (klant en bedrijf) centraal staat. De mate waarin een gast zich gehoord en gezien voelt is hierbij leidend voor de ervaring van een gastvrij gevoel (Hokkeling & de la Mar, 2012; Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017; Tasci & Semrad, 2016). Er zijn ook definities van gastvrijheid waarbij niet de koppeling wordt gemaakt met beleving, deze zijn niet relevant voor dit onderzoek. In veel gevallen wordt gastvrijheid omschreven als een mix tussen twee aspecten, Alflen (2008) noemde ze 'zachte' en 'harde' aspecten waarbij de zachte aspecten vooral gaan om het gedrag van de gastheer en de harde voornamelijk om de omgeving. Hokkeling (2012) heeft het over gastgerichtheid en gastheerschap en concludeert dat de beleving van beide begrippen leidt tot een gastvrij gevoel.

De belangrijkste conclusie uit recente literatuur is dat gastvrijheid gaat om contact tussen de gast en gastheer waarbij er wederzijdse voldoening is. *"A contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual wellbeing of the parties concerned through the provision of accommodation and food or drink"* (Brotherton, 1999). Opvallend is dat veel definities de woorden eten en drinken bevatten. Velen zien het aanbieden van eten en drinken als essentieel onderdeel van gastvrijheid (Brotherton, 1999; Tasci & Semrad, 2016; Dommerholt & Hofman, 2010). Gastvrijheid is, uiteraard, meer dan alleen het aanbieden van eten en drinken. Volgens Pijls et al. (2017) is gastvrijheid onder te verdelen in verschillende deelaspecten, zoals blijkt in hun definitie:

"Gastvrijheid binnen dienstverlening in de essentie aandacht is voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze deelaspecten zou je dimensies van gastvrijheid kunnen noemen (welkom, veiligheid en ontspanning, erkenning, dienstbaarheid, begrip, autonomie, efficiëntie, verrassing en vermaak)" (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017).

In de definitie van Pijls et al (2017) wordt gesproken over dimensies van gastvrijheid. In figuur 2.1 op de volgende pagina staan deze dimensies. De zes factoren boven de stippellijn zijn de definities, de drie factoren onder de stippellijn zijn elementen die middelen zijn om de zes dimensies te bereiken. Deze dimensies gaan vervolgens op in een drietal behoeftes: 'Inviting', 'Care' en 'Comfort'. Deze drie behoeftes worden dus beschouwd als de noodzakelijk factoren om een gastvrijheidsbeleving te creëren. De negen dimensies van gastvrijheid zijn; Welcome, Empathy, Acknowledgement, Servitude, Surprise, Efficiency, Entertainment, Autonomy en At Ease. In bijlage V is een uitgebreide uitleg te vinden van de verschillende dimensies. De dimensies van gastvrijheid en de bijbehorende behoeftes komen samen in figuur 2.1 op de volgende pagina en zijn ook terug te vinden in de operationaliseringstabel.

De definitie van Pijls et al. (2017) is in relatie tot dit onderzoek de meest complete definitie van gastvrijheid en zal daarom in dit thesisrapport gehanteerd worden.



Figuur 2.1 Dimensies gastvrijheid

2.3.2 Beleving

Kernbegrip binnen dit thesisrapport is gastvrijheidsbeleving. Zoals het woord al doet vermoeden is het een samenhang tussen gastvrijheid en beleving. In de vorige paragraaf is het begrip beleving al genoemd, in deze paragraaf wordt daar specifiek op ingegaan door enkele definities van beleving te beschrijven.

In hun artikel over het begrijpen, meten en bevorderen van klantbeleving beschrijven Thijssen, Groen en Pijls (2009) beleving als een continu en interactief proces waarbij actie en reflectie zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal-culturele, economische en maatschappelijke contexten. Bepaalde gebeurtenissen en acties roepen hierbij emoties op bij mensen, deze emoties kunnen een beleving zowel positief als negatief beïnvloeden (Groen, Pijls, & Thijssen, 2009). Ook Lemon en Verhoef (2016) beschrijven de verschillende contexten. Zij stellen de volgende definitie voor beleving: “A multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey” (Lemon & Verhoef, 2016). De emotie die Thijssen, Groen en Pijls beschrijven komt terug in de definities van meer praktijkgerichte literatuur. Zo benoemt Van Hal (2012) deze emoties in zijn definitie als alles wat we voelen, horen, zien, ruiken & proeven (van Hal, 2012). In dit onderzoek zijn niet alle zintuiglijke aspect van toepassing, zo zal er bijvoorbeeld niet gekeken worden naar smaak en geur.

Beleving staat dus voor een bepaalde emotie die voortkomt uit een specifieke gebeurtenis of actie uit een bepaalde context. Thomassen & de Haan (2016) formuleerden een definitie die zowel de emotie als de context behandelt. Als aansluiting op Thomassen en De Haan benoemen Meyer en Schwager nog het directe of indirecte contact met een organisatie in hun definitie. Een samenvoeging van beide definities leidt tot de definitie die in dit rapport wordt gehanteerd voor het kernbegrip beleving.

“Een onmiddellijke, relatief geïsoleerde, gebeurtenis van direct of indirect contact met de organisatie, met een complex aan emoties die op ons indruk maken en een bepaalde waarde vertegenwoordigen binnen een context van een situatie” (Thomassen & de Haan, 2016; Meyer & Schwager, 2007).

2.3.3 Gastvrijheidsbeleving

Het creëren van een gastvrijheidsbeleving is een taak voor de hele organisatie. Hommes (2017) stelt dat een goede sfeer tussen medewerkers motiverend werkt, het trainen van personeel op het gebied van gastvrijheid heeft alleen zin als dat ook door de niet-facilitaire medewerkers wordt uitgestraald. Het borgen van gastvrijheid gebeurt zowel aan de ‘voorkant’ als ‘achterkant’ van een organisatie, verschil in

functie en verantwoordelijkheid moet er zijn, maar dit speelt niet mee wanneer het gaat over gastvrijheid (Hommes, 2017). Omdat er niet veel concrete definities zijn van gastvrijheidsbeleving wordt er in dit thesissrapport uitgegaan van een definitie die voortvloeit uit de kernbegrippen gastvrijheid en beleving. Een mix tussen een wetenschappelijke definitie voor gastvrijheid en een praktijkgerichte benadering voor beleving levert de volgende definitie op voor gastvrijheidsbeleving die wordt gehanteerd in dit rapport:

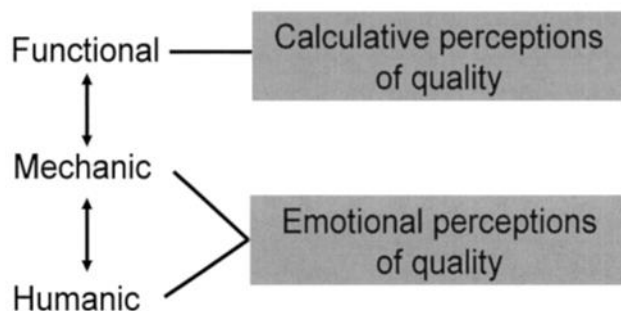
“Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze gastvrijheid wordt ervaren op basis van de componenten product, omgeving en gedrag van dienstverlening door middel van alle zintuiglijke aspecten en daarmee wordt een bepaalde gastvrijheidsbeleving gevormd” (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2015; van Hal, 2012). Deze componenten worden in de volgende paragraaf uitgelegd.

Bovenstaande paragraaf geeft antwoord op de eerste onderzoeksvraag: Wat wordt er verstaan onder gastvrijheidsbeleving?

2.3.4 Service clues

Berry, Wall en Carbone (2006) beschrijven in hun artikel over gastvrijheid drie aspecten die de gastvrijheidsbeleving kunnen beïnvloeden. Zij noemen deze aspecten de ‘Service Clues’. Deze service clues zijn de clues die een bezoeker, bewust of onbewust ervaren en hun ervaring beïnvloedt. Het is alles wat een bezoeker kan zien, horen, proeven, voelen en kan ruiken. Clues creëren en beïnvloeden de ervaren service door de gedachten, gevoelens en het gedrag van de bezoekers te veranderen (Berry, Wall, & Carbone, 2006). Brunner-Sperdin en Peters (2009) beschrijven ook drie aspecten die inspelen op de emoties van gasten. Zij noemen deze Hardware, Humanware en Software, de betekenissen komen overeen met de service clues van Berry, Wall en Carbone. De drie service clues zijn: Functional Clues, Mechanic clues en Humanic Clues. Functional Clues gaat over de kwaliteit van het product en het proces eromheen. Mechanic clues zijn de factoren die gaan over tastbare objecten en omgevingen. In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar de Humanic Clues, deze gaan over het menselijke contact met gasten. In Figuur 2.2 komen deze clues tezamen.

Clue Categories Customer Perceptions



Figuur 2.2 'Service clues'

In dit rapport wordt de Nederlandse vertaling gebruikt, respectievelijk: Product & Proces, Omgeving en Menselijk contact. Binnen deze clues zijn er allerlei factoren die bijdragen aan de beïnvloeding van de gastvrijheidsbeleving. In Figuur 2.3 op de volgende pagina staan deze factoren weergegeven als 'knopjes'.



Figuur 2.3 'Clues of service experience'

2.3.5 Menselijk contact

Zoals beschreven in de vorige paragraaf zijn er drie 'Service Clues' te benoemen. Functional clues gaat over de kwaliteit van het product en het proces eromheen. Mechanic clues zijn de factoren die gaan over tastbare objecten en omgevingen. In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar de Humanic Clues op gastvrijheidsbeleving. De drie service clues komen tezamen in onderstaand model.

Binnen de clue menselijk contact kan er onderscheid worden gemaakt in gedrag en uiterlijk. Gedrag bestaat hierbij uit verbaal en non-verbaal contact. Uiterlijk bestaat uit kleding en fysieke aantrekkelijkheid. In hun artikel over non-verbale communicatie (2000) beschrijven Sundaram en Webster vier aspecten van non-verbale communicatie: houding/lichaamsbewegingen, toonhoogte/stemvolume, afstand & relatieve houding en uiterlijk (Sundaram & Webster, 2000). Literatuuronderzoek leidt tot een aantal factoren die de gastvrijheidsbeleving kunnen beïnvloeden. Vanuit verbaal gedrag zijn dit: variatie in toonhoogte, pauzes tijdens gesprek en het duidelijk spreken. Non-verbaal gedrag bestaat uit de volgende factoren: handen schudden, ontspannen houding, open houding, oogcontact, knikken en gezichtsuitdrukking. Algemene verzorging en de kleding van een medewerker zijn de factoren van uiterlijk. Deze factoren staan tevens schematisch weergegeven in de operationaliseringstabel. Deze wordt beschreven in paragraaf 2.4 en weergegeven in bijlage VI.

Naast bovengenoemde verbale aspecten van menselijk contact worden ook twee factoren gebruikt die voortkomen uit de gastvrijheidstrainingen die Sportbedrijf Deventer op dit moment geeft voor haar medewerkers. Hierbij wordt getraind om in te schatten welke manier van communiceren een gast het prettigst vindt. Criteria hierbij zijn ingetogen versus uitgesproken en inhoud versus emotie. Ingetogen versus uitgesproken gaat over de manier waarop de gast praat en overkomt. Het is zaak voor de medewerkers om te handelen naar hoe de gast zich gedraagt. Een gast die bijvoorbeeld heel rustig spreekt en handelt, beschouwt dat dus als prettig en wenst dan op dezelfde manier behandeld te worden. Inhoud versus emotie gaat over wat de gast vertelt. Een gast kan heel kortbondig en inhoud gericht zijn, maar ook heel erg inspelen op zijn/haar emoties en hier gebruik van maken tijdens de verbale communicatie. Er is voor deze aspecten van verbale communicatie gekozen omdat dit aansluit bij de trainingen die de medewerkers van Sportbedrijf Deventer al hebben gehad. Uit overleg met de contactpersoon is gebleken dat dit de meest gunstige manier is om verbale communicatie te meten aangezien de aspecten ingetogen/uitgesproken en inhoud/emotie kenbaar zijn voor de medewerkers.

Deze kenbaarheid onder medewerkers zorgt voor een haalbaarder en toegankelijker advies, kortom: een advies dat aansluit op het beleid dat Sportbedrijf Deventer voert.

Deze paragraaf geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag: Door welke factoren van menselijk contact kan de gastvrijheidsbeleving worden beïnvloed?

2.4 Operationalisering en relaties tussen kernbegrippen

De relatie tussen de kernbegrippen wordt zichtbaar gemaakt door een operationaliseringstabel. In deze tabel wordt er vanuit twee kanten, twee begrippen, geoperationaliseerd tot specifieke factoren. Door de operationalisering worden de kernbegrippen meetbaar gemaakt, wat uiteindelijk is gebruikt voor het opstellen van de meetinstrumenten voor het observatie- en enquêteonderzoek. De begrippen gastvrijheid en gastvrijheidsbeleving worden aan de hand van humanic clues nader tot elkaar gebracht.

Vanuit de linkerkant, 'gastvrijheid' worden de service clues van Berry, Wall & Carbone (2006) uitgewerkt en wordt verder geoperationaliseerd naar de clue 'menselijk contact'. Menselijk contact wordt opgesplitst in verbale communicatie, aan de hand van de gastvrijheidstrainingen van Sportbedrijf Deventer, en non-verbale communicatie aan de hand van het artikel van Sundaram en Webster (2000). Verder wordt er bij het menselijke contact ook het aspect 'drukke' meegenomen. Dit is een wens van de opdrachtgever omdat zij benieuwd zijn of de drukte tijdens een bezoek meespeelt in de ervaring van een gastvrij gevoel van de gast. Aan de rechterkant van de operationaliseringstabel staan de drie behoeftes van gastvrijheidsbeleving benoemd zoals opgesteld door Pijls et al (2017). In het onderzoek komt de invloed van de factoren op de drie behoeftes naar voren. De linkerkant houdt dus verband met de rechterkant van de operationaliseringstabel. De operationaliseringstabel is te vinden in bijlage VI.

3. Veldonderzoek

Het hoofdstuk veldonderzoek gaat zoals de titel al doet vermoeden over het onderzoek dat is uitgevoerd in 'het veld'. Net zoals hoofdstuk twee begint ook dit hoofdstuk met het beschrijven van de doelstelling van het veldonderzoek en een herhaling van de onderzoeksvragen die hierbij horen. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden beschreven. In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de wie-, wat-, waar-, wanneer- en hoe-vragen met betrekking tot het kwalitatief en kwantitatief onderzoek dat is uitgevoerd.

3.1 Doelstelling veldonderzoek

Het veldonderzoek heeft de volgende doelstelling:

Inzicht krijgen in de huidige gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer. Daarnaast is het doel om inzichtelijk te krijgen welke factoren van menselijk contact verband houden met de gastvrijheidsbeleving van de verschillende doelgroepen. Als laatste moet dit onderzoek inzicht geven naar het verband tussen zwembad en de score op gastvrijheidsbeleving. Verschilt dit per zwembad?

3.2 Onderzoeksvragen veldonderzoek

De nieuwe inzichten uit het veldonderzoek dienen voldoende te zijn om antwoorden te geven op de onderzoeksvragen. De onderzoeksvraag hierbij luidt als volgt: "Met welke factoren van menselijk contact met medewerkers kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer worden verbeterd?"

Daarbij horen de volgende deelvragen:

- Op welke wijze wordt er op dit moment omgegaan met de gastvrijheidsbeleving wat betreft het menselijke contact met medewerkers bij Sportbedrijf Deventer?
- Welke factoren van menselijk contact hangen samen met de gastvrijheidsbeleving van de doelgroep recreatieve zwemmers?
- Welke factoren van menselijk contact hangen samen met de gastvrijheidsbeleving van de doelgroep 'deelnemers groepslessen'?

3.3 Onderzoeksmethoden

Het betreft hier een onderzoek waarbij wordt ingespeeld op een probleem uit de praktijk. Verhoeven(2014) noemt dit een praktijkgericht onderzoek (Verhoeven, 2014). Binnen dit praktijkgerichte onderzoek wordt zowel de kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksstrategie gehanteerd. Deze methode is de meest geschikte omdat gegevens moesten worden vergeleken en daarvoor was naast de mening van gasten ook een nulmeting nodig. Wat gasten zeiden moest konden worden onderbouwd of weerlegd door middel van een eigen meting. Een onderzoek waarbij beide methoden worden gebruikt wordt een 'mixed-methods'-onderzoek genoemd. Een mixed-methods'- onderzoek heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Een combinatie van verschillende kwalitatieve en kwantitatieve data-verzamelmethode om één probleemstelling te beantwoorden wordt ook wel triangulatie genoemd (Verhoeven, 2014).

Creswell en Plano Clark (2008) beschrijven in hun boek over 'mixed-methods' onderzoeken vier soorten onderzoeksdesign: Triangulatie, Ingebed, Verklarend en Verkennend (Creswell, Plano Clark, Gutmann, &

Hanson, 2003). Dit onderzoek heeft het meest weg van een triangulatie design omdat er vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem wordt gekeken en deze resultaten worden vergeleken. “In een Triangulatie Design worden kwantitatieve statistische resultaten met kwalitatieve uitkomsten vergeleken en geconfronteerd of kwantitatieve resultaten worden met kwalitatieve data gevalideerd en uitgebreid. In dit ontwerp wordt het kwantitatief en kwalitatief onderzoek gelijktijdig uitgevoerd en hebben beide onderzoeken een gelijk gewicht” (Marbleresearch, z.d.). Ondanks het vermeende gelijke gewicht tussen beide onderzoeken heeft het surveyonderzoek het belangrijkste aandeel in het formuleren van een advies, aangezien hierbij de respondenten aangeven welke factoren zij het meest associëren met het onderwerp van het surveyonderzoek. Voor beide onderzoeksmethoden wordt het programma Statistical Package for the Social Sciences 21 gebruikt (SPSS 21).

3.3.1 Kwalitatief onderzoek

Het eerste gedeelte van het ‘mixed-methods’ onderzoek bestaat uit het observatieonderzoek. Er is voor een observatieonderzoek gekozen omdat bepaalde gedragingen van medewerkers waargenomen moesten worden. Aspecten die belangrijk zijn in dit onderzoek zijn waargenomen tijdens de observaties. Omdat het om meerdere waarnemingen ging en contactmomenten met gasten is gekozen voor een observatie. Vanuit de literatuur, Verhoeven (2014), zijn er verschillende criteria waarop een observatieonderzoek kan gedefinieerd worden. Dit onderzoek was een indirecte, onverhulde, niet-participerende, semigestructureerde observatie waarbij de respondenten niet vooraf zijn geselecteerd. Deze begrippen zullen in het vervolg van deze paragraaf duidelijk worden. Het kwalitatieve onderzoek is gelijktijdig met het kwantitatieve onderzoek uitgevoerd. Met het observatieonderzoek zijn de factoren van menselijk contact met medewerkers beoordeeld, deze resultaten worden vergeleken met de resultaten van het kwantitatieve onderzoek.

De proefpersonen binnen dit kwalitatieve onderzoek waren bezoekers van Sportbedrijf Deventer. Deze waren van te voren niet geselecteerd. De respondenten wisten niet dat zij een proefpersoon waren. De respondenten zijn dan ook niet van te voren benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Tijdens het contact met een medewerker werd duidelijk bij welke doelgroep de respondent hoorde, recreatief of deelnemer groepslessen. Daarnaast kwam het, bij de receptie, voor dat er een contactmoment was die beoordeeld werd en uiteindelijk bleek dat de respondent niet tot de doelgroep behoorde, deze resultaten zijn dan ook logischerwijs niet meegenomen in het onderzoek. Verhoeven (2014) omschrijft dit als ‘representatieve steekproef’. Tijdens het observeren zat ik naast de receptioniste of stond ik naast de balie. Dit is zo onopvallend mogelijk gebeurt, met de intentie om de gasten niet te laten merken dat zij geobserveerd werden. Uiteindelijk zijn er 53 contactmomenten geobserveerd en meegenomen in het onderzoek.

Het observatieonderzoek is uitgevoerd op verschillende locaties. Allereerst is er de schifting tussen de zwembaden De Scheg en Het Borgelerbad. Op beide locaties is kwantitatief onderzoek uitgevoerd met als doel de vergelijking tussen beide zwembaden te kunnen maken. Daarnaast is er bij de Scheg nog onderscheid gemaakt tussen receptie/ontvangsthal en het zwembad. Bij het Borgelerbad was dit door de seizoensgebonden openingstijden niet mogelijk. Uiteindelijk is er dus op drie locaties geobserveerd: receptie De Scheg, zwembad De Scheg en receptie Het Borgelerbad. De momenten van observeren zijn zorgvuldig uitgekozen in samenwerking met de opdrachtgever en waren gericht op het verkrijgen van voldoende respons van de verschillende doelgroepen. Zo is er bewust voor gekozen om een dinsdagochtend te observeren vanwege een groepsles en is de woensdagmiddag in de meivakantie

gekozen vanwege de drukte in het zwembad en bij de receptie. Daarnaast is bij de receptie geobserveerd rond de tijdstippen dat gewisseld werd van medewerker om te voorkomen dat er meerdere en/of te veel observaties over dezelfde medewerker gingen.

Tijdens het observatieonderzoek zijn de factoren die de gastvrijheidsbeleving beïnvloeden beoordeeld. Deze variabelen komen voort uit het theoretisch kader en bestaan voornamelijk uit de aspecten van verbaal en non-verbaal contact die Sundaram en Webster beschreven in hun artikel (2000). In bijlage VII is het observatieschema te vinden zoals deze is gebruikt tijdens het observeren. Dit schema begint met het invullen van algemene, onafhankelijke variabelen zoals locatie, doelgroep en geslacht. Vervolgens worden de afhankelijke variabelen beoordeeld: toonhoogte, pauzes, duidelijkheid, ontspannen, open houding, knikken, oogcontact, gezichtsuitdrukking. Als laatste wordt het uiterlijk beoordeeld op twee aspecten: de algemene verzorging en de kleding. Zoals benoemd in paragraaf 2.3.5 wordt ook de manier waarop een medewerker reageert op een bezoeker beoordeeld, het gaat hierbij om ingetogen/uitgesproken en inhoud/ emotie. Deze begrippen komen voort uit de gastvrijheidstrainingen van Sportbedrijf Deventer.

Bij het observatieonderzoek is ook de drukte meegenomen, hierbij was een keuze uit rustig, normaal of druk. Rustig werd geselecteerd wanneer een gast meteen geholpen werd en dus niet hoefde te wachten. Normaal werd gekozen wanneer er twee of meerdere wachtende waren. Druk werd gekozen bij de piekmomenten, bijvoorbeeld in de meivakantie waarbij er lange rijen stonden bij de kassa's en zelfs een stop werd gezet op het aantal gasten.

Doordat de beoordeling werd gedaan door cijfers te koppelen aan een waarneming. Hierdoor zitten er veel kwantitatieve elementen in de resultaten. Voor factoren is een gemiddelde score gegeven, een kwantitatieve analyse. De beoordeling van de factoren vond plaats aan de hand van een opgesteld beoordelingsformulier. Deze is te vinden in bijlage VIII, hierin wordt per variabele de beoordelingscriteria uitgelegd. Bij de meeste variabelen is er gebruikt gemaakt van een vijfpuntschaal. Bij enkele variabelen waren de verschillen tussen de punten niet groot, hier is dan gebruik gemaakt van een driepuntschaal. Al deze zaken worden duidelijk in de bijlages VII en VIII.

3.3.2 Kwantitatief onderzoek

Gelijktijdig met het kwalitatieve onderzoek is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd door middel van een surveyonderzoek. Er is voor een surveyonderzoek gekozen omdat er numerieke gegevens nodig waren om gemiddeldes te achterhalen en te rekenen met gegevens. In dit onderzoek wordt de huidige gastvrijheidsbeleving van zwemmers gemeten en worden de factoren van gastvrijheidsbeleving beoordeeld door de bezoekers. Het surveyonderzoek maakt het mogelijk om de huidige situatie in kaart te brengen en de gegevens te vergelijken met die van het observatieonderzoek. De enquête is gemaakt en gedistribueerd met Qualtrics via www.saxion.eu.qualtrics.com.

Net als in het kwantitatieve onderzoek waren ook in dit surveyonderzoek de recreatieve zwemmers en de deelnemers van groepslessen de populatie. Ook binnen het surveyonderzoek was er sprake van een representatieve steekproef, want de enquête kon ook worden ingevuld door mensen die niet tot een van de twee doelgroepen behoorden. De resultaten hiervan zijn niet meegenomen in de onderzoeksresultaten, omdat er uitsluitend wordt gekeken naar, en uitspraak wordt gedaan over, de bovengenoemde twee doelgroepen. De doelgroepen zijn op verschillende manieren benaderd. Allereerst is de enquête verspreid via de nieuwsbrief van Sportbedrijf Deventer, vervolgens is deze uitgezet via de

Facebook-pagina's van De Scheg en Het Borgelerbad en als laatste is de enquête uitgeprint en 'live' uitgedeeld in de ontvangsthallen van de zwembaden. Dit laatste was om de betrouwbaarheid van de antwoorden te verhogen en een specifieke doelgroep te bereiken. Hierover meer in het discussie hoofdstuk. In bijlage IX worden de verschillende vormen van distributie weergegeven door middel van schermafdrucken van de nieuwsbrief en de Facebook-berichten. De volledige enquête is te vinden in bijlage X.

Het surveyonderzoek bestond uit twee gedeeltes. In het eerste gedeelte hebben de respondenten antwoord gegeven op de vragenlijst van de EH-scale die is opgesteld door Pijls et al (2017). Door middel van deze vragenlijst is de huidige score op gastvrijheidsbeleving gemeten en beoordeeld op basis van de drie behoeftes inviting, care en comfort. Het tweede gedeelte van de enquête ging over dezelfde variabelen als in het observatieonderzoek. Respondenten werd gevraagd om het laatste contactmoment met een medewerker van Sportbedrijf Deventer in gedachten te nemen en de variabelen te beoordelen.

Daarnaast werd er in het tweede gedeelte van de enquête gevraagd naar wat de respondent het meest associeert met gastvrijheidsbeleving. Men kon hier drie factoren kiezen uit de elf die zij daarvoor hadden beoordeeld. De resultaten van deze vraag boden de mogelijkheid om uitspraak te doen over welke factoren relevant zijn voor de verschillende doelgroepen, en dus bruikbaar zijn voor het formuleren van het advies. Zoals vermeld op de vorige pagina is de enquête op twee manieren uitgevoerd: via internet en face-to-face. De respondenten die deel hebben genomen via internet hebben dus zelf op het bericht geklikt, de overige respondenten zijn persoonlijk benaderd.

De enquête werd ingeleid met een korte instructie over het onderzoek zelf en over het kernbegrip gastvrijheidsbeleving. Iedere deelnemer is dus geïnstrueerd over het onderzoek en onderwerp. Deelname aan de enquête duurde ongeveer vijf tot tien minuten. Aan het einde van de enquête konden mensen hun persoonlijke gegevens achter laten om mee te spelen in de verloting waaraan Sportbedrijf Deventer haar medewerking verleende. De verloting van een gratis zomerabonnement had als doel het verhogen van het aantal respondenten.

4. Resultaten kwalitatief onderzoek

Zoals beschreven is er in dit onderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan. Voor het kwalitatieve gedeelte is een observatieonderzoek uitgevoerd. De resultaten van dit onderdeel worden in dit hoofdstuk weergegeven en besproken. Omdat er scores zijn ingevuld, zitten er veel kwantitatieve elementen in observatieonderzoek. Algemene informatie vormt het begin van dit hoofdstuk waarna er per variabele gekeken wordt naar de scores. Verder wordt er gekeken naar opvallende analyses. Als laatste volgt er een conclusie. In bijlage XI staan enkele voorbeelden van de ingevulde observatieschema's, het gehele bestand met de observatieformulieren is beschikbaar op aanvraag.

4.1 Algemene informatie

De algemene informatie over het kwalitatieve onderzoek gaat over het bovenste gedeelte van het observatieschema (te vinden in bijlage VII). Hierin staan algemene gegevens zoals locatie, geslacht en doelgroep. De ingevulde observatieschema's zijn ingevoerd in SPSS waardoor er met de gegevens kan worden gerekend.

Het observatieonderzoek is begonnen op woensdag 10 april, de laatste observaties zijn uitgevoerd op donderdag 2 mei. In totaal zijn er 53 contactmomenten geobserveerd. Van deze contactmomenten waren er 20 met een man (37.7%) en 33 met een vrouw (62.3%). In het observatieonderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee verschillende locaties van waarnemen: bij de receptie/ontvangsthal of in het zwembad zelf. De meeste observaties vonden plaats bij de receptie, dit kan bij zowel De Scheg als Het Borgelerbad. In totaal vonden 41 contactmomenten plaats bij de receptie/ontvangsthal (77.4%) tegenover 12 contactmomenten in het zwembad (22.6%). Bij het observatieonderzoek waren 26 contactmomenten met iemand van de doelgroep 'recreatieve zwemmers', de overige 27 momenten waren met een persoon die deelneemt aan groepslessen bij Sportbedrijf Deventer (respectievelijk 49.1% en 50.9%). Bij het observatieonderzoek vonden 31 contactmomenten plaats onder rustige omstandigheden (58.5%), in zeven gevallen werd normaal gekozen als optie (13.2%). De overige 15 contactmomenten vonden plaats op drukke momenten, dit was 28.3% van de 53 observaties.

4.2 Analyse factoren gastvrijheidsbeleving

In deze paragraaf wordt de beoordeling van de verschillende verbale en non-verbale factoren van gastvrijheidsbeleving geanalyseerd en beschreven. Er wordt per beoordeeld onderdeel gekeken naar de scores. In de meeste gevallen is gebruik gemaakt van een vijfpuntschaal, bij enkele factoren werden er echter maar drie opties gegeven. Welke dat waren wordt genoemd in de onderstaande analyse.

Manier van communiceren: Deze factor komt uit de gastvrijheidstrainingen die het bedrijf heeft georganiseerd. Het gaat er hierbij om of de medewerker een situatie juist kan inschatten en kan beoordelen welke manier van communiceren de gast het prettigst vindt. Hierbij was de keuze tussen ingetogen versus uitgesproken, daarbinnen kon de mening variëren. Uiteindelijk kwam het gemiddelde uit op 2.89 (op een schaal van 1 tot 5). Dit betekent dat de manier van communiceren vrij in het midden ligt. Er waren contactmomenten die als erg ingetogen (optie 1) werden bestempeld maar ook genoeg die de optie uitgesproken kregen (optie 5).

Communicatie gebaseerd op: Binnen deze factoren waren er de begrippen inhoud en emotie. Helemaal links (optie 1) betekende dat het contactmoment echt om de inhoud ging, optie 5 (emotie) betekende

dat er nauwelijks (nieuwe) informatie werd verschaft en dat er veel emotie in het gesprek zat. De totaalscore bij het observatieonderzoek kwam uit op een 2.64 op een schaal van 1 tot 5.

Variatie in toonhoogte: Bij deze factor waren er maar drie antwoordmogelijkheden. De gemiddelde score van alle 53 contactmomenten kwam uit op een 2.34 (maximum was 3). Deze score zit boven het midden en betekent dus dat tijdens veel contactmomenten de variatie in toonhoogte bij de medewerker goed was. Het was duidelijk te merken dat sommige medewerkers heel bewust op hun verbale communicatie letten.

Pauses: Ook bij deze factor waren er drie antwoordmogelijkheden. Deze factor scoorde eveneens goed met een gemiddelde van 2.19 op een schaal van 1 tot 3. Wat inhoudt dat er voldoende pauzes tijdens het contactmoment werden ingelast door een medewerker.

Duidelijkheid: Deze factor hoorde bij de verbale communicatie. Tijdens het observeren is gelet op de duidelijkheid van spreken van een medewerker. Hoe slechter hij/zij verstaanbaar was, hoe lager de score werd. In sommige gevallen was duidelijk te merken dat een gast een medewerker niet verstond en dus om herhaling vroeg, dit heeft een negatieve invloed op de score. De maximale score hierbij was een 5. De totaalscore van de factor duidelijkheid tijdens het observatieonderzoek kwam uit op een ruime voldoende, een 3.8. Dit betekent dat in de meeste gevallen de medewerker duidelijk genoeg was tegenover een gast en dat deze de medewerker goed verstond.

Handen schudden: Bij het handen schudden waren er logischerwijs maar twee opties, ja of nee. Tijdens het observatieonderzoek waren er 'slechts' 3 gasten die een hand kregen van een medewerker, dit komt neer op 5.7%. De overige 50 gasten hebben dus geen handen geschud met een van de medewerkers.

Ontspannen houding: Na de factoren van verbale communicatie (toonhoogte, pauzes & duidelijkheid) en het handen schudden, werden nu enkele factoren van non-verbale communicatie beoordeeld. Te beginnen bij een ontspannen houding van de medewerker. Een 1 betekent dat de medewerker erg gespannen/gestrest was met zichtbaar invloed op het contact met een gast. Een 5 betekent helemaal ontspannen en geen tekenen van spanning of stress. De factor 'ontspannen houding' is beoordeeld op een vijfpuntschaal en scoort gemiddeld een 3.98, erg hoog dus. Uit dit cijfer blijkt dat de medewerkers tijdens de observatie veelal een ontspannen houding aannamen. Voor deze factor is nog een extra analyse uitgevoerd, namelijk de invloed van drukte. Wanneer we alleen kijken naar observaties die tijdens drukke momenten zijn gehouden, zien we dat de score op deze factor aanzienlijk daalt naar 3.2. Dit scheelt dus al snel 0.7 met de totaalscore. Hieruit blijkt dat wanneer het drukker wordt, medewerkers minder ontspannen zijn.

Open houding: Deze factor van non-verbale communicatie scoort eveneens hoog, een 4.13 zelfs. Dat betekent dat in de meeste observaties, de medewerkers een open houding aannamen. Toelichting hierop: in het zwembad liepen voldoende medewerkers rond en waren zij altijd aanspreekbaar. Bij de receptie zijn medewerkers ook verantwoordelijk voor de telefoon waardoor er soms mensen moeten wachten voordat zij geholpen kunnen worden. Tijdens het observeren viel het op dat een receptioniste vaak geen aandacht geeft aan gasten wanneer zij telefonisch in gesprek is. Toch blijkt uit het observatieonderzoek dat de medewerkers een open houding aannemen tijdens het contact met een gast.

Oogcontact: Tijdens de contactmomenten uit het observatieonderzoek is er gelet op het oogcontact tussen medewerker en gast. Hierbij is gelet op de mate waarin een medewerker oogcontact probeert te

krijgen met een gast. De score voor de factor 'oogcontact' kwam uiteindelijk terecht op een 3.23. Hiermee scoort dit onderdeel ook een ruim voldoende en blijkt dus dat medewerkers over het algemeen geregeld oogcontact hebben met hun gasten.

Knikken: Naast het oogcontact tussen medewerker en gast is ook gelet op het knikken van een medewerker. Dit kan zowel instemmend als afkeurend zijn, het gaat er hierbij om dat de gast ervaart dat hij/zij wordt gehoord door de medewerker. Tijdens veel observaties gebeurde dit regelmatig. Deze factor scoort, nagenoeg hetzelfde als het oogcontact, een 3.21. Bij het bestuderen van de observaties bleek dat de beoordeling van oogcontact en knikken vaak met elkaar gepaard gaan.

Gezichtsuitdrukking: Deze factor is lastig te beoordelen op goed/fout. In dit geval staat optie 1 voor weinig 'positieve' gezichtsuitdrukkingen, dat wil zeggen dat er geen glimlach aanwezig is en de medewerker boos/chagrijnig kijkt. Optie 5 daarentegen betekent erg veel gezichtsuitdrukkingen, uit de observatie bleek dat deze optie soms tegen het overdreven aan zit. De factor scoort een 3.64 en is daarmee wel positief. Medewerkers van Sportbedrijf Deventer hebben over het algemeen een lach op hun gezicht.

Uiterlijke verzorging: De laatste twee factoren die zijn beoordeeld in het observatieonderzoek hebben te maken met het uiterlijk. Er is hierbij naar twee factoren gekeken, de eerste is de uiterlijke verzorging. Tijdens de observaties is gekeken of de medewerker er over het algemeen verzorgd uitziet. Hierbij zijn ook de richtlijnen zoals die zijn opgesteld door Sportbedrijf Deventer meegenomen in de beoordeling. Omdat uiterlijk een lastige factor is wordt er bij deze factor gewerkt met een driepuntschaal. Uiterlijke verzorging scoort een 2.3 en daarmee ruim voldoende.

Kleding: De tweede factor van het onderdeel uiterlijk, en tevens de laatst beoordeelde factor: kleding. Hierbij is gelet op hoe de kleding wordt gedragen, of de maten juist zijn en of het logo van Sportbedrijf Deventer goed zichtbaar is. Aan de score te zien is er hier nog ruimte voor verbetering, de factor scoort namelijk een 2.04. Veelal is gekozen voor optie 2 vanwege het feit dat de logo van Sportbedrijf Deventer of De Scheg niet goed zichtbaar was. Verder dragen niet alle receptionisten een naambadge of een andere vorm van herkenning (naast het bedrijfslogo).

Kijkend naar de resultaten van de factoren valt op dat de non-verbale aspecten zoals open houding, ontspannen houding, knikken en oogcontact erg goed scoren. In het kwantitatieve onderzoek wordt gekeken of dit ook zo wordt ervaren door de gasten en hoezeer de gasten de factoren associëren met gastvrijheidsbeleving.

4.3 Opvallende observaties

Naast de factoren uit het observatieschema is er tijdens het observeren ook gelet op zaken die niet uit het literatuuronderzoek naar voren kwam, en dus niet in het schema stonden. Hieruit kwamen eigenlijk twee aspecten naar voren die geregeld opvielen.

De eerste is het contact met kinderen. Tijdens het observatieonderzoek viel het op dat receptionisten vaak met de ouders staan te praten, maar niet of nauwelijks aandacht besteden aan het kind. Terwijl het kind degene is die het naar de zin moet hebben. Hierbij moet gezegd worden dat het een lastige situatie is, daar waar de receptioniste achter de balie zit en deze balie vrij hoog is. Desondanks was dit iets wat erg opviel en waar, naar mijn mening, veel verbetering mogelijk is.

Het tweede aspect wat opviel was de bedrijfskleding. Iedere receptioniste had wel bedrijfskleren aan, echter was bedrijfslogo geregeld onzichtbaar. Dit kwam bijvoorbeeld door een vestje wat over een shirt heen ging of een jasje dat open gedragen werd en hierdoor het logo niet meer goed zichtbaar was. Een optie is bijvoorbeeld om met speldjes/bordjes te werken en deze op de kleding te bevestigen. Hierop kan bijvoorbeeld de naam van de receptioniste worden geplaatst. Deze twee zaken vielen erg op tijdens het observeren, en worden dan ook zeker meegenomen in het advies.

5. Resultaten kwantitatief onderzoek

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van het kwantitatieve onderzoek, de enquête. Evenals het vorige hoofdstuk begint ook deze met een beschrijving van de algemene informatie van de respondenten. Vervolgens worden de scores van de drie behoeftes weergegeven en besproken. Vervolgens komen de meest opvallende analyses ter sprake in paragraaf 5.2. Verder worden de resultaten vergeleken met die van het kwalitatieve onderzoek. De ruwe data van het onderzoek is te vinden in bijlage XII.

5.1 Algemene informatie

De algemene informatie gaat over de laatste vragen uit de enquête zoals te zien in bijlage X. Voor de beschrijving van deze resultaten wordt gebruikt gemaakt van univariate analyse, of terwyl: beschrijvende statistiek. Deze resultaten worden geanalyseerd met de functie 'frequencies' in SPSS.

Voor de variabelen doelgroep en locatie was er de optie 'anders; namelijk...'. Sommige resultaten hiervan konden toch worden toebedeeld aan één van beide opties. Dit is gebeurd en genoteerd onder de variabelen doelgroep_herzien en locatie_herzien.

De enquête is uitgezet op 25 april en is stopgezet op 13 mei. Bij het stopzetten van de enquête stond de teller op 284 respondenten. Na het exporteren van de gegevens van Qualtrics naar SPSS kwamen er 38 enquêtes naar voren die niet volledig waren ingevuld en één persoon behoorde niet tot de juiste doelgroep. Deze gegevens zijn niet meegenomen in het onderzoek waardoor het totale aantal respondenten op 245 terecht komt. Het grote merendeel van de respondenten is vrouw, namelijk 202 (82.4%) tegenover 42 mannelijke respondenten (17.1%). Eén respondent gaf aan 'anders/wil ik niet zeggen'. Respondenten werd gevraagd een contactmoment in gedachten te nemen. Dit contactmoment kon plaatsvinden bij enerzijds de receptie/ontvangsthal en anderzijds in het zwembad zelf. De verdeling hier tussen was redelijk gelijk, 131 mensen gaven aan het contactmoment bij de receptie/ontvangsthal te hebben gehad (53.3%). De optie 'zwembad' werd door iets minder mensen ingevuld, namelijk 111 respondenten (45.3%). De overige 1.2% van de respondenten koos voor 'anders'. Verder is gevraagd naar de bezoekfrequentie van een respondent, hoe vaak bezoeken zij een zwembad van Sportbedrijf Deventer. De uitkomsten hiervan zijn af te lezen in onderstaande tabel waarbij er nog onderscheid wordt gemaakt tussen de beide doelgroepen:

Tabel 5.1 Bezoekfrequentie

	Recreatief	Deelnemers	Totaal
Gemiddeld meer dan één keer per week	22	9	31 / 12.7%
Gemiddeld één keer per week	40	25	65 / 26.5%
Gemiddeld één keer per twee weken	23	3	26 / 10.6%
Gemiddeld één keer per maand	32	4	36 / 14.7%
Minder dan één keer per maand	82	5	87 / 35.5%

Voor het onderzoek is het relevant om te weten hoe de verschillende zwembaden hebben gescoord op de gastvrijheidsbeleving en wat de verschillen tussen de twee doelgroepen waren. Daarvoor moet inzichtelijk zijn hoeveel respondenten behoorden tot de doelgroep recreatief en hoeveel tot de deelnemers groepslessen. Daarnaast is de verdeling tussen beide zwembaden kenbaar gemaakt.

Hiervoor is een crosstab analyse gemaakt met de variabele 'zwembad' en 'doelgroep_herzien'. In Tabel 5.2 hieronder is de verdeling te zien tussen beide zwembaden en beide doelgroepen waarbij zowel relatieve aantallen als percentages worden genoemd.

Tabel 5.2 Crosstab zwembad – doelgroep

Wat is de reden van uw bezoek? * Welk zwembad van Sportbedrijf Deventer heeft u in gedachten voor het beantwoorden van de vragenlijst?

		Zwembad	
		Het Borgelerbad	De Scheg
Doelgroep	Recreatief zwemmen (hieronder valt ook het banen zwemmen)	67	132
		27,3%	53,9%
	Deelnemer van groepslessen	16	30
		6,5%	12,2%

Het merendeel van de respondenten valt onder de doelgroep recreatief zwemmen, 199 (81.2%) tegenover 46 respondenten van de doelgroep deelnemers (18.7%). Zoals af te lezen in Tabel 5.2 zijn er dus vier verschillende categorieën doelgroepen: Recreatieve zwemmers bij De Scheg (132 respondenten, 53.9%), deelnemers van groepslessen bij De Scheg (30 respondenten, 12.2%), recreatieve zwemmers bij Het Borgelerbad (67 respondenten, 27.3%) en de laatste groep, deelnemers van groepslessen bij Het Borgelerbad (16 respondenten, 6.5%).

De laatste vraag uit het algemene deel gaat over het laatste bezoekmoment aan Sportbedrijf Deventer. Respondenten moesten hier aangeven wanneer zij voor het laatst een bezoek hebben gebracht aan Sportbedrijf Deventer. De resultaten hiervan zijn te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 5.3 Overzicht laatste bezoekmoment

Wanneer was de laatste keer dat u een bezoek hebt gebracht aan Sportbedrijf Deventer?

		Frequency	Percent
Valid	Minder dan 24 uur geleden	22	9,0
	Tussen 24 uur en één week geleden	54	22,0
	Tussen één en twee weken geleden	47	19,2
	Tussen twee weken en één maand geleden	46	18,8
	Meer dan één maand geleden	76	31,0
	Total	245	100,0

Deze vraag is voornamelijk gesteld om de betrouwbaarheid van de antwoorden te waarborgen. Hoe langer het contactmoment geleden is, hoe moeilijker het is om dat gesprek in gedachten te nemen en te herinneren hoe het gesprek verliep. Te zien is dat veel contactmomenten meer dan één maand geleden zijn. Voor deze contactmomenten is het lastig om de factoren te beoordelen. Dit onderwerp komt verder aan bod in het discussie hoofdstuk.

5.2 Scores gastvrijheidsbeleving

In dit onderdeel worden de scores op de gastvrijheidsbeleving behandeld. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de scores op de drie behoeftes: inviting, care en comfort. De resultaten hiervan komen uit de antwoorden op de EH-scale van Pijls et al (2017). Elke vraag hoort bij een van de drie behoeftes, welke dat zijn wordt duidelijk in tabel 5.4.

Tabel 5.4 Koppeling vragen aan behoeftes

Behoefte	Enquêtevraag
Inviting	Dit zwembad heeft een uitnodigende uitstraling
	Dit zwembad heeft een open uitstraling
	Ik ervaar een gevoel van vrijheid tijdens mijn bezoek aan dit zwembad
Care	Sportbedrijf Deventer neemt mij zaken uit handen
	Dit zwembad laat mij voelen alsof ik behandeld wordt als een koning(in)
	Dit zwembad geeft mij steun
	Dit zwembad is met mij begaan
	Dit zwembad is geïnteresseerd in mij
	Ik voel mij belangrijk bij dit zwembad
	Dit zwembad doet moeite om voor mij te zorgen
Comfort	Ik voel mij bij dit zwembad op mijn gemak
	Ik voel mij bij dit zwembad ontspannen
	Ik voel mij comfortabel bij dit zwembad

Doordat verschillende vragen zijn samengevoegd tot de verschillende behoeftes kan hiervan het gemiddelde worden berekend. Dit is gedaan door middel van 'descriptives', hiermee is van alle drie de behoeftes het gemiddelde berekend en is er een totaalscore voor de gastvrijheidsbeleving berekend. In deze paragraaf worden de totale resultaten weergegeven, in de hierop volgende paragrafen wordt er gekeken naar de verschillen in resultaten tussen beide zwembaden en beide doelgroepen. Alle resultaten zijn op basis van een vijfpunt schaal, om dit te vertalen naar een rapportcijfer tussen nul en tien moet het resultaat dus verdubbeld worden. Hierbij moet vermeld worden dat het een wens van Sportbedrijf Deventer is om te rekenen met rapportcijfers, daar waar dit aansluit op de doelen die het bedrijf heeft opgesteld. Onderzoekstechnisch is het vertalen van een vijfpuntschaal naar een rapportcijfer niet helemaal correct.

Uit de analyse blijkt dat Sportbedrijf Deventer op alle onderdelen een ruim voldoende scoort. De algemene gastvrijheidsbeleving scoort een 3.5, vrij vertaald naar een rapportcijfer is dit een zeven. Verder is de score per behoefte berekend: inviting scoort een 3.9, care een 3.1 en comfort een 4. Opvallend hierbij is het grote verschil tussen care en inviting/comfort. Hieruit is duidelijk geworden dat bij de behoefte 'care' de meeste winst is te behalen. De zojuist benoemde gegevens worden schematisch weergegeven in tabel 5.5 hieronder. De scores zijn een gemiddelde van de beoordelingen en staan daarmee onder het kopje 'mean'.

Tabel 5.5 Scores gastvrijheidsbeleving

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Inviting	245	1,00	5,00	3,8735	,86988
Care	245	1,00	5,00	3,1411	,89144
Comfort	245	1,00	5,00	3,9823	,84670
Gastvrijheidsbeleving_score	245	1,07	5,00	3,5469	,78815
Valid N (listwise)	245				

5.2.1 Scores gastvrijheidsbeleving per locatie

In het onderzoek was er sprake van twee verschillende locaties/zwembaden: namelijk Het Borgelerbad en De Scheg. In deze paragraaf wordt gekeken naar de verschillen in scores tussen beiden locaties en de samenhang tussen locatie en beoordeling. De scores worden weergegeven door middel van beschrijvende statistiek.

Het Borgelerbad: De algehele score op gastvrijheidsbeleving bij Het Borgelerbad is een 3.46 (3.5) en ligt hiermee iets lager dan het gemiddelde over beide locaties. De drie behoeftes van gastvrijheidsbeleving scoren als volgt: inviting een 3.8, care een 3 en comfort een 4. Hiermee scoren inviting en care net iets lager dan het gemiddelde. De beoordeling van de behoefte comfort is vergelijkbaar met die van de algemene beoordeling.

De Scheg: Gezien de algemene gemiddelde scores en de scores van Het Borgelerbad is het logisch te noemen dat deze resultaten niet veel verschillen ten opzichte van Het Borgelerbad. De algehele score voor gastvrijheidsbeleving bij de locatie De Scheg wordt beoordeeld op een 3.6. Inviting scoort een 3.9, care een 3.2 en comfort evenals bij het Borgelerbad een 4.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er weinig verschil in scores tussen beide zwembaden is. Hiermee wordt bevestigd dat de gastvrijheidsbeleving op beide locaties vrijwel hetzelfde wordt beoordeeld. Het maakt daarom voor het advies niet uit bij welke locaties een verbetermaatregel wordt toegepast daar waar beide locaties (nagenoeg) hetzelfde scoren. Bovenstaande conclusie wordt bevestigd door het uitvoeren van een multivariate analyse (MANOVA). Hierbij is de locatie de onafhankelijke factor en wordt er gekeken of deze factor invloed heeft op de afhankelijke factoren inviting, care en comfort. Oftewel: is er een significant verschil tussen de verschillende zwembaden en de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving. Uit de MANOVA blijkt dat er geen significant verschil is tussen de locatie en de algemene beoordeling van de gastvrijheidsbeleving, $F(1,243) = 1,255$, $p=0.264$. Omdat p groter dan 0,05 is, is er geen significant verschil. Eenzelfde analyse is uitgevoerd voor de drie behoeftes, ook deze lieten geen significante verschillen zien.

Inviting: $F(1,243)=1.237$, $p=0.267$

Care: $F(1,243)=1.863$, $p=0.174$

Comfort: $F(1,243)=0.115$, $p=0.734$

Uit bovenstaande gegevens is wel te lezen dat de behoefte 'care' het dichtst tegen een samenhang aanzit. Gezien het feit dat deze behoefte het minst werd beoordeeld, is dit interessant.

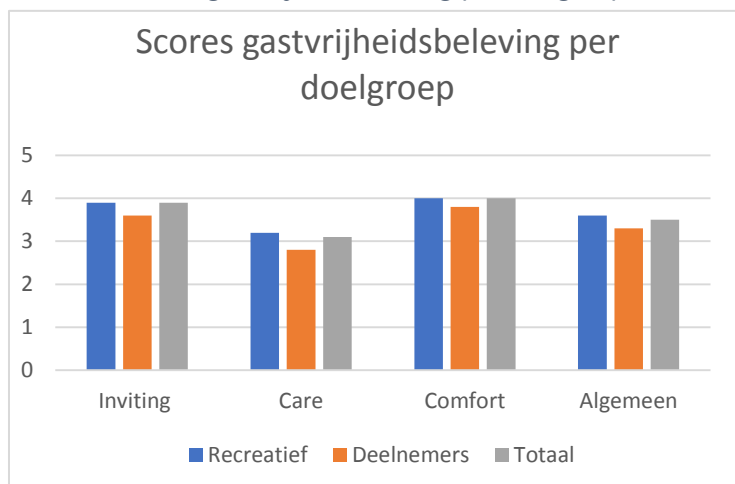
5.2.2 Scores gastvrijheidsbeleving per doelgroep

Naast de verschillen in de beoordeling tussen de verschillende locaties, is er ook gekeken naar de verschillen tussen beide doelgroepen, recreatieve zwemmers en deelnemers groepslessen. Dat wordt duidelijk in deze paragraaf.

Recreatieve zwemmers: De grootste groep respondenten behoorde tot de doelgroep recreatieve zwemmers. 199 respondenten gaven aan voor recreatieve doeleinden naar de zwembaden van Sportbedrijf Deventer te komen. Zij beoordeelden deze zwembaden als volgt: de algemene score voor de gastvrijheidsbeleving komt uit op een 3.6, een ruim voldoende dus. De behoeftes inviting, care en comfort scoren respectievelijk een 3.9, 3.2 en 4. Kijkend naar de gemiddelde beoordeling van alle respondenten is te zien dat deze doelgroep op alle categorieën hoger scoort of gelijkwaardig scoort. De behoefte comfort scoort evenals bij het gemiddelde een 4. De overige behoeftes en de algemene score ligt hoger. De doelgroep ‘recreatieve zwemmers’ is over het algemeen erg positief.

Deelnemers groepslessen: De tweede doelgroep uit dit onderzoek zijn de deelnemers van groepslessen. Zij komen over het algemeen vaker bij de zwembaden dan de recreatieve zwemmers (dit wordt bevestigd door tabel 5.1 in paragraaf 5.1). Doordat deze doelgroep vaker komt zal het hoogstwaarschijnlijk meer ervaringen hebben op het gebied van gastvrijheidsbeleving. Ondanks dat er gevraagd is om het laatste contactmoment te beoordelen zullen enkele respondenten eerdere positieve/negatieve ervaringen hebben meegenomen in de beoordeling. Deelnemers van groepslessen gaven de algemene gastvrijheidsbeleving een score van 3.6, hiermee zijn zij over het algemeen positief en scoort de beleving een voldoende. Kijkend naar de behoeftes zijn er grote verschillen te ontdekken. Zo scoort care een relatief laag met een beoordeling van 2.8. Inviting en comfort scoren wel een voldoende maar nog steeds enkele punten lager dan de recreatieve zwemmers met respectievelijk een 3.6 en 3.8. In tabel 5.6 staan alle scores weergegeven in een kolomgrafiek, hierin is duidelijk te zien dat de deelnemers van groepslessen de gastvrijheidsbeleving minder positief beoordelen dan de recreatieve zwemmers.

Tabel 5.6 Scores gastvrijheidsbeleving per doelgroep



Om te kijken of er aantoonbare verschillen zijn tussen het type bezoeker en de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving is er net als in de vorige paragraaf een MANOVA uitgevoerd via SPSS. De uitkomsten van deze analyse zijn af te lezen in Tabel 5.7.

Tabel 5.7 Invloed type bezoeker op gastvrijheidsbeleving

	F	P
Gastvrijheidsbeleving	(2,243)=6.995	0.009
Inviting	(1,243)=6.607	0.11
Care	(1,243)=6.399	0.12
Comfort	(1,243)=3,417	0.66

Deze analyses laten zien dat er verschillen zijn tussen het type bezoeker en de beoordelingen van de gastvrijheidsbeleving. Alleen de behoefte 'care' toont net geen significant verschil, met $p=0.66$ is dit net te hoog om een significant verschil aan te tonen. Met de andere behoeftes en met de gastvrijheidsbeleving in het algemeen zijn er dus wel verschillen te zien.

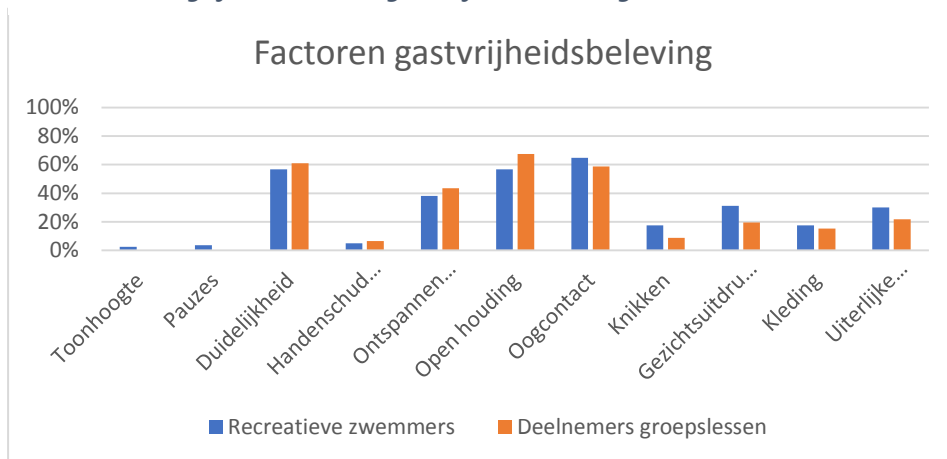
5.3 Analyse factoren gastvrijheidsbeleving

Een groot deel van zowel het observatieschema uit het kwalitatieve onderzoek als de enquête bestond uit de beoordeling van factoren die invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving. Deze factoren komen uit het literatuuronderzoek, zoals te lezen in paragraaf 2.3.4 en 2.3.5. In deze paragraaf worden de belangrijkste uitkomsten beschreven en geanalyseerd. De deelvragen twee en drie van het veldonderzoek gaan over de factoren van gastvrijheidsbeleving. Hierbij wordt per doelgroep gevraagd welke factoren de gastvrijheidsbeleving het meest beïnvloeden. Daarvoor wordt er in deze analyse gekeken naar de verschillen en/of overeenkomsten tussen beide doelgroepen.

In de enquête is de volgende vraag gesteld: *onderstaand staan de factoren die u zojuist in de voorgaande vragen heeft beoordeeld. Wilt u drie factoren aanvinken die u het meest associeert met gastvrij gedrag van een medewerker in dit zwembad?* Respondenten moesten hierbij een keuze maken tussen de volgende elf factoren: Variatie toonhoogte, pauzes tijdens gesprek, duidelijkheid van een medewerker, handen schudden, ontspannen houding, open houding, oogcontact, knikken tijdens luisteren, gezichtsuitdrukking, kleding en uiterlijke verzorging.

Via de analyse 'descriptive frequencies' in SPSS is per doelgroep bekeken hoe vaak een factor is genoemd als factor die men het meest associeert met gastvrijheidsbeleving. In Tabel 5.8 is een frequentieverdeling hiervan te zien. De mate van associatie wordt aangegeven met procenten, procenten in verhouding tot de doelgroep. Uit de grafiek blijkt dat beide doelgroepen dezelfde drie factoren het meest associëren met gastvrijheidsbeleving. Recreatieve zwemmers vinden (op volgorde) oogcontact, open houding en duidelijkheid het meest associëren met gastvrijheidsbeleving, de deelnemers van groepslessen kiezen dezelfde drie factoren maar in een andere volgorde: open houding als meeste, gevolgd door duidelijkheid en als derde oogcontact. Verder scoort bij beide doelgroepen de factor 'ontspannen houding' ook hoog, deze factor heeft veel overeenkomsten met de factor 'open houding' en zal daarom ook behandeld worden. Het zijn vooral de non-verbale aspecten van communicatie die gasten het meest associëren met gastvrijheidsbeleving.

Tabel 5.8 Belangrijkste factoren gastvrijheidsbeleving



Voor de drie factoren die beide doelgroepen hebben benoemd wordt er gekeken naar hoe deze hebben gescoord in de enquête en wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. Alvorens te kijken naar de score per factor wordt er gekeken naar het verband tussen de factoren en beleving van gastvrijheid. Hiervoor is een bivariate correlatie analyse uitgevoerd.

Tabel 5.9 Correlatie factoren – score gastvrijheidsbeleving

		Correlations		
		Duidelijk	Open houding	Oogcontact
Inviting	Pearson Correlation	,315**	,470**	,425**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	245	245	245
Care	Pearson Correlation	,218**	,406**	,310**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000
	N	245	245	245
Comfort	Pearson Correlation	,275**	,431**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	245	245	245
Gastvrijheidsbeleving_score	Pearson Correlation	,280**	,474**	,392**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

In de rij 'Pearson Correlation' is te zien dat eigenlijk iedere factor een significante samenhang heeft met de componenten van de gastvrijheidsbeleving ($p < 0,05$). Wel zijn er enkele verschillen te zien, zo is te zien dat de significante samenhang met 'care' overall lager is dan met de andere behoeftes. Verder valt op dat de non-verbale factoren (open houding en oogcontact) een grotere samenhang hebben dan de verbale factor duidelijkheid. Door de significante samenhang tussen de factoren en de componenten van gastvrijheidsbeleving wordt verwacht dat wanneer deze factoren worden verbeterd, de beleving van de verschillende behoeftes (inviting, care, comfort) ook verbetert. In Tabel 5.10 wordt een overzicht gegeven van de beoordeling van de belangrijkste drie factoren. In de tabel staan zowel de gegevens uit het kwantitatieve onderzoek als uit het kwalitatieve onderzoek. Binnen het kwantitatieve onderzoek wordt nog onderscheid gemaakt tussen beide doelgroepen.

Tabel 5.10 Overzicht scores factoren

Factor	Kwantitatief onderzoek		Kwalitatief onderzoek
	Recreatief	Deelnemers	Observatie
Duidelijkheid	4,06	3,98	3.8
Open houding	4,12	3,87	4.13
Oogcontact	4,26	4,11	3.23

Tabel 5.10 hierboven laat zien dat de drie factoren die gasten het meest associëren met gastvrijheidsbeleving alle drie hoog scoren. De beoordeling van de factor ‘open houding’ scoort bij zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek een ruim voldoende. Bij het observatieonderzoek kwam ‘duidelijkheid’ iets lager uit als bij de enquête. Het verschil in score bij de factor ‘oogcontact’ is groter. Waar dit vandaag komt is lastig te zeggen, echter is het wel zo dat bij het kwalitatieve onderzoek vele aspecten tegelijkertijd diende te worden geobserveerd. Wellicht dat hier enkele momenten van oogcontact aan het onderzoek zijn ontschoten. Hierover meer in het discussie hoofdstuk.

5.4 Opvallende analyses

Naast de analyses over de drie belangrijkste factoren zijn er ook analyses uitgevoerd voor de overige factoren. Doel hiervan was te ontdekken of er factoren zijn die niet als dermate belangrijk werden beoordeeld maar wel degelijk een sterke onderliggende invloed hebben. In de enquête is expliciet gevraagd naar wat respondenten belangrijk vinden, hier hebben zij bewust over nagedacht. De beleving van onderstaande factoren vindt grotendeels onbewust plaats.

5.4.1 Factor ‘handen schudden’

Wanneer gekeken wordt naar de factor ‘handen schudden’ zien we zowel in het kwalitatieve als kwantitatieve dat er niet vaak handen is geschud met een gast. Voor het kwantitatieve onderzoek geldt dat slechts 24 van de 245 respondenten aangaven een hand te hebben geschud met een medewerker van Sportbedrijf Deventer. Deze factor werd ook niet vaak gekozen als factor die men associeert met gastvrijheidsbeleving, slechts 13 respondenten hebben deze factor geselecteerd bij de vraag: *onderstaand staan de factoren die u zojuist in de voorgaande vragen heeft beoordeeld. Wilt u drie factoren aanvinken die u het meest associeert met gastvrij gedrag van een medewerker in dit zwembad?*

Opvallend is het verschil in score tussen respondenten die wel of niet de hand hebben geschud. In onderstaande tabel staan de scores voor de gastvrijheidsbeleving en de drie behoeftes vermeld met daarbij de onafhankelijke variabele; handen schudden. Af te lezen is dat respondenten die aangeven handen te hebben geschud met een medewerker de gastvrijheidsbeleving aanzienlijk hoger beoordeelden.

Tabel 5.11 Invloed handen schudden

Handen geschud?	Ja	Nee	Vershil
Gastvrijheidsbeleving	4,17	3,47	+ 0,7
Inviting	4,51	3,8	+ 0,71
Care	3,82	3,06	+ 0,76
Comfort	4,5	3,92	+ 0,58

Om te kijken of er inderdaad een verschil is in scores op de gastvrijheidsbeleving tussen mensen die wel of niet handen hebben geschud is er een MANOVA uitgevoerd. De factor 'handen schudden' is hierbij de onafhankelijk factor waarvan de samenhang wordt onderzocht. Uit de analyse blijkt dat er een significant verschil is tussen mensen die wel en geen handen hebben geschud in de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving. Voor de gastvrijheidsbeleving geldt: $F(1,243)=10,515$, $p=0,000$. De significante samenhang is hierbij dus erg sterk omdat $p<0,001$. Bij inviting en care komt dezelfde score voor P naar voren, comfort komt op 0,001. Met deze analyse wordt de impact van het handen schudden op het beoordelen van de gastvrijheidsbeleving bevestigd.

5.4.2 Factor 'uiterlijk'

Naast de top drie met belangrijkste factoren werd ook 'kleding' en 'uiterlijke verzorging' vaak bestempeld als factor die men associeert met de gastvrijheidsbeleving. Bijna een derde van de recreatieve bezoekers gaf aan uiterlijke verzorging te associëren met gastvrijheidsbeleving (60 respondenten). Bij de deelnemers van groepslessen kwam deze factor in ruim 20 procent van de gevallen naar voren (21.7%). De kleding van medewerkers werd minder geselecteerd, het verschil is af te lezen in de grafiek van de vorige paragraaf. Om te kijken of er een significant verschil is tussen de factoren en de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving wordt de Pearson Correlatie berekend. Hieruit blijkt dat deze factoren een sterke samenhang hebben met de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving. Vooral op de behoefte 'inviting' hebben deze factoren veel invloed. In Tabel 5.12 worden de correlaties zichtbaar via de analyse van SPSS.

Tabel 5.12 correlaties uiterlijk

		Correlations			
		Inviting	Care	Comfort	Gastvrijheids beleving_scor e
Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Was de kleding van de medewerker netjes verzorgd	Pearson Correlation	,384**	,232**	,362**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245
Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Zag de medewerker er verzorgd uit	Pearson Correlation	,422**	,241**	,400**	,359**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245

Uit deze correlatieanalyse blijkt dus dat het uiterlijk (kleding & uiterlijke verzorging) een sterke samenhang heeft met alle onderdelen van de gastvrijheidsbeleving. In het vorige hoofdstuk, waar de resultaten van het kwalitatieve onderzoek werden besproken, werd al een aandachtspuntje genoemd wat betreft de kleding. Voor de uiterlijke verzorging heeft Sportbedrijf Deventer al richtlijnen. Om erachter te komen welke factoren van uiterlijke verzorging belangrijk zijn voor de doelgroep moet of literatuuronderzoek gedaan worden maar nog waarschijnlijk en belangrijker, een vervolgonderzoek.

5.4.3 Gastvrije ervaringen

In de enquête was er voor respondenten de mogelijkheid om gastvrije ervaringen met Sportbedrijf Deventer te delen. De gedeelde ervaringen staan in Tabel 0.36 van bijlage XII.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het literatuur- en veldonderzoek vertaald naar een conclusie. In deze conclusie wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Uiteindelijk zorgen de antwoorden op de onderzoeksvragen voor een concreet antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

6.1 Onderzoeksvraag 1

Wat wordt er verstaan onder gastvrijheidsbeleving?

Uit het literatuuronderzoek komt de volgende definitie van gastvrijheidsbeleving naar voren, de definitie is een mix tussen een wetenschappelijke definitie voor gastvrijheid en een praktijkgerichte benadering voor beleving en levert het volgende op:

“Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze gastvrijheid wordt ervaren op het gebied van product, omgeving en gedrag door middel van alle zintuiglijke aspecten en daarmee wordt een bepaalde gastvrijheidsbeleving gevormd” (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2015; van Hal, 2012).

6.2 Onderzoeksvraag 2

Door welke factoren van menselijk contact kan de gastvrijheidsbeleving worden beïnvloedt?

De deelaspecten uit de definitie van gastvrijheidsbeleving worden onderverdeeld in drie behoeftes van gastvrijheid: Inviting, Care & Comfort. Deze drie behoeftes zijn ook de basis voor het meetinstrument van Pijls et al. dat is gebruikt voor het surveyonderzoek. Verder benoemen Berry, Wall & Carbone (2006) drie service clues. Deze service clues zijn de clues die bezoekers, bewust of onbewust ervaren en hun ervaring beïnvloedt. Het is alles wat een bezoeker kan zien, horen, proeven, voelen en kan ruiken. Clues creëren en beïnvloeden de ervaren service door de gedachten, gevoelens en het gedrag van de bezoekers te veranderen (Berry, Wall, & Carbone, 2006). De drie service clues zijn: Functional Clues, Mechanic clues en Humanic Clues. In dit rapport wordt de Nederlandse vertaling gebruikt, respectievelijk: Product & Proces, Omgeving en Menselijk contact

Dit thesisrapport gaat, zoals benoemd, over de ‘humanic clues’ (menselijk contact), de clues ‘mechanic’ en ‘functional’ worden dus niet behandeld. Vanuit de literatuur, (Sundaram & Webster, 2000) wordt menselijk contact onderverdeeld in gedrag en uiterlijk. Het gedrag bestaat uit verbale en non-verbale communicatie. Variatie in toonhoogte, pauzes tijdens het spreken en duidelijk spreken zijn factoren van verbale communicatie. De non-verbale communicatie richt zich op de lichaamshouding en -bewegingen. Factor hierbij zijn ontspannen houding, open houding, handen schudden, knikken en oogcontact. Het uiterlijk wordt beoordeeld op basis van de algemene verzorging en de kleding.

Bovengenoemde factoren worden dus omschreven als factoren die de gastvrijheidsbeleving kunnen beïnvloeden.

6.3 Onderzoeksvraag 3.1

Op welke wijze wordt er op dit moment omgegaan met de gastvrijheidsbeleving vanuit het menselijke contact met medewerkers bij Sportbedrijf Deventer?

Sportbedrijf Deventer is intern erg bezig met het verbeteren van de gastvrijheid. Om medewerkers het belang van gastvrijheid in te laten zien worden er, in samenwerking met Breaking Habits, gastvrijheidstrainingen verzorgd. Deze trainingen zijn tevens bedoeld om medewerkers te trainen in het herkennen van situaties en welk type gast hij/zij voor zich heeft staan. Hierbij wordt getraind om te herkennen wat de voorkeuren van een gast zijn op het gebied van communicatie. Is deze gast ingetogen of uitgesproken en gaat de communicatie voornamelijk gebaseerd op inhoud of wordt er veel emotie gebruikt. Ingetogen/uitgesproken en inhoud/emotie zijn ook factoren die gebruikt werden tijdens het observatieonderzoek en benoemd werden in de enquête.

Deze gastvrijheidstrainingen lijken hun vruchten af te werpen, de huidige gastvrijheidsbeleving scoort goed. Uit het kwalitatieve onderzoek kwam al naar voren dat Sportbedrijf Deventer goed scoort op de factoren die beoordeeld zijn. In de kwantitatieve onderzoeksmethode, de enquête, is gebruik gemaakt van de *experience of hospitality scale* van Pijls et al. (2016). Door middel van deze vragenlijst is er een score gegeven over de huidige gastvrijheidsbeleving. Deze score komt op dit moment uit op een 3.5, vertaald naar een rapportcijfer komt dit neer op een zeven. Ruim voldoende, maar niet genoeg om de doelstelling van een 8+ score te behalen. Met dit gegeven kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek relevant is om de doelstellingen van het bedrijf te halen.

6.4 Onderzoeksvraag 3.2

Welke factoren van menselijk contact beïnvloeden de gastvrijheidsbeleving van de doelgroep recreatieve zwemmers?

In de enquête is respondenten de vraag gesteld welke factoren zij het meest associëren met gastvrijheidsbeleving. Respondenten hadden de keuze uit elf factoren van menselijk contact waarbij zij de drie voor hen belangrijkste moesten aanvinken. In SPSS zijn de twee doelgroepen opgesplitst en is voor beide doelgroepen bekeken welke factoren het meeste werden genoemd. Ruim 64.82% van de recreatieve zwemmers vond oogcontact associëren met gastvrijheidsbeleving, hiermee was het de factor die het meest genoemd werd onder de recreatieve zwemmers. Verder kozen 113 respondenten voor duidelijkheid en open houding (56.78%), deze twee factoren completeerden dus de top drie belangrijkste factoren bij de beïnvloeding van de gastvrijheidsbeleving onder de recreatieve gast.

Oogcontact, open houding en duidelijkheid vormen dus, volgens de doelgroep zelf, de belangrijkste factoren bij het beïnvloeden van de gastvrijheidsbeleving. Dat wil uiteraard niet zeggen dat andere factoren geen invloed hebben op de beleving van recreatieve zwemmers.

6.5 Onderzoeksvraag 3.3

Welke factoren van menselijk contact beïnvloeden de gastvrijheidsbeleving van de doelgroep 'deelnemers groepslessen'?

In de enquête is respondenten de vraag gesteld welke factoren zij het meest associëren met gastvrijheidsbeleving. Respondenten hadden de keuze uit elf factoren van menselijk contact waarbij zij de drie voor hen belangrijkste moesten aanvinken. In SPSS zijn de twee doelgroepen opgesplitst en is voor beide doelgroepen bekeken welke factoren het meeste werden genoemd. Voor deze doelgroep is dezelfde analyse uitgevoerd. Hier kwamen dezelfde drie factoren naar voren, wel in een andere volgorde. Open houding werd het meest geselecteerd als associatie met gastvrijheidsbeleving, 31 respondenten (ruim 67%) selecteerden open houding. Op een tweede plaats kwam duidelijkheid, 60.87% van de

respondenten gaf aan deze factor te associëren met gastvrijheidsbeleving. De factor 'oogcontact' sloot de top drie af met 58.70% van de respondenten.

Beide doelgroepen selecteerden dus dezelfde drie factoren op de vraag welke factoren zij het meest associëren met gastvrijheidsbeleving. Het antwoord op deze onderzoeksvraag luidt dus: open houding, duidelijkheid en oogcontact. Net als bij de recreatieve zwemmers wil dit niet zeggen dat andere factoren geen invloed hebben op de beleving van deze doelgroep. Deelnemers van groepslessen associëren open houding, duidelijk en oogcontact het meest met de gastvrijheidsbeleving. Conclusie hierbij is dat er weinig verschil is tussen beide doelgroepen, het advies zal dus gericht zijn op de doelgroep zwemmers in het algemeen en geen onderscheid maken tussen recreatieve gasten en deelnemers van lessen.

6.6 Antwoord hoofdvraag

Op welke manier kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer door middel van menselijk contact met medewerkers verbeterd worden?

Uit de onderzoeksvragen blijkt dat oogcontact, open houding en duidelijkheid het meest geassocieerd wordt met gastvrijheidsbeleving. Om deze beleving te verbeteren zal Sportbedrijf Deventer zichzelf moeten verbeteren op deze factoren. Uit de onderzoeken bleek wel dat deze factoren al redelijk goed scoren. Daarom moet goed gekeken worden welke verbetermaatregelen het bedrijf nog kan doorvoeren om deze score nog hoger te krijgen. De factor duidelijkheid wordt hierin niet meegenomen, daar waar deze factor al hoog scoort en 'duidelijkheid' verschillend wordt geïnterrupteerd. De top drie van factoren zijn bewuste keuzes. Respondenten hebben bewust deze factoren geselecteerd omdat zij deze op het eerste oog het meest associëren met gastvrijheidsbeleving. Uit extra analyses van het kwantitatieve onderzoek bleek dat er nog enkele factoren een sterke, onderliggende, invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving. Zo bleek uit de MANOVA dat het schudden van handen een grote invloed heeft op de gastvrijheidsbeleving. Zowel in het kwalitatieve onderzoek als in het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat het handen schudden zelden tot nooit gebeurt. Het is daarom zaak om te kijken hoe deze factor verbeterd kan worden, daar waar handen schudden niet altijd mogelijk en toegankelijk is. Uit het kwalitatieve onderzoek kwam de factor 'aandacht voor kinderen' naar voren.

Een andere factor die uit de extra analyses naar voren kwam is het uiterlijk. Kleding en algemene uiterlijke verzorging spelen een rol bij de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving. Naast de extra analyse, waaruit bleek dat er een significant verschil is tussen deze factoren en de beoordeling, werden deze factoren ook veel geselecteerd als factor die respondenten associëren met gastvrijheidsbeleving. Zo koos 30.15% van de recreatieve zwemmers deze factor, bij de deelnemers van groepslessen was dit 21.74%. Dus ondanks dat deze factoren niet bij de top drie eindigden, hebben zij wel degelijk een onderliggende invloed op de gastvrijheidsbeleving van zwemmers.

Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: Sportbedrijf Deventer kan door middel van het optimaliseren en verbeteren van de volgende factoren haar gastvrijheidsbeleving verbeteren aan de hand van menselijk contact: open houding, oogcontact, handen schudden, kleding en aandacht voor kinderen. De conclusie uit de onderzoeken is dus dat niet alleen bewuste keuzes zoals oogcontact een invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving, maar zeker ook de onderliggende factoren zoals handen schudden.

7. Discussie

In dit zevende hoofdstuk worden de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek ter discussie gesteld. De validiteit wordt onderverdeeld in drie aspecten: interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit.

7.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wordt door Baarda (2009) omschreven als ‘de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval’. Met andere woorden: komen dezelfde resultaten naar voren wanneer het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd. In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek ter discussie gesteld.

Het onderzoek is gebaseerd op literatuuronderzoek, zowel het observatieschema als de enquête is gemaakt op basis van wetenschappelijke literatuur. Hierdoor zijn de vragen van een dermate hoog niveau wat het onderzoek betrouwbaar maakt.

Voor het kwalitatieve onderzoek is een niet-participerende observatie uitgevoerd. Daarnaast wisten gasten niet dat zij meededen aan een observatieonderzoek. Dit is hen niet verteld en ook niet opgemerkt. Medewerkers wisten wel van het onderzoek maar hadden geen inkijk in de factoren die beoordeeld werden. Dit is bewust niet gedaan om te voorkomen dat medewerkers anders reageren nadat ze hebben gelezen hoe zij beoordeeld worden. Dit is positief voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een zwak punt van het kwalitatieve onderzoek was dat het observatieonderzoek slechts bij enkele medewerkers is uitgevoerd. Lang niet alle medewerkers zijn geobserveerd, hierdoor behoren meerdere observatieschema's bij één medewerker. Dit bevordert de betrouwbaarheid niet. Verder is een beoordelingsschema opgesteld voor het observatieschema, waardoor iedereen het onderzoek kan uitvoeren en op dezelfde manier kan beoordelen.

Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een enquête. Binnen deze enquête was er een duidelijke zwakte: de actualiteit van een respondent. Tijdens de enquête werd gevraagd om het laatste contactmoment te herinneren. Echter, wanneer iemand aan geeft langer dan twee weken geleden een bezoek te hebben gebracht aan Sportbedrijf Deventer, in hoeverre kan diegene dan nog de aspecten beoordelen (bijvoorbeeld het knikken of oogcontact). Wanneer respondenten niet meer goed kunnen herinneren wat er tijdens het contactmoment is gebeurd, heeft dit een zwakke invloed op de betrouwbaarheid. Daarnaast is de kans groot dat wanneer de enquête opnieuw ingevuld wordt, de antwoorden verschillen. Deze zwakte heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid.

Om bovenstaande zwakte te ontkrachten zijn er ook enquêtes uitgeprint en direct na een bezoekmoment voorgelegd aan gasten. Zij konden daardoor het contactmoment nog goed herinneren en de vragen beter beantwoorden. Daarnaast is er tijdens het onderzoek met een schuin oog gekeken naar welke respondenten de enquête hebben ingevuld. Zo bleek dat de doelgroep ‘deelnemers’ achterliep qua aantal respondenten, de uitgeprinte versie van de enquête is vervolgens uitgedeeld aan deze doelgroep. Hiermee konden de aantallen van specifieke groepen omhoog gehaald worden. Dit heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Als laatste punt, het aantal respondenten van het kwantitatieve onderzoek. Met 245 respondenten geven de conclusies een helder beeld van de doelgroep weer. Over het algemeen kan het onderzoek dus als betrouwbaar worden bestempeld.

7.2 Validiteit

Van der Zee (2015) onderscheidt het begrip in drie aspecten; begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit. Deze aspecten worden in dezelfde volgorde behandeld in deze paragraaf.

7.2.1 Begripsvaliditeit

Zoals beschreven in de methodologische verantwoording is men nog op zoek naar een duidelijke, juiste definitie van gastvrijheidsbeleving. Bij het zoeken naar juiste definities is veelal gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen, iets dat de validiteit verhoogt. Daarnaast zijn de meetinstrumenten opgebouwd uit informatie van wetenschappelijke informatie. Deze bronnen zijn allemaal gecontroleerd en beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. Verder is de validiteit verhoogt door de definitie van gastvrijheidsbeleving, zoals genoemd in de verantwoording, te benoemen in de enquête. Bij het invullen van de enquête was er eerst een informatiepagina waarop het doel van dit onderzoek stond maar ook het begrip gastvrijheidsbeleving werd uitgelegd. Voor het observatieonderzoek geldt dat er per factor is uitgewerkt wat de criteria van beoordelen zijn. Hierdoor is het duidelijk wat iedere factor inhoud zodat het onderzoek ook door iemand anders uitgevoerd kan worden. Als laatste zijn er beoordelingsaspecten van Sportbedrijf Deventer overgenomen, deze punten zijn bekend bij de medewerkers.

7.2.2 Interne validiteit

Baarda (2009) beschrijft dat de interne validiteit samenhangt met de keuze van de onderzoeksopzet. Omdat het hier gaat om een onderzoek waaruit verbetermaatregelen dienen te komen, moeten resultaten kunnen worden vergeleken. Daardoor is gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek te doen. Het kwalitatieve onderzoek is gedaan om te kijken hoe de contactmomenten nu plaatsvinden, deze resultaten zijn vergeleken met die van het kwantitatieve onderzoek, wat door respondenten zelf is ingevuld. Er is dus getrianguleerd met verschillende onderzoeksmethoden en vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar het managementvraagstuk. Dit bevordert de interne validiteit. Nadeel binnen het begrip 'interne validiteit' is het feit dat er tijdens zowel het observatieonderzoek als het surveyonderzoek niet om verdieping gevraagd kon worden. Tijdens de enquête is dit niet gedaan om zo vast te houden aan de begrippen uit de literatuur en niet respondenten de kans te geven om weer een andere betekenis te geven aan een factor.

Uiteindelijk was de keuze van onderzoek, gebaseerd op literatuuronderzoek, een goede keuze omdat er een vergelijking is gemaakt en er inzicht is verkregen in welke factoren respondenten associëren met het kernbegrip. De twee verschillende onderzoeksmethoden ondersteunden elkaar hierin.

7.2.3 Externe validiteit

Externe validiteit wordt door Brotherton (2015) gezien als de mate waarin conclusies uit het onderzoek gegeneraliseerd mogen worden naar de onderzoekseenheden die niet onderzocht zijn. Kunnen de conclusies ook getrokken worden over de gehele steekproef en vergelijkbare onderzoeken? De externe validiteit van het onderzoek is behoorlijk goed. De enquête is door 245 mensen ingevuld, en dat is een dermate hoog aantal om te kunnen zeggen dat de conclusies gelden voor de hele populatie. Daarnaast waren respondenten van het observatieonderzoek niet van te voren geselecteerd, daardoor kwamen verschillende doelgroepen om en om binnenlopen en volgden verschillende contactmomenten elkaar op. Kleine kanttekening hierbij is het aantal respondenten van de doelgroep 'deelnemers groepslessen'. Dit zijn er aanzienlijk minder dan de doelgroep 'recreatieve zwemmers'. Deze laatste groep had voldoende respondenten en dus zijn de conclusies zeker over die doelgroep goed te generaliseren.

8. Advies

In dit laatste hoofdstuk van het thesisrapport wordt het advies voor Sportbedrijf Deventer gevormd. Het advies is gebaseerd op het literatuur- en veldonderzoek. Allereerst wordt de adviesvraag en doelstellingen van het advies herhaald, vervolgens worden aanbevelingen gegeven. Deze aanbevelingen worden beoordeeld aan de hand van een aantal criteria. Na het beoordelen van deze criteria worden aanbevelingen omgezet in een implementatieplan met het daarbij horende financiële plaatje. Ter afsluiting wordt er een conclusie gegeven met daarin onder andere de haalbaarheid en relevantie van het advies.

8.1 Adviesvraag en –doelstelling

De doelstelling van het advies komt voort uit de doelstelling van Sportbedrijf Deventer om een 8+ te scoren voor gasttevredenheid en organisatietrots. Zij willen door middel van het verbeteren van de gastvrijheid, de gasttevredenheid omhoog halen. Voor het verbeteren van de gastvrijheid moest inzichtelijk worden welke factoren van gastvrijheid het bedrijf nog kan verbeteren. Het doel van het onderzoek voorafgaand aan dit advies was dan ook om erachter te komen welke factoren een (grote) invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van gasten, in dit geval specifiek de doelgroep zwemmers. Op basis van deze doelstelling wordt de volgende adviesvraag gesteld in dit onderzoek: *Op welke manier kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer door middel van menselijk contact met medewerkers verbeterd worden?*

8.2 Alternatieve oplossingen

In de conclusie van het veldonderzoek zijn een vijftal factoren benoemd die een belangrijke rol spelen bij de beïnvloeding van de gastvrijheidsbeleving. In deze paragraaf wordt er per factor gekeken naar mogelijke oplossingen/verbeterpunten. In de volgende paragraaf worden er criteria opgesteld om te kijken welke oplossingen het beste aansluiten bij de beantwoording van de adviesvraag. De vijf factoren die naar voren komen uit het veldonderzoek zijn: oogcontact, open houding, handen schudden, kleding en de aandacht voor kinderen.

1. Oogcontact

Deze non-verbale communicatie factor werd vaak genoemd als factor die geassocieerd wordt met gastvrijheidsbeleving. Voor het oogcontact geldt dat er geen oplossing te koop is waardoor mensen meer oogcontact maken. Verbetering van oogcontact zit in het motiveren van medewerkers om gedrag aan te passen en het inzien van de invloed hiervan. Deze factor scoorde zowel in het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek al goed zoals te zien in tabel 5.9 uit paragraaf 5.3. Sportbedrijf Deventer kan daarom besluiten om niets te doen in de wetenschap dat medewerkers al genoeg oogcontact maken met gasten. Als alternatief kan het bedrijf een training organiseren waarin specifiek wordt ingegaan op het trainen van oogcontact maken waarbij de belangen ervan worden aangekaart.

2. Open houding

Net als het oogcontact is de open houding van een medewerker ook een aspect van non-verbale communicatie. Met open houding wordt de mate waarin iemand recht op zit en klaar is om contact te maken met gasten bedoeld. Een voorbeeld uit het kwalitatieve onderzoek: een medewerker die aan het telefoneren is op het moment dat er iemand binnenkomt en hem/haar vervolgens niet begroet. Dit is

een voorbeeld van geen open houding. Voor de gast was het niet toegankelijk om in contact te komen. Er was geen oogcontact en geen mogelijkheid tot verbaal contact. Dit laatste gebeurde regelmatig in het kwalitatieve onderzoek. Op rustige momenten zat er één medewerker achter de receptie. Op het moment dat de telefoon gaat is hij/zij hier mee bezig en kan hij/zij geen contact krijgen met gasten die binnen komen lopen. Voor deze factor geldt grotendeels hetzelfde als voor het oogcontact, er is geen betere open houding te koop. Medewerkers moeten gemotiveerd worden om de belangen van een open houding in te zien. Ook deze factor werd in het kwantitatieve onderzoek al als voldoende beoordeeld. Voor het verbeteren van deze factor kan men, net als bij oogcontact, ervoor kiezen om niets te doen. Daarnaast kan ook deze factor worden benoemd en behandeld tijdens gastvrijheidstrainingen. Een andere oplossing is het plaatsen van bordjes op de balie van de receptie met daarop bijvoorbeeld de volgende tekst: “Welkom bij De Scheg, mijn naam is ..., ik help u graag”. Deze oplossing valt niet onder non-verbale communicatie, echter door de aanwezigheid van zo’n bordje kan de medewerker wel als toegankelijker worden ervaren. Hierbij wordt verwacht dat mensen die makkelijk(er) te benaderen zijn, hoger gaan scoren op de factor open houding. Een voorbeeld van zo’n bordje op de balie van de receptie is te zien op Afbeelding 8.1.



Figuur 8.1 Voorbeeld bordje receptie

3. Handen schudden

Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek bleek dat het schudden van handen tussen medewerker en gast een grote invloed heeft op de beoordeling van de gastvrijheidsbeleving. Ook bleek uit beide onderzoeken dat het handen schudden op dit moment weinig gebeurt. Tijdens het observatieonderzoek werd al duidelijk dat dit een lastige factor is omdat het handen schudden niet altijd mogelijk is, een gast die aan de balie komt bij de scheg krijgt namelijk te maken met een hoge balie en een medewerker die hierachter zit. Het is daardoor niet erg toegankelijk om elkaar de hand te schudden. Een oplossing ter verbetering van deze factor is er niet te koop. Ook voor deze non-verbale factor geldt dat medewerkers moeten inzien dat het schudden van handen met gasten een sterke onderliggende invloed heeft op de gastvrijheidsbeleving. Daarbij moet intern goed worden besproken in welke situaties men een hand kan geven aan een gast. Deze handeling zal voornamelijk invloed hebben op de recepties van de zwembaden.

4. Kleding

De vierde factor die behandeld wordt behoorde niet tot de drie meest belangrijke factoren uit het kwantitatieve onderzoek, echter werd deze factor wel door beide doelgroepen vaak geassocieerd met gastvrijheidsbeleving. Tijdens het kwalitatieve observatieonderzoek werd al duidelijk dat het lastig is om iets aan de kleding te veranderen. Alle medewerkers dragen tenslotte al bedrijfskleding en bij de receptie hebben de medewerkers al naambadges. Het viel op dat deze niet altijd werden gedragen en niet door iedereen. Tevens viel het op dat op enkele momenten het bedrijfslogo niet zichtbaar is, dit komt bijvoorbeeld door jasjes die open gedragen worden waardoor deze over het logo vallen. Medewerkers in het zwembad dragen wel een herkenbaar oranje T-shirt inclusief bedrijfslogo, maar dragen verder geen naam/functie bij zich.

Om het probleem van onzichtbare bedrijfslogo's te verhelpen en ervoor te zorgen dat medewerkers en hun functie herkenbaar en zichtbaar zijn kan het bedrijf naambadges introduceren. Hierop kan het logo van Sportbedrijf Deventer worden getoond en kan de naam en/of functie van een medewerker worden vertoond. Figuur 8.2 is een voorbeeld van zo'n naambadge.



*Figuur 8.2
Voorbeeld
naambadge*

5. Aandacht voor kinderen

Deze factor kwam sterk naar voren tijdens het observatieonderzoek. Recreatieve gasten brengen vaak kinderen met zich mee, de kinderen zijn dan eigenlijk de doelgroep. Wanneer een kind blij is, wordt verwacht dat een ouder ook sneller tevreden is. Tijdens het observeren viel het op dat er in veel gevallen geen/nauwelijks aandacht is voor het kind bij de receptie. Medewerkers zijn in gesprek met de volwassenen en hebben geen oog voor het kind. Belangrijke factor hierbinnen is de hoge receptiebalie, deze is ruim 150 centimeter hoog en daardoor niet erg toegankelijk voor kinderen. Kinderen kijken vaak tegen een balie aan en hebben geen contact met een medewerker. Om toch contactmomenten te creëren tussen medewerker en kind kan het bedrijf kiezen om een soort van trapje/opstapje tegen de receptie te plaatsen. Kinderen kunnen hier oplopen/opstaan en dan op gelijke hoogte komen met de medewerker. Hiermee wordt direct een beleving gecreëerd voor het kind en zijn/haar ouder. Figuur 8.3 en 8.4 zijn een voorbeeld van zo'n trapje bij een receptie.



*Figuur 8.3 Voorbeeld 1
receptiebalie*



Figuur 8.4 Voorbeeld 2 receptiebalie

Een dergelijke oplossing neemt echter wel ruimte in beslag bij de receptie. Sportbedrijf Deventer kan ook kiezen om de receptiebalie te veranderen en kinderen iets interactiefs te bieden bij de receptie. Denk hierbij aan een touchscreen scherm in de balie met daarop een interactieve tool, bijvoorbeeld een spelletje of een quiz. Een andere optie is bijvoorbeeld een aquarium maken onder de receptiebalie. Een aquarium sluit tevens aan bij het zwembad. Beide opties dienen dan op ooghoogte van kinderen te zijn. Deze opties bieden geen garantie op contact tussen medewerker en kind, maar het zorgt er wel voor dat kinderen een beleving krijgen. In Figuur 8.5 is een voorbeeld te zien van een receptiebalie waar een aquarium in is verwerkt. Als laatste optie kan het bedrijf ervoor kiezen om ook dit onderdeel mee te nemen in de gastvrijheidstrainingen en daar te vermelden dat medewerkers aandacht moeten besteden aan het contact met kinderen.



Figuur 8.5 Voorbeeld 3 receptiebalie

8.3 Criteria

Om de verschillende verbetermaatregelen met elkaar te vergelijken en te beoordelen wordt er een aantal criteria opgesteld. De verbetermaatregel moet makkelijk implementeerbaar zijn en op meerdere locaties toepasbaar zijn. Verder moet de maatregel financieel haalbaar zijn, er mogen geen hoge kosten aan verbonden zijn. Het laatste criterium is de te behalen winst. Welke oplossing biedt het meeste perspectief op een positieve verandering? In Tabel 8.1 worden de verbetermaatregelen beoordeeld op de criteria. Hierin is ook te zien dat de criteria 'meeste winst te behalen' en 'financiële haalbaarheid' het zwaarste wegen. Dit komt omdat het advies als doelstelling heeft de gastvrijheidsbeleving te verbeteren en de financiële mogelijkheden niet eindeloos zijn. Voor het berekenen van de totaalscore is de score (0 t/m 3) vermenigvuldigt met de weging van de criteria (2 of 3).

Tabel 8.1 Beoordelingsmatrix oplossingsmogelijkheden

	<i>Imple mente erbaar</i>	<i>Brede toepas baarhe id</i>	<i>Financi ën</i>	<i>Winst te behalen</i>	<i>Totaal</i>
<i>Wegingsfactor</i>	2 (20%)	2 (20%)	3 (30%)	3 (30%)	
Oplossing 1: De factor 'oogcontact' integreren in de gastvrijheidstraining.	2	3	2	0	16
Oplossing 2: De factor 'open houding' integreren in de gastvrijheidstraining.	2	3	2	0	16
Oplossing 3: Plaatsen van bordjes op de receptie ter verbetering van de factor 'open houding'.	3	1	3	1	20
Oplossing 4: De factor 'handen schudden' integreren in de gastvrijheidstraining.	2	2	2	3	23
Oplossing 5: Het dragen van naambadges op de borst.	2	3	2	2	25
Oplossing 6: Plaatsen van een trapje/opstapje bij de receptie.	1	1	2	3	19
Oplossing 7: Receptiebalie aanpassen door het toevoegen van interactie met kinderen.	0	1	0	3	11
Oplossing 8: 'Aandacht voor kinderen' integreren in de gastvrijheidstraining.	2	3	2	3	25

De toegekende scores in de beoordelingsmatrix betekenen het volgende:

- 0 Voldoet helemaal niet aan de gestelde criteria
- 1 Voldoet niet aan de gestelde criteria
- 2 Voldoet aan de gestelde criteria
- 3 Voldoet helemaal aan de gestelde criteria

Kijkend naar de totaalscores zien we dat er twee oplossingen het hoogst scoren. 'Aandacht voor kinderen' integreren in de gastvrijheidstraining en het dragen van naambadges op de borst komt als beste optie uit de beoordeling. Aanpassingen aan de receptiebalie, of het plaatsen van een trapje/opstapje scoren laag, ondanks dat er veel winst mee te behalen. Vooral het financiële plaatje houdt deze opties tegen, het kost namelijk veel geld op een receptiebalie aan te passen. Ondanks de investering heeft het bedrijf nog geen zekerheid dat medewerkers contact maken met kinderen. Verder Er zijn vier oplossingen genoemd die geïntregeerd kunnen worden in de gastvrijheidstraining. Twee daarvan scoren niet hoog (totaalscore:16), voornamelijk vanwege de geringe winst die er te behalen is. Het integreren van de factoren 'handen schudden' en 'aandacht voor kinderen' scoren wel hoog met respectievelijk een totaalscore van 23 en 25. Omdat deze vier oplossingen allen makkelijk te implementeren zijn wordt aanbevolen om alle vier de factoren te integreren in de gastvrijheidstraining. Tevens bestaan de gastvrijheidstrainingen al en worden medewerkers hiervoor ingepland. Kosten zijn er dus alleen voor het maken van een training en de uren van een medewerker die zich hiermee bezighoudt. Aanbeveling 1 is dus het integreren van de factoren oogcontact, open houding, handen schudden en aandacht voor kinderen in de gastvrijheidstrainingen. Hierbij moet de invloed van deze factoren benoemd worden en de factor getraind worden.

Het dragen van naambadges scoorde net als 'aandacht voor kinderen' integreren in de gastvrijheidstraining 25 punten en daarmee het hoogst. Naambadges worden door sommige medewerkers nu al wel gedragen, bij de receptie dragen ze deze soms. Gezien het feit dat deze oplossing makkelijk te implementeren is en op eigenlijk alle locaties toepasbaar is, is deze oplossing interessant. Voor deze aanbeveling wordt wel een, relatief kleine, investering gevraagd. De winst die hiermee te behalen is compenseert dit weer. De tweede aanbeveling voor Sportbedrijf Deventer luidt dus: het dragen van naambadges met daarop naam en/of functie van een medewerker. Iedere medewerker krijgt hiermee zijn eigen naambadge met naam en/of functie erop. Hiermee wordt voor gasten herkenbaar wat de functie van een medewerker is en daardoor duidelijker wie ze moeten aanspreken.

8.4 Implementatie plan

Het implementatie plan wordt geschreven met behulp van de Deming-Cirkel, ook wel bekend als de PDCA-cyclus. Deze cyclus bestaat uit vier stappen: Plan, Do, Check en Act (Benneyan & Chute, 1993). Hieronder wordt per aanbeveling het implementatie plan beschreven met behulp van de PDCA-cyclus en wordt er gekeken naar het financiële plaatje. Geadviseerd wordt om Marjon Beltman aan te stellen als verantwoordelijke voor het implementeren van deze aanbevelingen. Zij is coördinator service en kwaliteit, lid van Projectgroep Gastvrijheid van Sportbedrijf Deventer en tevens begeleider in dit onderzoek. Daarnaast verzorgt zij zelf gastvrijheidstrainingen voor haar collega's. De gastvrijheidstrainingen voor dit jaar zijn al ingepland en ingericht, de aanbevelingen zijn dus gericht op de gastvrijheidstrainingen in het jaar 2020.

8.4.1 Aanbeveling 1

Het integreren van de factoren oogcontact, open houding, handen schudden en aandacht voor kinderen in de gastvrijheidstrainingen. Bij deze gastvrijheidstrainingen moeten de factoren getraind worden en moet er bewustwording worden gecreëerd van de invloed van deze factoren op de gastvrijheidsbeleving van gasten. In Tabel 8.2 is de PDCA-cyclus uitgewerkt voor deze aanbeveling. Vervolgens wordt het financiële plaatje besproken en als laatste wordt er ingegaan op het inhoudelijke gedeelte van de training aan de hand van het Golden Circle model (Sinek, 2009).

Tabel 8.2 PDCA-cyclus aanbeveling 1

PDCA-cyclus	Actie	Geschatte tijdsduur
Plan	– Inzichtelijk maken wat de invloed is van de factoren.	2 weken
	– Plan maken voor het motiveren van werknemers. Waarom moeten zij veranderen en wat is de impact?	2 weken
	– Oogcontact, open houding, handen schudden en aandacht voor kinderen onderdeel maken van de gastvrijheidstraining	1 maand
Do	– Inplannen en houden van gastvrijheidstrainingen	1 jaar
	– Opstellen meetinstrument om de aanbevelingen te controleren en beoordelen	1 maand
Check	– Analyseren gegevens onderzoek (aan de hand van meetinstrument)	1 maand
	– Scores vergelijken met meting uit dit onderzoek	2 weken
Act	– Bespreking resultaten met Projectgroep Gastvrijheid	2 weken
	– Resultaten voorleggen aan management	1 week
	– Resultaten en factoren beschrijven en kenbaar maken bij huidige en zeker ook nieuwe medewerkers	1 maand
	– Opnemen in programma nieuwe medewerkers	

Kosten

In het Businessplan Gastgerichtheid 2017–2020 (2017) heeft Sportbedrijf Deventer al een kostenindicatie gemaakt voor het organiseren van gastvrijheidstrainingen. Een indicatie voor de personeelskosten is af te lezen in Tabel 8.2 (Sportbedrijf Deventer, 2017).

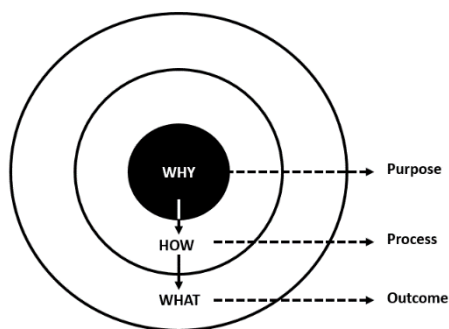
Tabel 8.3 Indicatie personeelskosten Gastvrijheidstrainingen

Indicatie personeelskosten Train the Trainer Bijeenkomsten 32 per jaar	Aantal medewerkers	Uitwerking
2 bijeenkomsten van 3 uur per mdw	150+20	6 uur x 170 mdw x € 20 = € 20.400,-
Opleiden en voorbereiding interne trainers	2	Interne trainers moeten opgeleid worden en zij moeten ieder 16 bijeenkomsten voorbereiden. Zij moeten vervangers regelen voor hun werkzaamheden. Uren nu nog onbekend. Indicatie: 2 trainers. 2 uur voorbereidingstijd per bijeenkomst= 64 uur x 2 trainers= 128 uur x € 25 = € 3200 4 dagdelen per jaar opleiding tot interne trainer: 2 trainers x 4 uur x 4 bijeenkomsten x € 25 = € 800 Trainingstijd: 32 x 3 uur x € 25 = € 2400 (investering 2 uur per trainer per week)

De personeelskosten voor het trainingsprogramma komen uit op een totaal van (€20.400 + €3.200 + €800 + €2.400 =) €26.800. Hierbij moet vermeld worden dat deze kosten niet speciaal voor deze aanbeveling gemaakt zullen worden. Deze kosten zijn al berekend en begroot en zullen sowieso worden gemaakt, ook zonder de aanbeveling. Deze aanbeveling brengt echter wel meer voorbereiding met zich mee. De Projectgroep Gastvrijheid van Sportbedrijf Deventer, waar Marjon ook onderdeel van is, zal deze factoren moeten integreren in de training en dat vergt voorbereiding. Geschat wordt dat dit een uur extra voorbereiding kost per training, kosten: 32 uur x 2 trainers = 64 uur x €25 = €1.600. Deze €1.600 komt dus bovenop de €26.800 wat leidt tot een totaal van €28.400 aan personeelskosten.

Verder krijgt de Projectgroep ondersteuning van Breaking Habits. Een bedrijf dat trainingen geeft op het gebied van gastvrijheid. Deze ondersteuning komt in de vorm van een trainer die de Projectgroep Gastvrijheid helpt bij het voorbereiden van de trainingen. In hetzelfde Businessplan Gastgerichtheid 2017–2020 (2017) wordt ook hier een kostenindicatie voor gemaakt. Zij komen uit op €1.500 voor het jaar 2020. Daarnaast rekent Sportbedrijf Deventer nog €2.500 voor het meten en verbeteren van de trainingen (mystery calls, mystery visits en enquêtes). Dit brengt de totale kosten op (€28.400 + €1.500 + €2.500 =) €32.400. Nogmaals de vermelding dat het merendeel van deze kosten al begroot zijn en deze aanbeveling alleen extra voorbereiding met zich meebrengt. Tevens kunnen er extra kosten bijkomen voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van oefenstof mocht Breaking Habits dit nog niet hebben. Over het effect van deze aanbeveling op de bezoekersaantallen kan geen schatting worden gemaakt. Dit zal moeten blijken uit de metingen naderhand.

Integratie factoren



Sportbedrijf Deventer wordt aanbevolen om de factoren in de gastvrijheidstraining te integreren door middel van het Golden Circle Model van Sinek (2009). De Golden circle van Simon Sinek gaat in op de manier van denken, handelen en communiceren tussen organisatie en doelgroep. Sinek toont met het model aan dat de ‘waarom’ het belangrijkste element is in communicatie (Strategischmarketingplan.com, 2018), het model wordt weergegeven in Figuur 8.6.

Figuur 8.6 Golden Circle

De binnenste cirkel (why) staat voor het doel. Tijdens een training moet begonnen worden met het vermelden van het doel. Waarom zijn de trainingen? Waar gelooft Sportbedrijf Deventer in? Wat is de drijfveer om deze gastvrijheidstrainingen te organiseren? Hierbij kunnen de doelstellingen en visie van het bedrijf worden genoemd. Het gaat erom medewerkers te overtuigen, overtuigen om te geloven wat Sportbedrijf Deventer gelooft. Trainingen worden gegeven omdat Sportbedrijf Deventer gelooft in een verbetering van de klanttevredenheid door middel van gastvrijheid. Het onderdeel ‘waarom’ kan worden versterkt door het tonen van de cijfers van het onderzoek. Tijdens een training moet kenbaar worden gemaakt dat uit onderzoek is gebleken dat bijvoorbeeld het handen schudden met gasten veel invloed heeft op de gastvrijheidsbeleving van deze gast.

De tweede cirkel (how) staat voor het proces. Wat is het onderscheidend vermogen van Sportbedrijf Deventer, wat zijn Unique Selling Points? De Projectgroep Gastvrijheid moet, in samenwerking met

Breaking Habits, op zoek naar methodes om de factoren uit de aanbeveling te verbeteren. Er moet getraind worden op een open houding, oogcontact, handen schudden en de aandacht voor kinderen. Tijdens een training kunnen voorbeelden worden weergegeven, een gesprek met veel oogcontact en een gesprek met weinig oogcontact. Dit geldt ook voor de overige factoren. Mensen laten zien wat deze factoren met gasten doen. Dit kan bijvoorbeeld door contactmomenten na te spelen en te laten opnemen. Uit de beoordelingsmatrix van Tabel 8.1 blijkt dat er veel winst te behalen is door aandacht te geven aan kinderen bij de receptiebalie. Deze factor moet expliciet naar voren komen tijdens de training. Sportbedrijf Deventer betaald Breaking Habits voor de gastvrijheidstrainingen en kan daarom samen met deze organisatie op zoek gaan naar een passende methode om deze factoren te verbeteren.

De buitenste cirkel (what) staat voor het resultaat en de uitkomst van 'waarom'. Uiteindelijk moet de gastvrijheidstraining opleveren dat medewerkers bij de receptie oogcontact hebben met gasten, aandacht geven aan de kinderen bij de balie, een open houding aannemen en waar het kan handen schudden met gasten. Uiteindelijk hoopt en verwacht Sportbedrijf Deventer dat het meer winst oplevert. Sinek (2009) beschrijft dat moet begonnen worden met de kern 'why' en zo naar buiten moet worden gewerkt. Een stelling die hierbij aansluit en kan worden overgenomen door het bedrijf is: Sportbedrijf Deventer gelooft in de impact van gastvrijheid. Sportbedrijf Deventer gelooft dat gastvrijheid kan helpen om de klanttevredenheid omhoog te halen en de verwachting van gasten te overtreffen. Daarom organiseert Sportbedrijf Deventer gastvrijheidstrainingen en traint men haar medewerkers om gastvrij te handelen. Hierdoor zitten medewerkers met een open houding bij de balie, heeft men oogcontact met gasten en geeft men aandacht aan kinderen. Met als resultaat en bewijs van onze overtuiging: een tevreden gast die een gastvrije beleving heeft ervaren.

*"Iedereen weet wat hij doet,
een gedeelte weet hoe hij het doet,
maar weinigen weten waarom hij het doet" (Simon Sinek)*

8.4.2 Aanbeveling 2

Medewerkers voorzien van een naambadge met daarop de naam en/of functie van een medewerker. Dit verhoogt de herkenbaarheid voor gasten. Verwacht wordt en tevens doel van deze aanbeveling is dat gasten hierdoor makkelijker en sneller doorhebben wie ze moeten aanspreken wanneer dat nodig is.

Tabel 8.4 PDCA-cyclus aanbeveling 2

PDCA-cyclus	Actie	Geschatte tijdsduur
Plan	– Inzicht in huidig beleid naambadges. Wie draagt er wel een en wat staat erop?	2 weken
	– Verschillende opties en leveranciers bekijken.	1 maand
	– Bespreken met management wat er op de naambadges komt.	1 week
	– Nadenken over meetinstrument en controleren van invloed op gastvrijheidsbeleving.	2 weken
Do	– Bestellen van naambadges.	1 week
	– Overhandigen aan medewerkers met daarbij horende kledingseisen.	1 week
	– Meetinstrument opstellen.	

		2 weken
Check	– Observeren van medewerkers, dragen zij de badge en is het zichtbaar? – Analyseren gegevens, zijn er verbeteringen zichtbaar?	2 maanden
Act	– Invloed van verbetermaatregelen bekijken en voorleggen aan medewerkers tijdens trainingen.	1 maand

Kosten

De huidige naambadges die worden gebruikt binnen Sportbedrijf Deventer komen van leverancier Hedi af. Deze naambadges worden met magneten bevestigd aan de kleding en kosten bij een afname van 100 stuks totaal €508,20. Zoals in de PDCA-cyclus al beschreven moet er eerst gekeken worden voor welke medewerkers deze aanbeveling geldt en hoeveel naambadges er dus besteld moeten worden. De exacte prijs kan nog niet gegeven worden, de opdruk kan hier nog invloed op hebben. Tevens moet de verantwoordelijke uitzoeken of het bedrijf kiest voor magneetbadges of gaat voor een badge met bijvoorbeeld een speld ter bevestiging. Een korte blik op internet leert dat de meeste leveranciers geen specifieke prijsindicatie kunnen geven. Dit is afhankelijk van welke opdruk er op de badges moet. Sportbedrijf Deventer moet dit dus goed voor ogen hebben en dan een offerte aanvragen bij een leverancier. Drukwerkdeal.nl geeft bijvoorbeeld een prijs van €439,25 voor 50 stuks en het bedrijf Novomark rekent €591,69 voor 100 stuks. De specifieke kosten kunnen dus niet genoemd worden maar zullen naar schatting tussen de €500,- en €750,- liggen. Voor deze aanbeveling wordt verwacht dat een medewerker er drie werkdagen (24 uur) mee bezig is. Dit komt neer op (24 uur x €25 =) €600,-. De totale kosten voor deze aanbeveling liggen naar schatting tussen de €1.100,- en €1.350,-.

8.6 Conclusie

De adviesvraag luidt als volgt: Op welke manier kan de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer door middel van menselijk contact met medewerkers verbeterd worden? Concluderend uit het onderzoek wordt Sportbedrijf Deventer aanbevolen om de factoren oogcontact, open houding, handen schudden en aandacht voor kinderen te integreren in de gastvrijheidstrainingen. Deze factoren kwamen naar voren uit het onderzoek en hebben een invloed op de gastvrijheidsbeleving van de zwemmers. Verder kwam uit het onderzoek naar voren dat de twee doelgroepen weinig verschil hebben in scores. Hierdoor konden de aanbevelingen worden gemaakt voor de gehele doelgroep 'zwemmers'. De tweede aanbeveling is het introduceren van naambadges voor medewerkers. Zeker de operationele medewerkers dienen herkenbaar te zijn. Gasten moeten snel doorhebben bij wie ze terecht kunnen indien nodig. Een functienaam op de badge draagt bij aan de herkenbaarheid van medewerkers. Een naam op de badge straalt persoonlijke aandacht uit.

Gezien de financiële indicatie is het advies haalbaar voor Sportbedrijf Deventer. De kosten voor de gastvrijheidstrainingen zijn al begroot en verder worden er geen grote investeringen aanbevolen. Voor Sportbedrijf Deventer was het doel om inzichtelijk te krijgen welke elementen van gastvrijheidsbeleving nog verbeterd kunnen worden om de klanttevredenheid te verhogen. Het onderzoek, het advies en de conclusie sluiten aan bij de doelstellingen van Sportbedrijf Deventer zoals genoemd in de inleiding van dit rapport (paragraaf 1.2). Hierdoor kan het advies relevant genoemd worden.

Nawoord

Met het schrijven van dit nawoord komt er een einde aan een uitdagende, leerzame periode. In deze periode heb ik mij mogen verdiepen op het begrip gastvrijheid. In dit nawoord wordt teruggekeken op deze periode. Er wordt gereflecteerd op mijn eigen handelen en de samenwerking en communicatie met opdrachtgever en examinatoren. Als laatste wordt er gereflecteerd op de waarde van de thesis voor de branche en/of vakgebied.

Reflectie op eigen handelen

Ik ben deze afstudeeropdracht met veel motivatie begonnen. Gedurende de periode heb ik ook een persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. Na het goedkuren van het eerste thesisvoorstel heb ik een planning gemaakt voor de periode. Terugkijkend op deze planning ben ik tijdens het onderzoeksgedeelte achter op schema geraakt. Bij het inplannen hiervan heb ik te weinig rekening gehouden met externe factoren. Hierdoor ben ik lang blijven hangen in het verkrijgen en analyseren van gegevens. Dit resulteerde in ongeveer twee weken vertraging waardoor ik de laatste periode meer uren heb besteed aan het rapport dan gepland. Leerpunt voor mij is dan ook om beter te plannen en nog belangrijker, te houden aan deze planning. Verder heb ik moeten leren om informatie uit het hoofd op papier te krijgen. Daarbij heb ik tijdens de periode een ontwikkeling doorgemaakt en ben ik specifieker geworden in het formuleren van relevante informatie. Een sterk punt tijdens het uitvoeren van dit onderzoek was mijn drijfveer om alles op tijd af te hebben. Hierdoor heb ik in de laatste weken veel motivatie gehad om tijdig een waardig rapport op te leveren.

Reflectie op samenwerking en communicatie

Tijdens de beginweken van deze periode is er veel samenwerking geweest met de andere studenten uit de projectgroep. Deze samenwerking heb ik als zeer prettig ervaren. Gezamenlijk hebben we veel informatie bij elkaar gezocht en deze met elkaar gedeeld. Belangrijk hierbinnen was de wisselwerking, niemand verzaakte en iedereen kwam met nieuwe input. De samenwerking met examinatoren heb ik eveneens als prettig ervaren. Al snel vormden we een hechte projectgroep, dit bevorderde de kwaliteit van de bijeenkomsten en de output hiervan. Leerpunt binnen deze reflectie is dat ik afspraken met examinatoren beter moet nakomen. Het is voorgekomen dat de eerste examiner veel moeite deed om een datum af te spreken waarop ik iets zou aanleveren voor feedback. Vervolgens gebeurde het dat ik niet tijdig alles af had en pas later iets heb kunnen aanleveren. Achteraf heeft dit bij mij tot onvrede geleid, daar mijn eerste examiner veel moeite deed om tussentijds feedback te kunnen geven en ik hier niet optimaal gebruik van heb gemaakt.

Een sterk punt was de manier waarop gecommuniceerd werd, zowel met examinatoren als met de opdrachtgever. Al snel werd er een ontspannen sfeer gecreëerd en kon er ook informeel goed met elkaar worden gesproken. Deze fijne communicatie heeft ervoor gezorgd dat het uitvoeren van het onderzoek met veel motivatie en inzet is gebeurd. Daarnaast heeft deze prettige samenwerking er, naar mijn mening, voor gezorgd dat ik altijd om feedback en hulp kon vragen van zowel examinatoren als opdrachtgever. De communicatie met mijn medestudenten is goed verlopen. Hierdoor hebben we elkaar beter leren kennen en samen ervoor gezorgd dat iedereen tijdig zijn/haar rapport kon afronden.

Reflectie op waarde van deze thesis

Uit het literatuuronderzoek bleek al dat beleving steeds meer een rol speelt in onze economie (Pine & Gilmore, 1999). Ook voor mijn opdrachtgever, Sportbedrijf Deventer is dat zo. Ik ben met dit rapport tegemoet gekomen aan de wensen van mijn opdrachtgever. Het doel om inzicht te hebben in de verschillende elementen van gastvrijheid en waar de verbetering ligt is, naar mijn mening, behaald. Dit onderzoek zal ook waarde hebben voor soortgelijke bedrijven. Ieder bedrijf dat benieuwd is naar het begrip gastvrijheid en de beleving hiervan zal dit onderzoek er op los kunnen laten.

Daarnaast biedt dit rapport, in combinatie met de rapporten van mijn medestudenten uit de projectgroep, meer inzicht in het begrip gastvrijheid. Tevens worden de verschillende componenten van gastvrijheidsbeleving onderzocht en beschreven. Gezamenlijk hebben we bijgedragen aan de tweede fase van het meerjarige project vanuit de Hospitality Business School en het lectoraat Hospitality in Netwerken. Deze tweede fase was het meetbaar maken van de ervaren gastvrijheid en het resultaat daarvan op onderlinge verbondenheid. Deze thesis is hier onderdeel van en kan helpen bij de volgende fase van het meerjarige project. Verder is deze thesis van toegevoegde waarde voor de branche omdat er in het literatuuronderzoek inzicht is gegeven in het begrip gastvrijheidsbeleving en de verschillende componenten hiervan.

Literatuurlijst

- Alflen, C. (2008). Gastvrijheid in de zorg: facility management zorgt voor het verschil. *Facto Magazine*, 1(2), 20–23.
- Baar, D. d. (2011). Waardering in het werk. *De Actuaris*, 18–19.
- Baarda, D., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Barbera, K. M., Macey, W. H., Martin, N., & Schneider, B. (2009). Driving customer satisfaction and financial succes through employee engagement. *People & Strategy*, 32(2), 22–28.
- Benneyan, J., & Chute, A. (1993). SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administration. *Production and Inventory Management Journal*, 34(1), 35.
- Berry, L., Wall, E., & Carbone, L. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.
- Brinkman, J., & Oldenhuis, H. (2016). *Cijfers spreken; overtuigen met onderzoek en statistiek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173.
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism*. London: SAGE publications Ltd.
- Brunner-Sperdin, A., & Peters, M. (2009). What influences guests' emotions? The case of high-quality hotels. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 171–183.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. 209, 240.
- de la Mar, L. (2019). *Het geheim van gastvrijheid*. Zelhem: Het Boekenschap.
- Dommerholt, J., & Hofman, N. (2010). *Hospitality op de werkvloer*.
- Groen, B. H., Pijls, R., & Thijssen, T. (2009). *Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen: Mens, beleving en betekenis*. Deventer: Saxion, Academie Hospitality, Experience in Hospitality and Leisure.
- Hokkeling, J., & de la Mar, L. (2012). *Mook Maker; het ontwikkelen van gastvrije organisaties*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Hommes, L. (2017). Iedereen gastvrij, dat is toch heel logisch? *Facto Magazine*(1/2), 17–19.
- Jedeloo, S., & Van Staa, A. (2009). Q-methodologie, een werkelijke mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek? *Kwalon*, 14(2), 5–15.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Principes van marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux.

- Lashley, C., & Morrison, A. (2001). In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 98–100.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69–96.
- Lewis, R. C., & Chambers, R. E. (1989). *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Managementmodellensite.nl. (2011). *PDCA-cyclus*. Opgeroepen op juni 10, 2019, van managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/#.XQFTIYgzaUk>
- Marblerresearch. (z.d.). *Vier onderzoeksdesigns*. Opgeroepen op maart 26, 2019, van Marble; markt- en beleidsonderzoek: <http://www.marblerresearch.nl/expertise/mixed-methods-research/vier-onderzoeksdesigns/>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business review*, 85(2), 116.
- Pijls, R. (2018). *Sociale interactie*. Saxion University of Applied Sciences, Deventer.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2015). Experiencing hospitality: an exploratory study on the experiential dimensions of hospitality. *EuroCHRIE 2015*.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to The Experience Economy. *Harvard Business review*, 76, 97–105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy; Work is theatre & every business a stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Soest, W. v., Hokkeling, J., & Buiteman, U. (2017). De gast centraal; Hospitality in 7 actuele trends. *Facto Magazine*(1 / 2), 12–15.
- Sportbedrijf Deventer. (2016). *Strategisch Plan High Five 2020*. Deventer: Sportbedrijf Deventer. Opgeroepen op januari 22, 2019
- Sportbedrijf Deventer. (2017). *Businessplan gastgerichtheid 2017–2020*. Deventer: Sportbedrijf Deventer.
- Sportbedrijf Deventer. (2018). *Jaarverslag 2017*. Deventer.
- Sportbedrijf Deventer. (n.d.). *Organisatie, over ons*. Opgeroepen op januari 15, 2019, van Sportbedrijf Deventer: <https://www.sportbedrijfdeventer.nl/organisatie/over-ons/>
- Strategischmarketingplan.com. (2018). *Marketingmodellen*. Opgeroepen op juni 13, 2019, van Strategischmarketingplan.com: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>

- Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of services marketing*, 14(5), 378–391.
- Tasci, A. D., & Semrad, K. J. (2016). Developing a scale of hospitableness: a tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 30–41.
- Thomassen, J.-P., & de Haan, E. (2016). *Service Excellence*. Deventer: Vakmedianet.
- van der Zee, F. (2015). *Methodologie voor sociaalwetenschappelijk onderzoek*. Groningen: Hulp bij Onderzoek.
- van Hal, A. (2012). Guest journey in 10 vragen. *Facto Magazine*, 5, 32–33.
- van Os, R., & Pieters, I. (2014). *Basisboek Praktijkonderzoek*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Vijver, H. (1998). *Ethiek van gastvrijheid*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Bijlagen

Bijlage I: Achtergrond informatie opdrachtgever

Missie:

Sportbedrijf Deventer staat voor gastvrij bewegen.

Iedereen kan in Deventer het plezier van sport en bewegen ervaren. Gasten van binnen en buiten Deventer. De twee fundamentele pijlers van Sportbedrijf Deventer zijn dan ook De Fitste Regio en Beleefstad Deventer. We bieden met ons beweegaanbod een schat aan sociale, economische en gezondheidsvoordelen en zijn daarmee van grote waarde voor Deventer als boeiende Be-leefstad.

Visie:

Gastvrijheid zit in ons DNA. We tonen eenheid in gedrag en stralen plezier en passie uit in ons vak. Gezamenlijk voelen wij ons verantwoordelijk voor onze gasten en werken daarbij continue en bewust aan een blijvende relatie met onze gast. Door de verwachtingen te overtreffen is het voor onze gast een plezier om bij ons te zijn en/of met ons samen te werken. (Sportbedrijf Deventer, 2017)

Doelstellingen:

1. 55% van de 45+'ers beweegt elke dag minstens 30 minuten: thuis, op het werk of op de club
2. Alle kinderen tussen 4 en 12 jaar bewegen minimaal 1 uur per dag
3. Alle leerlingen zijn bij het verlaten van de basisschool zwemveilig
4. De Scheg behoort tot de TOP 25 van dagattracties in Nederland
5. Wij zijn een grensverleggend Sportbedrijf met een 8+ voor organisatietrots en gasttevredenheid

(Sportbedrijf Deventer, 2016)

Ambitie

De betekenis van ons bedrijf:

Iedereen kan in Deventer het plezier van sport en bewegen ervaren

De Fitste regio en Be-Leef Deventer

Sportbedrijf Deventer staat voor gastvrij bewegen. Iedereen kan in Deventer het plezier van sport en bewegen ervaren. Gasten binnen én buiten Deventer. De twee fundamentele pijlers van Sportbedrijf Deventer zijn dan ook De fitste regio en Be-leef Deventer. We bieden met ons bewegingsaanbod een schat aan sociale, economische en gezondheidsvoordelen en zijn daarmee van grote waarde voor Deventer als Boeiende Be-leefstad. (Sportbedrijf Deventer, 2016)

Bijlage II: Work Breakdown Structure



Bijlage III: Theoretisch kader

Gastvrijheid / Hospitality	
Definitie	Bron
<i>"Het prettige gevoel dat de gast beleeft tijdens het contact met de gastheer. Bij gastvrijheid gaat het vooral om contact, tussen mensen, tussen gast en gastheer. De gastheer zet zijn gastheerschap in om het zijn gast naar de zin te maken. Hierbij gaat het er niet om of jij gastvrij bent of jouw bedrijf gastvrij is. Het gaat erom dat een gast jou als gastvrij ervaart."</i>	(Hokkeling & de la Mar, 2012)
<i>"Gastvrijheid is als een warm, gastvrij en welkom gevoel dat je krijgt als je ergens binnenkomt, en als de service op het gebied van eten, drinken en overig. Dit alles met als doel om het bezoek te veraangename en onderscheidend vermogen te genereren."</i>	(Dommerholt & Hofman, 2010)
<i>"Gastvrijheid is het richtinggevende principe van dienstverlening in het algemeen. Echte gastvrijheid heeft te maken met iets wat je gratis geeft of doet; het is onbaatzuchtig."</i>	(Vijver, 1998)
<i>"Gastvrijheid binnen dienstverlening in de essentie aandacht is voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze deelaspecten zou je dimensies van gastvrijheid kunnen noemen (welkom, veiligheid en ontspanning, erkenning, dienstbaarheid, begrip, autonomie, efficiëntie, verrassing en vermaak)."</i>	(Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation, 2017)
<i>"A contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual wellbeing of the parties concerned through the provision of accommodation and food or drink."</i>	(Brotherton, Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, 1999)
<i>"Hospitality requires the guest to feel that the host is being hospitable through feelings of generosity, a desire to please and a genuine regard for the guest as an individual."</i>	(Lashley & Morrison, In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates, 2001)
<i>"Gastvrijheid betekent vreemden of gasten zich welkom, verzorgd, veilig en gewaardeerd laten voelen door het aanbieden van producten en diensten om hun fysieke en mentale welzijn te ondersteunen, waaronder: eten, drinken, hygiënische voorzieningen, onderdak, en vermaak voor de gasten en hun metgezellen."</i>	(Tasci & Semrad, 2016)

Beleving / Experience

Definitie	Bron
<i>"Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal-culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld."</i>	(Groen, Pijls, & Thijssen, 2009)
<i>"An experience is not an amorphous construct; it is as real an offering as any service, good, or commodity."</i>	(Pine & Gilmore, Welcome to The Experience Economy, 1998)
<i>"Het totale resultaat voor de klant uit de combinatie van gekochte goederen, diensten en het milieu."</i>	(Lewis & Chambers, 1989)
<i>"Alle ervaringen op het gebied van product, omgeving en gedrag. Een beleving is eigenlijk alles wat we voelen, horen, zien, ruiken en proeven. Het gaat om alle zintuiglijke aspecten. Huisvesting en facilitaire dienstverlening spelen daarin volgens hem een grote rol."</i>	(van Hal, 2012)
<i>"Een onmiddellijke, relatief geïsoleerde gebeurtenis met een complex aan emoties die op ons indruk maken en een bepaalde waarde vertegenwoordigen binnen een context van een situatie."</i>	(Thomassen & de Haan, 2016)
<i>"Een beleving is de subjectieve reactie die we hebben op een direct of indirect contact met een organisatie."</i>	(Meyer & Schwager, 2007)
<i>"A multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey."</i>	(Lemon & Verhoef, 2016)

Gastvrijheidsbeleving

Definitie	Bron
<i>'Gastvrijheid is een beleving die ontstaat in het hoofd van de gast'. Zonder menselijke tussenkomst is er geen gastvrijheidsbeleving. Een gebouw kan als toegankelijk worden ervaren, een proces als klantgericht en een maaltijd verzorgd of lekker. Deze factoren plus het gastheerschap van de gastheer, zorgen voor een gastvrijheidsbeleving bij de gast. Gastvrijheidsbeleving, kortweg gastvrijheid, wordt vooral bepaald door het contact tussen gast en gastheer.'</i>	(Hokkeling & de la Mar, 2012)
<i>"De mate waarin een gebeurtenis iemand positief of negatief aanspreekt. Uiterst positieve en negatieve belevenissen worden memorabele momenten genoemd."</i>	(Pine & Gilmore, 2011)
<i>"Een gastvrijheidsbeleving wordt niet bepaald door één moment. Het is een totaalbeleving. Je kunt een gastvrijheidsbeleving organiseren door te focussen op zowel de harde, tastbare zaken zoals inrichting, processen en producten (gastgerichtheid) als de zachte, menselijke kant (gastheerschap)."</i>	(de la Mar, Het geheim van gastvrijheid, 2019)

Bijlage IV: Uitwerking & beoordeling AAOCC-criteria

Boek	Auteur(s)
Mood Maker	(Hokkeling & de la Mar, 2012)
Het geheim van gastvrijheid	(de la Mar, Het geheim van gastvrijheid, 2019)
Service excellence	(Thomassen & de Haan, 2016)

AAOCC-criteria	Beoordelingscriteria
Authority (Autoriteit)	- Wat is de geloofwaardigheid van het artikel, is deze betrouwbaar? - Is de auteur betrouwbaar?
Accuracy (Accuraatheid)	- Klopt de informatie? - Staan er bronnen bij? - Klopt de informatie met gelijkwaardige artikelen?
Objectivity (Objectiviteit)	- Heeft de auteur er persoonlijk belang bij? - Is het gebaseerd op feiten of meningen?
Currency (Recentheid)	- Is het artikel voldoende up-to-date? - Kan de informatie verouderen? - Wanneer is de bron gepubliceerd?
Coverage (Dekking)	- Is de informatie compleet? - Is het artikel voldoende relevant voor het onderwerp?

(van der Zee, 2015; van Os & Pieters, 2014)

Bron	Autoriteit	Accuraatheid	Objectiviteit	Recentheid	Dekking
(Hokkeling & de la Mar, 2012)	Hokkeling is werkzaam bij SYNDLE, expert in gastvrijheid en klantgerichtheid. De La Mar is oprichter en eigenaar van Gastvrijheid in Bedrijven	Eigen geschreven literatuur, gebaseerd op literatuuronderzoek	Gebaseerd op feitelijke theorie	2012, redelijk recent	Vanuit eigen theorie beschreven. Speelt in op gastgerichtheid en gastheerschap
(Lashley & Morrison, In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates, 2001)	Lashley is professor in Hospitality Studies bij Stenden University. Morrison is de CEO van Belle Tourism International Consulting.	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie en onderzoek	2001. Oude bron, wel nog steeds relevant	Zoektocht naar hospitality wordt beschreven aan de hand van theoretische perspectieven
(Lemon & Verhoef, 2016)	Lemon is een Accenture Professor op het gebied van marketing aan Boston college, Verhoef is een Professor op het	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie	2016, recent	Onderzoekt en beschrijft de beleving van gasten aan de hand van de customer journey

	gebied van marketing aan de universiteit van Groningen.				
(Pine & Gilmore, 2011)	Phine is cofounder van Strategic Horizons en spreker op het gebied van hospitality. Gilmore is assistent professor Innovation and Design en auteur, spreker en management adviseur.	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie	2011, redelijk recent	Beschrijft dat de wensen van gasten verder rijkt dan producten en services en vraagt om beleving
(Tasci & Semrad, 2016)	Zowel Tasci als Semrad is professor bij het Rosen College of Hospitality Management van de University of Central Florida.	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie	2016, recente bron	Artikel over het meetbaar maken van gastvrij gedrag.
(Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation, 2017)	Alle auteurs zijn werkzaam als onderzoeker bij Saxion University Deventer of Enschede.	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie	2017, recente bron	Artikel gaat over het ontwikkelen en valideren van een tool die gastvrijheidsbeleving meetbaar maakt
(Berry, Wall, & Carbone, 2006)	Berry is professor marketing bij Texas A&M university. Wall is assistent professor bij School of business and Administration, St. Mary's University. Carbone is oprichter en CEO van ExperienceEngineering	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie	2006, Redelijke oude bron. Wel relevant	Dit artikel beschrijft de factoren die invloed hebben op de klantperceptie van gastvrijheid.
(Brotherthon, Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, 1999)	Brotherthon is een professor van de Metropolitan University Manchester	Artikel uit vaktijdschrift	Gebaseerd op feitelijke theorie	1999, oude bron	Bron beschrijft de definities van hospitality en hospitality management
(Lewis & Chambers, 1989)	Lewis is auteur van verschillende (wetenschappelijke) boeken over marketing	Artikel uit vaktijdschrift	Eigen literatuur, Gebaseerd	2006, redelijk oude bron	Dit boek beschrijft de verbinding tussen 'hospitality

en hospitality. Over Chamber is niks te vinden.

op feitelijke theorie

businesses' en haar klanten.

Bijlage V: Uitleg dimensies gastvrijheid

(Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, Experiencing hospitality: an exploratory study on the experiential dimensions of hospitality, 2015)

Dimensies van gastvrijheid

- **Welkom.** Dit heeft te maken met de sfeer in de organisatie als je binnenkomt. Een prettige, warme, vriendelijke sfeer, waar je het gevoel hebt dat je welkom bent. Het gevoel in een warm bad te stappen.
- **Veiligheid en ontspanning.** Gastvrijheid heeft te maken met het reduceren van stress, het op het gemak stellen van de gasten. Gastvrijheid wordt ervaren bij een veilig, vertrouwd en comfortabel gevoel. Je thuis en op je gemak voelen, een gevoel van zekerheid, vertrouwen hebben in de organisatie.
- **Erkenning.** De ervaring van echt contact is essentieel voor de ervaring van gastvrijheid; de aansluiting of klik die je ervaart in het contact. Het contact op het moment dat de gast (met behoeften en verwachtingen) en de organisatie (klaar om aan die behoeften en verwachtingen tegemoet te komen), bij elkaar komen. De ervaring dat je wordt gezien, letterlijk en figuurlijk, en dat de dienstverlening speciaal op jou is afgestemd. Je voelt je gewaardeerd, belangrijk, erkend en gerespecteerd.
- **Dienstbaarheid.** De ervaring dat de ander het jou oprecht naar de zin wil maken, jou een positieve ervaring wil geven. Behulpzaamheid en oprechte interesse. Authenticiteit is hier een onderdeel van.
- **Begrip.** Het gevoel dat de organisatie begrijpt wat jij als gast wil en nodig hebt. Door empathie, het inleven en 'lezen' van de gast. Door invoelen en aanvoelen, door in te spelen op de behoeften van de gast.
- **Autonomie.** Gastvrijheid heeft ook te maken met een gevoel van vrijheid, van controle hebben over wat er gebeurt. Het feit dat je zelf invloed hebt op de gang van zaken, zelf kan bijdragen, sturing kan geven aan jouw ervaring. De vrijheid om zelf (gedeeltelijk) te bepalen wat en hoe je dingen doet. De dienstverlenende omgeving is ondersteunend, maakt het mogelijk en helpt jou om jouw behoeften te vervullen.
- **Efficiëntie.** Een onderdeel van een gastvrije ervaring is dat processen en procedures soepel verlopen. De dienstverlening is efficiënt, wordt als gemakkelijk ervaren.
- **Verrassing.** Een element van gastvrijheid is dat de ervaring op een of andere manier boven verwachting is, bijzonder, dat je wordt geraakt. Afhankelijk van het type organisatie kan zich dat bijvoorbeeld uiten in een 'wow' gevoel, de ervaring van 'magical moments', rillingen of 'kippenvelgevoel' iets extra's of bijzondere service.
- **Vermaak.** Plezier hebben, vermaakt worden, iets te doen krijgen tijdens het wachten. Ook deze aspecten kunnen bijdragen aan een gastvrije ervaring.

Bijlage VI: Operationaliseringstabel

(Inzoomen voor heldere/leesbare weergave)



Bijlage VII: Observatieschema

In dit schema wordt voor iedere variabele een vijfpuntschaal gebruikt, bij enkele nominale variabele is dit natuurlijk niet mogelijk. Bij een driepuntschaal worden vallen punt 2 en punt 4, deze worden dan ook niet aangevinkt tijdens het beoordelen. (Inzoomen voor een betere/heldere weergave)

OBSERVATIESCHEMA							
Gastvrijheidsbeleving d.m.v. menselijk contact							
Datum:	dag	... / ... /	Tijd:	 :	m / v		
Locatie:	O Receptie ontvangsthal			O Infobalie zwembad			
Doelgroep:	O Recreatief			O Deelnemer groepslessen			
Drukke:	O Rustig		O Normaal		O Druk		
Verbaal gedrag							
Manier van communiceren							
Ingetogen	O	O	O	O	O	Uitgesproken	
Communicatie gebaseerd op							
Inhoud	O	O	O	O	O	Emotie	
Stemgebruik							
Geen variatie in toonhoogte	O	O	O	O	O	Variatie in toonhoogte	
Weinig/geen pauzes	O	O	O	O	O	veel pauzes	
Onduidelijk	O	O	O	O	O	Duidelijk	
Non-Verbaal gedrag							
Lichaamstaal							
Geen handen schudden	O	O	O	O	O	handen schudden	
Gespannen	O	O	O	O	O	Ontspannen	
Gesloten houding	O	O	O	O	O	Open houding	
Geen oogcontact	O	O	O	O	O	Veel oogcontact	
Niet knikken	O	O	O	O	O	Knikken	
Gezichtsuitdrukking							
Weinig emotie	O	O	O	O	O	Veel emotie	
Uiterlijk							
Verzorging							
Onverzorgd	O	O	O	O	O	Verzorgd	
Kleding							
Onverzorgd	O	O	O	O	O	Verzorgd	

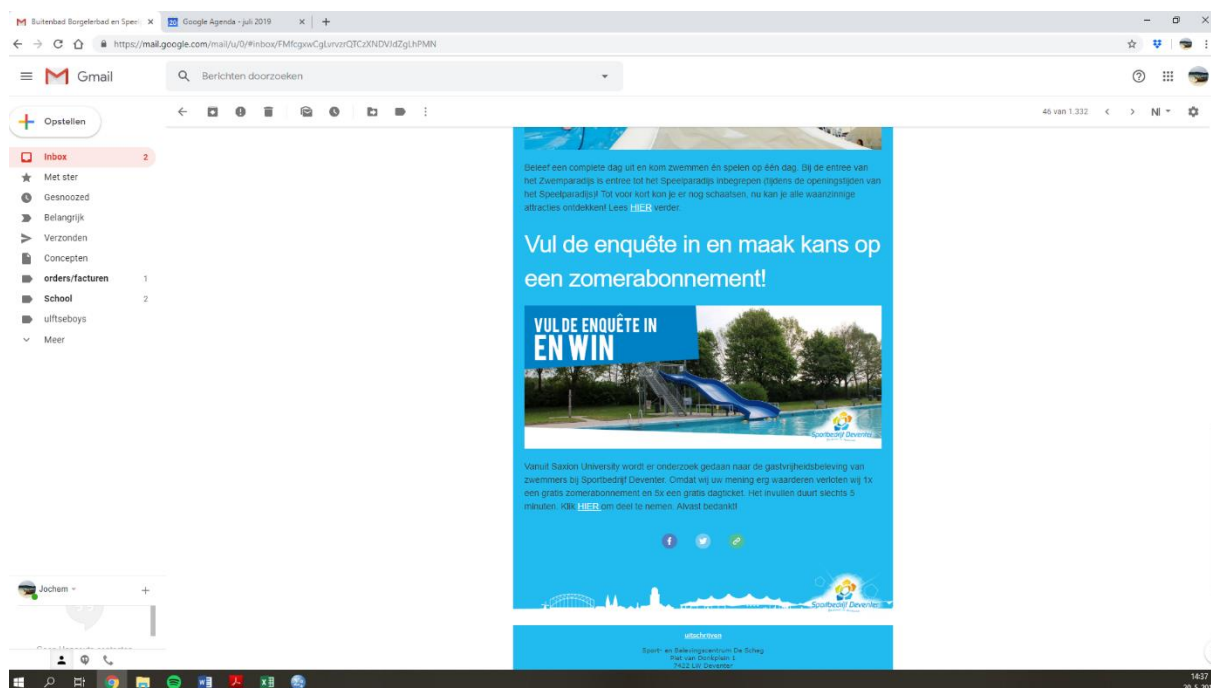
Bijlage VIII: Beoordelingscriteria observatie

*MW = medewerker

Verbaal gedrag	
Manier van communiceren: ingetogen – uitgesproken	
1	MW probeert rustig uit te leggen, praat zachtjes maar duidelijk. Beperkte emotie
2	MW is rustig. Af en toe handgebaren en emotie maar wel rustig en ingetogen
3	MW vertoont kenmerken van beide topics. Geen sterke voorkeur voor een van beide
4	MW is uitgesproken, gebruikt emotie, handgebaren en is stellig in hetgeen hij/zij zegt
5	MW is erg uitgesproken, gebruikt veel emotie & handgebaren en laat niet over zich heen lopen
Communicatie gebaseerd op: inhoud – emotie	
1	Contact gaat alleen over inhoud, product & proces
2	Contact gaat grotendeels alleen over inhoud, product & proces. Af en toe lichte emotie
3	Geen sterke voorkeur voor een van beide, beide wordt gebruik van gemaakt
4	Contact gaat grotendeels op emotie. Weinig over inhoud (bijv. herhaalbezoek)
5	Contact gaat voornamelijk op emotie. Veel emotie in stem en non-verbaal
Stemgebruik: variatie toonhoogte	
1	MW heeft weinig tot geen variatie in toonhoogte. Stem klinkt saai / onprettig
3	MW heeft af en toe variatie in toonhoogte. Niet bijzonder veel
5	MW heeft veel variatie in toonhoogte, praat met emotie en klinkt vrolijk
Stemgebruik: pauzes	
1	MW praat snel, weinig/geen pauzes. Weinig mogelijkheid tot interrumpen/contact
3	MW gebruikt af en toe pauzes in zinnen
5	MW gebruikt veel pauzes in zinnen. Veel stiltes en mogelijkheid tot contact leggen vanuit gast
Stemgebruik: duidelijkheid	
1	MW praat erg onduidelijk, zacht, binnensmonds. Gast moet veelvuldig vragen om herhaling
2	MW praat onduidelijk. Redelijk zacht, af en toe onduidelijk en niet te verstaan
3	MW praat normaal. Geen onduidelijke zinnen of vragen om herhalingen
4	MW praat duidelijk. Spreekt hard en duidelijk zinnen
5	MW praat erg duidelijk, geen enkele misvattingen. Spreekt hard en goed verstaanbaar
Non-verbaal gedrag	
Lichaamstaal: handen schudden	
1	Er worden geen handen geschud
5	Er worden handen geschud
Lichaamstaal: gespannen – ontspannen	
1	MW oogt erg gespannen en/of gestrest. Komt onrustig over op gast
2	MW oogt niet helemaal ontspannen. Iets gestrest. Komt redelijk onrustig over.
3	MW is niet specifiek ontspannen of gespannen. Gast merkt er weinig van maar niet helemaal op z'n gemak
4	MW is ontspannen. Zit en oogt rustig. Positieve invloed op contact
5	MW is erg ontspannen, erg rustig en relaxed. Gast merkt dit tijdens contact. Positieve invloed
Lichaamstaal: gesloten houding – open houding	
1	MW toont geen interesse richting gast, staat niet open voor contact. Niet toegankelijk voor gast

2	MW toon weinig interesse richting gast, staat gedeeltelijk open voor contact maar houding is niet open
3	MW vertoont niet heel duidelijk kenmerken van een van beide. Probeert een open houding aan te nemen
4	MW heeft een redelijk open houding. Staat open voor contact en houding is oké
5	MW heeft een open houding. Erg toegankelijk voor gast
Lichaamstaal: oogcontact	
1	Er is nagenoeg geen oogcontact. MW ontwijkt oogcontact. Enkel bij binnenkomst
2	Er is weinig oogcontact, af en toe kort aankijken maar naast de ontmoeting weinig oogcontact
3	Er is geregeld oogcontact. MW doet moeite om gast aan te kijken
4	Er is veel oogcontact. MW doet veel moeite en kijkt gast veel aan
5	Er is erg veel oogcontact. Gast kijkt hierdoor soms weg. Tegen het staren aan
Lichaamstaal: knikken	
1	Knikken gebeurt niet
2	Knikken gebeurt af en toe
3	Knikken gebeurt af en toe en op de juiste momenten
4	Knikken gebeurt regelmatig en op het juiste moment. MW knikt als blijk van luisteren en beaamt informatie
5	MW knikt erg veel en juist. Duidelijk en opzicht, laat duidelijk zien de gast te horen en te begrijpen
Gezichtsuitdrukking	
1	MW kijkt erg boos, gefronste wenkbrauwen. Geen glimlach
2	MW oogt gespannen/gestrest/chagrijnig. Weinig vrolijke uitdrukkingen
3	MW is neutraal, af en toe glimlachen wisselt af met neutrale blik
4	MW oogt vrolijk. Glimlacht veel en heeft toepasselijke gezichtsuitdrukking
5	MW is erg vrolijk. Veelvuldig een lach op het gezicht. Gezichtsuitdrukking is perfect afgestemd op gesprek
Uiterlijk	
Verzorging	
1	MW oogt onverzorgd. Ongeschoren gezicht, kapsel erg warrig en onverzorgd
3	MW oogt normaal. Ziet er fatsoenlijk uit, niet overdreven. Correct in verhouding met functie en gast
5	MW oogt erg verzorgd. Veel aandacht besteed aan uiterlijk.
Kleding	
1	Kleding oogt erg onverzorgd. Draagt slordig, niet gestreken, gaten/scheuren/vlekken in kleren
3	Kleding is verzorgd. Correct in verhouding met functie en gast.
5	Kleding is erg verzorgd. Alles is keurig gestreken. Blouse wordt netjes gedragen. Correcte maat kleding. Geen gaten/scheuren/vlekken. Aandacht aan besteed.

Bijlage IX: Distributie Enquête



Figuur 0.1 Schermafdruck nieuwsbrief



Figuur 0.3 Schermafdruck Facebook De Scheg



Figuur 0.2 Schermafdruck Facebook Het Borgelerbad

Bijlage X: Enquête

Gastvrijheidsbeleving Zwemmers Sportbedrijf Deventer

Wat fijn dat u deelneemt aan deze enquête. Deze enquête maakt deel uit van een afstudeeronderzoek vanuit de opleiding Hoger Toeristisch & Recreatief Onderwijs van Saxion University naar de gastvrijheidsbeleving van zwemmers bij Sportbedrijf Deventer.

Gastvrijheidsbeleving kan worden omschreven als:

"Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijk aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze gastvrijheid wordt ervaren op het gebied van product, omgeving en gedrag door middel van alle zintuiglijke aspecten en daarmee wordt een bepaalde gastvrijheidsbeleving gevormd."

Het invullen van deze enquête neemt nog geen 5 minuten van uw tijd in beslag. Omdat wij uw mening erg waarderen verloten wij 1x een zomerabonnement en 5x een dagticket. U kunt later zelf aangeven of u mee wilt spelen om deze prijzen. U krijgt dan begin juni persoonlijk bericht.

Veel succes met het invullen van de enquête.

Hieronder volgt een voorbeeldvraag:

Ik vind het water warm genoeg

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Het meest linker bolletje betekent dus dat u er helemaal mee oneens bent, de meest rechter betekent dat u het helemaal eens bent met de stelling. Daar tussen kunt u uw mening laten variëren.

Voor het beantwoorden van de volgende vragen is het belangrijk dat u uw laatste bezoek aan een van de zwembaden van Sportbedrijf Deventer in gedachten neemt. Dit kan zijn bij zowel het Borgelerbad als De Scheg. Wanneer u dit bezoek in gedachten heeft kunt u de volgende vragen beantwoorden. (Wanneer u geen van beide zwembaden heeft bezocht en toch de enquête wilt invullen, vul dan bij de volgende vraag 'anders' in, verderop kunt u aangeven wat de reden van uw bezoek was).

Welk zwembad van Sportbedrijf Deventer heeft u in gedachten voor het beantwoorden van de vragenlijst?

- ☐ Het Borgelerbad
- ☐ De Scheg
- ☐ Anders

Over het geheel genomen komt dit zwembad gastvrij op mij over

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad neemt mij zaken uit handen

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Ik voel mij bij dit zwembad op mijn gemak

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad heeft een uitnodigende uitstraling

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad laat mij voelen alsof ik behandeld wordt als een koning(in)

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad geeft mij steun

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad heeft een open uitstraling

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Ik voel mij bij dit zwembad ontspannen

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Ik ervaar een gevoel van vrijheid tijdens mijn bezoek aan dit zwembad

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad is met mij begaan

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad is geïnteresseerd in mij

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Ik voel mij comfortabel bij dit zwembad

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Ik voel mij belangrijk bij dit zwembad

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Dit zwembad doet moeite om voor mij te zorgen

Helemaal mee oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Ook voor het beantwoorden van de volgende vragen moet u uw laatste bezoek aan Sportbedrijf Deventer in gedachten nemen. De volgende vragen gaan over het contact moment met een medewerker van het zwembad tijdens dit bezoek. Neem dit contact moment in gedachten en beantwoord op basis hiervan de volgende vragen.

Kunt u aangeven of de medewerker ingetogen of uitgesproken was? Helemaal links betekent erg ingetogen, helemaal rechts betekent erg uitgesproken. Daarbinnen kunt u uw mening laten variëren.

Ingetogen	☐	☐	☐	☐	☐	Uitgesproken
-----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad...

- ☐ ging het voornamelijk om zwem gerelateerde informatie
- ☐ ging het voornamelijk om het persoonlijke contact en de persoonlijke aandacht

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad...

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens
Was er sprake van variatie in toonhoogte bij de medewerker	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nam de medewerker pauzes tijdens het gesprek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sprak de medewerker duidelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad...

Heeft de medewerker mij de hand geschud

☐ Ja

☐ Nee

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad...

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens
Kwam de medewerker ontspannen over	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nam de medewerker een open houding aan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Was er oogcontact tussen mij en de medewerker	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Knikte de medewerker regelmatig om aan te tonen te luisteren naar mij	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Had de medewerker een passende gezichtsuitdrukking	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad...

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens
Was de kleding van de medewerker netjes verzorgd	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zag de medewerker er verzorgd uit	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Onderstaand staan de factoren die u zojuist in de voorgaande vragen heeft beoordeeld. Wilt u drie factoren aanvinken die u het meest associeert met gastvrij gedrag van een medewerker in dit zwembad?

- | | |
|--|---|
| ☐ Variatie toonhoogte | ☐ Open houding |
| ☐ Pauzes tijdens gesprek | ☐ Oogcontact |
| ☐ Duidelijkheid van een medewerker | ☐ Knikken tijdens luisteren |
| ☐ Handen schudden | ☐ Gezichtsuitdrukking |
| ☐ Ontspannen houding | ☐ Kleding |
| | ☐ Uiterlijke verzorging |

Nu volgen nog enkele algemene vragen:

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Anders / Wil ik niet zeggen

Wat is uw leeftijd? (niet verplicht)

.....

Waar vond het contact moment met een medewerker van het zwembad plaats?

- ☐ Bij de receptie / ontvangsthal
- ☐ In het zwembad
- ☐ Anders, namelijk:

Wat is de reden van uw bezoek?

- ☐ Recreatief zwemmen (hieronder valt ook het banen zwemmen)
- ☐ Deelnemer van groepslessen
- ☐ Anders; namelijk _____

Hoe vaak bezoekt u Sportbedrijf Deventer?

- ☐ Gemiddeld meer dan één keer per week
- ☐ Gemiddeld één keer per week
- ☐ Gemiddeld één keer per twee weken
- ☐ Gemiddeld één keer per maand
- ☐ Minder dan één keer per maand

Wanneer was de laatste keer dat u een bezoek hebt gebracht aan Sportbedrijf Deventer?

- ☐ Minder dan 24 uur geleden
- ☐ Tussen 24 uur en één week geleden
- ☐ Tussen één en twee weken geleden
- ☐ Tussen twee weken en één maand geleden
- ☐ Meer dan één maand geleden

Heeft u een bepaalde gastvrije ervaring bij Sportbedrijf Deventer gehad die u is bijgebleven en wilt delen? (niet verplicht)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Wilt u kans maken op het gratis zomerabonnement óf een van de andere prijzen, laat dan hieronder uw contactgegevens achter. Deze gegevens worden enkel gebruikt voor het verloten van de prijzen en zullen nadien direct verwijderd worden uit het databestand.

☐ Naam :

☐ Tel. nummer :

☐ E-mail adres :

Om mee te spelen met de verloting moet u akkoord gaan met onderstaande stelling.

☐ Ja, ik ga er mee akkoord dat Sportbedrijf Deventer mijn gegevens gebruikt voor de verloting,

Hartelijk dank voor het deelnemen aan deze enquête, uw mening wordt erg gewaardeerd.

Prijswinnaars krijgen begin juni persoonlijk bericht.

Bijlage XI: Data kwalitatief onderzoek

*Dit zijn slechts enkele observatieschema's, het volledige bestand is opvraagbaar via jochemrobben@gmail.com

OBSERVATIESCHEMA						
Gastvrijheidsbeleving d.m.v. menselijk contact						
Datum:	woensdag 10./.../2019		Tijd:	10.:50		m/v
Locatie:	☒ Receptie ontvangsthal		☐ Zwembad			
Doelgroep:	☒ Recreatief		☐ Deelnemer groepslessen			
Drukke:	☒ Rustig		☐ Normaal		☐ Druk	
Verbaal gedrag						
Manier van communiceren						
Ingetogen	☐	☐	☒	☐	☐	Uitgesproken
Communicatie gebaseerd op						
Inhoud	☐	☒	☐	☐	☐	Emotie
Stemgebruik						
Geen variatie in toonhoogte	☐	☐	☐	☐	☒	Variatie in toonhoogte
Weinig/geen pauzes	☐	☐	☒	☐	☐	veel pauzes
Onduidelijk	☐	☐	☐	☐	☒	Duidelijk
Non-Verbaal gedrag						
Lichaamstaal						
Geen handen schudden	☒	☐	☐	☐	☐	Handen schudden
Gespannen	☐	☐	☐	☒	☐	Ontspannen
Gesloten houding	☐	☐	☐	☐	☒	Open houding
Geen oogcontact	☐	☐	☐	☒	☐	Veel oogcontact
Niet knikken	☐	☐	☒	☐	☐	Knikken
Gezichtsuitdrukking						
Weinig emotie	☐	☐	☐	☒	☐	Veel emotie
Uiterlijk						
Verzorging						
Onverzorgd	☐	☐	☐	☒	☒	Verzorgd
Kleding						
Onverzorgd	☐	☐	☒	☐	☐	Verzorgd

geen duidelijke bedrijfskleding

OBSERVATIESCHEMA

Gastvrijheidsbeleving d.m.v. menselijk contact

Datum: 0002.05.19 dag 10./4. / 2019 Tijd: 13.10 m/v

Locatie: ☒ Receptie ontvangsthal ☐ Zwembad
Doelgroep: ☒ Recreatief ☐ Deelnemer groepslessen
Drukte: ☒ Rustig ☐ Normaal ☐ Druk

Verbaal gedrag

Manier van communiceren

Ingetogen ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ Uitgesproken

Communicatie gebaseerd op

Inhoud ☒ ☐ ☒ ☐ ☐ Emotie

Stemgebruik

Geen variatie in toonhoogte ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Variatie in toonhoogte

Weinig/geen pauzes ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ veel pauzes

Onduidelijk ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ Duidelijk

Non-Verbaal gedrag

Lichaamstaal

Geen handen schudden ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ Handen schudden

Gespannen ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ Ontspannen

Gesloten houding ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Open houding

Geen oogcontact ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ Veel oogcontact

Niet knikken ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ Knikken

Gezichtsuitdrukking

Weinig emotie ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Veel emotie

Uiterlijk

Verzorging

Onverzorgd ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Verzorgd

Kleding

Onverzorgd ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ Verzorgd

OBSERVATIESCHEMA						
Gastvrijheidsbeleving d.m.v. menselijk contact						
Datum:	woensdag 10/4/2019		Tijd:	13:30		m/v ☒
Locatie:	☒ Receptie ontvangsthal		☐ Zwembad			
Doelgroep:	☐ Recreatief		☒ Deelnemer groepslessen			
Drukke:	☒ Rustig		☐ Normaal		☐ Druk	
Verbaal gedrag						
Manier van communiceren						
Ingetogen	☐	☐	☒	☐	☐	Uitgesproken
Communicatie gebaseerd op						
Inhoud	☐	☐	☐	☒	☐	Emotie
Stemgebruik						
Geen variatie in toonhoogte	☐	☐	☐	☐	☒	Variatie in toonhoogte
Weinig/geen pauzes	☐	☐	☒	☐	☐	veel pauzes
Onduidelijk	☐	☒	☐	☐	☒	Duidelijk
Non-Verbaal gedrag						
Lichaamstaal						
Geen handen schudden	☒	☐	☐	☐	☐	Handen schudden
Gespannen	☐	☐	☐	☐	☒	Ontspannen
Gesloten houding	☐	☐	☐	☐	☒	Open houding
Geen oogcontact	☐	☐	☐	☒	☐	Veel oogcontact
Niet knikken	☐	☐	☒	☐	☐	Knikken
Gezichtsuitdrukking						
Weinig emotie	☐	☐	☐	☒	☐	Veel emotie
Uiterlijk						
Verzorging						
Onverzorgd	☐	☐	☐	☐	☒	Verzorgd
Kleding						
Onverzorgd	☒	☐	☐	☐	☐	Verzorgd

geen duidelijke bedrijfskleding

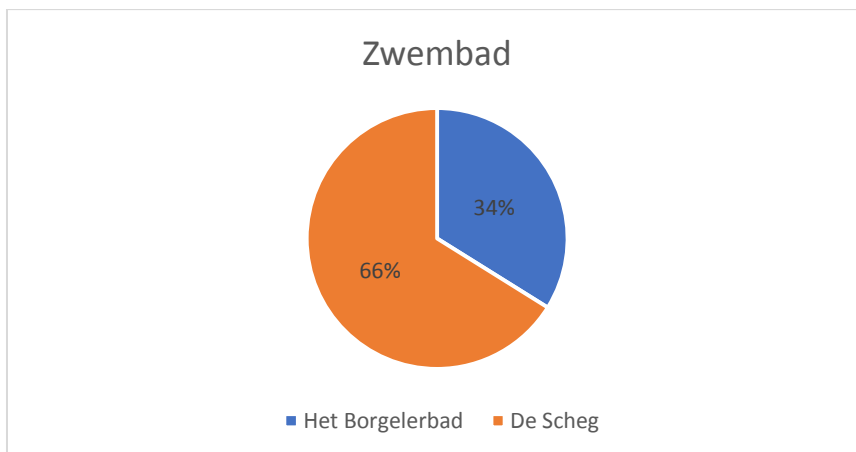
Bijlage XII: Data kwantitatief onderzoek

In deze bijlage zijn de resultaten van het kwantitatieve onderzoek weergegeven. Iedere vraag uit de survey wordt behandeld. De tabel geven de frequentieverdeling van de antwoorden aan. Een cirkeldiagram of staafdiagram is per onderdeel toegevoegd om een duidelijk overzicht te geven.

Tabel 0.1 Zwembad

Welk zwembad van Sportbedrijf Deventer heeft u in gedachten voor het beantwoorden van de vragenlijst?

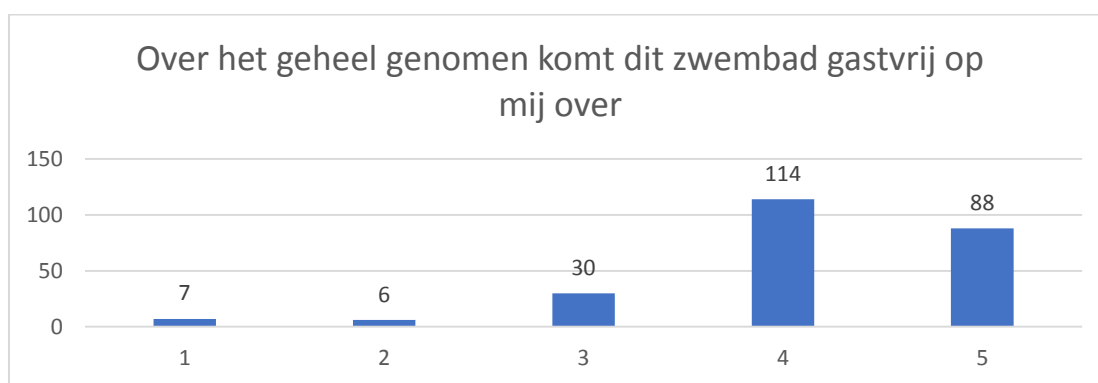
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Het Borgelerbad	83	33,9	33,9	33,9
	De Scheg	162	66,1	66,1	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.2 Gastvrij overkomen

Over het geheel genomen komt dit zwembad gastvrij op mij over

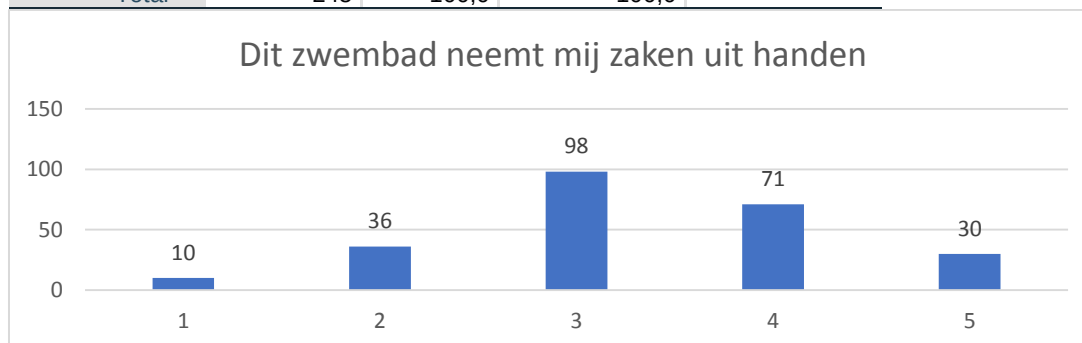
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,9	2,9	2,9
	2	6	2,4	2,4	5,3
	3	30	12,2	12,2	17,6
	4	114	46,5	46,5	64,1
	5	88	35,9	35,9	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.3 neemt zaken uit handen

Dit zwembad neemt mij zaken uit handen

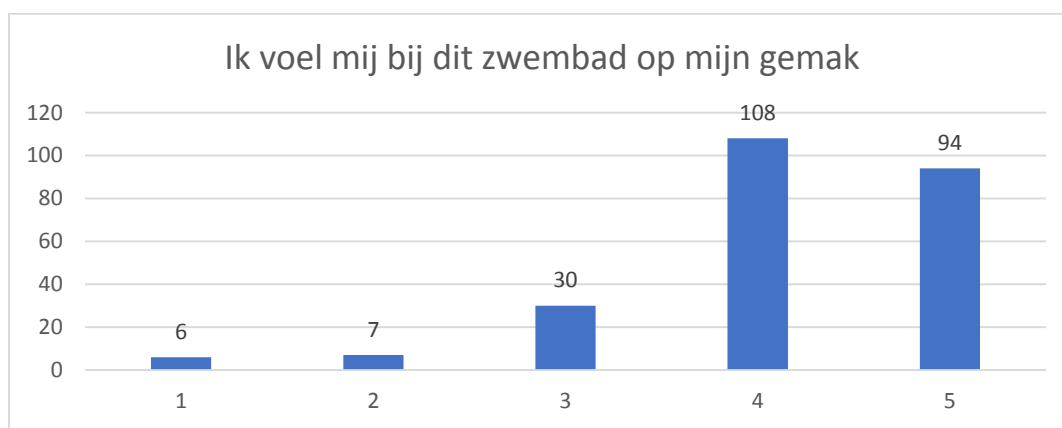
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4,1	4,1	4,1
	2	36	14,7	14,7	18,8
	3	98	40,0	40,0	58,8
	4	71	29,0	29,0	87,8
	5	30	12,2	12,2	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.4 op mijn gemak

Ik voel mij bij dit zwembad op mijn gemak

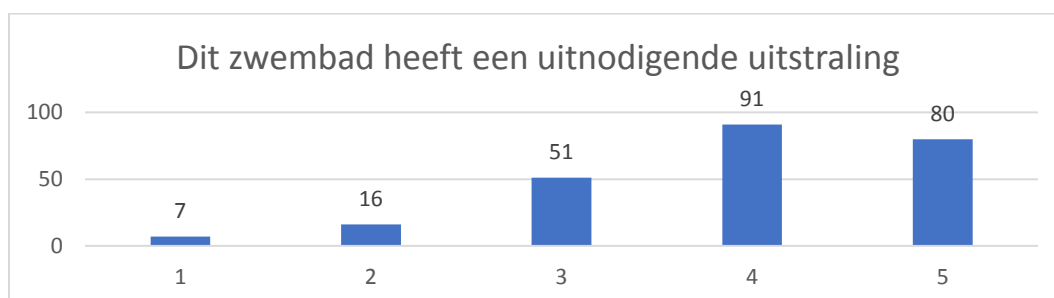
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,4	2,4	2,4
	2	7	2,9	2,9	5,3
	3	30	12,2	12,2	17,6
	4	108	44,1	44,1	61,6
	5	94	38,4	38,4	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.5 Uitnodigende uitstraling

Dit zwembad heeft een uitnodigende uitstraling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,9	2,9	2,9
	2	16	6,5	6,5	9,4
	3	51	20,8	20,8	30,2
	4	91	37,1	37,1	67,3
	5	80	32,7	32,7	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.6 Behandeld als koning(in)

Dit zwembad laat mij voelen alsof ik behandeld wordt als een koning(in)

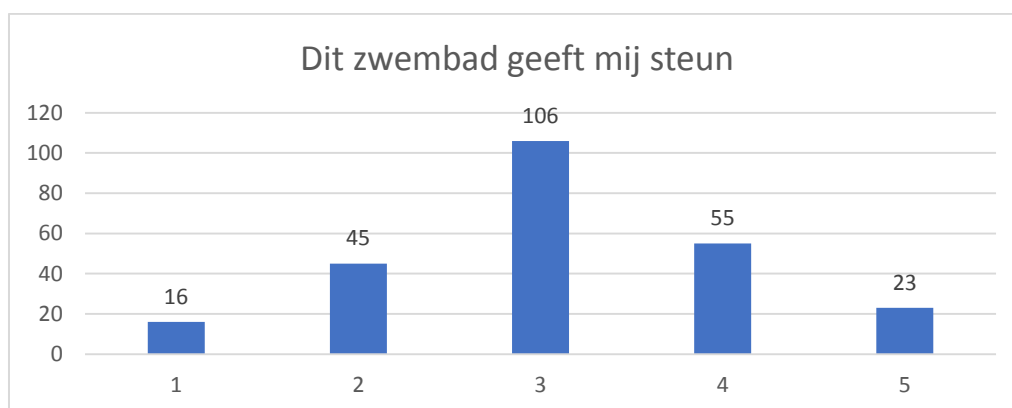
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	5,7	5,7	5,7
	2	60	24,5	24,5	30,2
	3	99	40,4	40,4	70,6
	4	59	24,1	24,1	94,7
	5	13	5,3	5,3	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.7 Steun geven

Dit zwembad geeft mij steun

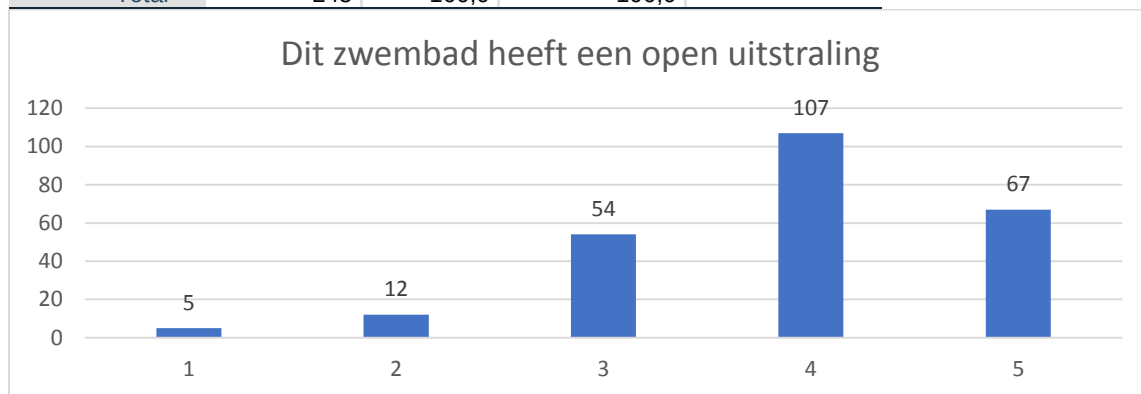
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	6,5	6,5	6,5
	2	45	18,4	18,4	24,9
	3	106	43,3	43,3	68,2
	4	55	22,4	22,4	90,6
	5	23	9,4	9,4	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.8 Open uitstraling

Dit zwembad heeft een open uitstraling

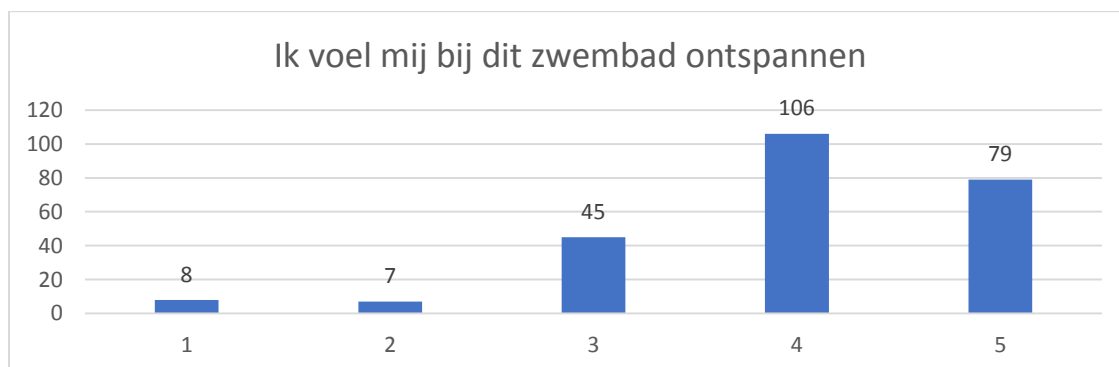
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,0	2,0	2,0
	2	12	4,9	4,9	6,9
	3	54	22,0	22,0	29,0
	4	107	43,7	43,7	72,7
	5	67	27,3	27,3	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.9 Ontspannen

Ik voel mij bij dit zwembad ontspannen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,3	3,3	3,3
	2	7	2,9	2,9	6,1
	3	45	18,4	18,4	24,5
	4	106	43,3	43,3	67,8
	5	79	32,2	32,2	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.10 Gevoel van vrijheid

Ik ervaar een gevoel van vrijheid tijdens mijn bezoek aan dit zwembad

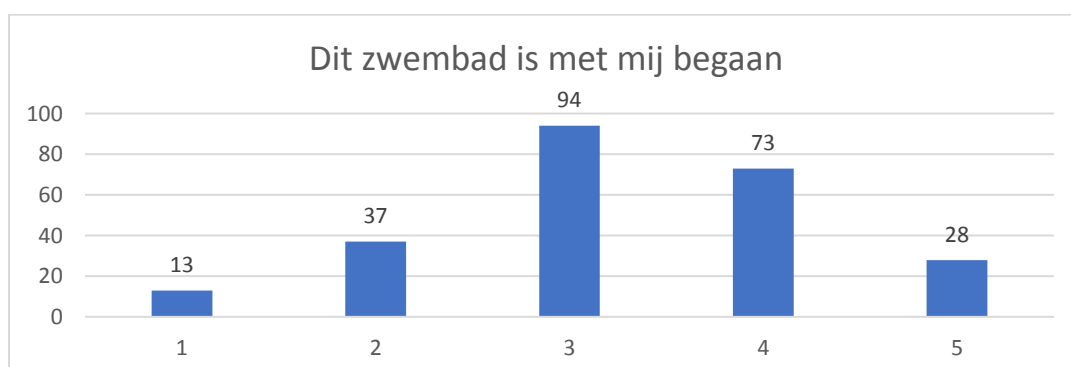
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,9	2,9	2,9
	2	14	5,7	5,7	8,6
	3	61	24,9	24,9	33,5
	4	96	39,2	39,2	72,7
	5	67	27,3	27,3	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.11 Begaan

Dit zwembad is met mij begaan

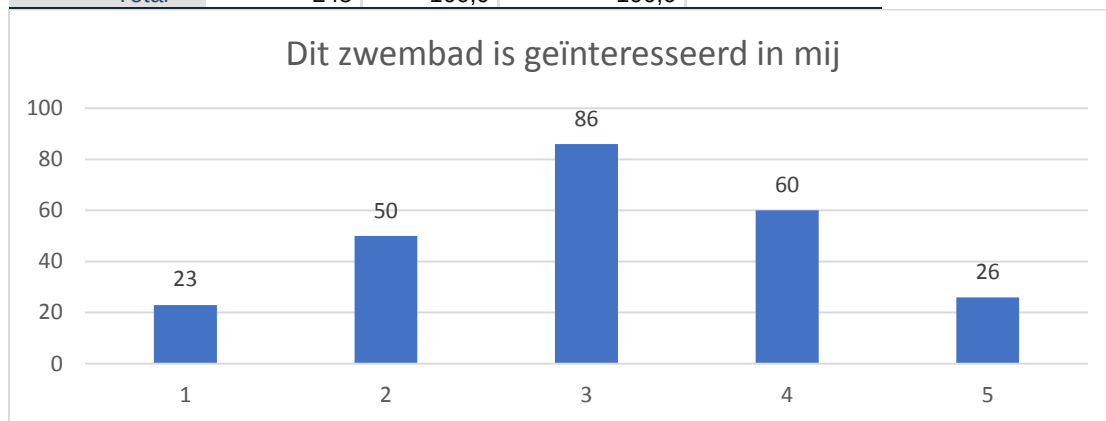
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	5,3	5,3	5,3
	2	37	15,1	15,1	20,4
	3	94	38,4	38,4	58,8
	4	73	29,8	29,8	88,6
	5	28	11,4	11,4	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.12 Geïnteresseerd

Dit zwembad is geïnteresseerd in mij

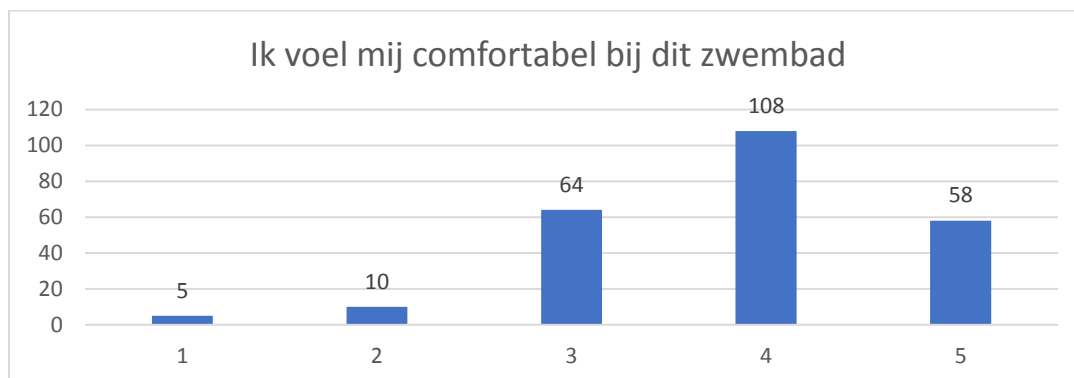
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	9,4	9,4	9,4
	2	50	20,4	20,4	29,8
	3	86	35,1	35,1	64,9
	4	60	24,5	24,5	89,4
	5	26	10,6	10,6	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.13 Comfortabel

Ik voel mij comfortabel bij dit zwembad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,0	2,0	2,0
	2	10	4,1	4,1	6,1
	3	64	26,1	26,1	32,2
	4	108	44,1	44,1	76,3
	5	58	23,7	23,7	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.14 Belangrijk

Ik voel mij belangrijk bij dit zwembad

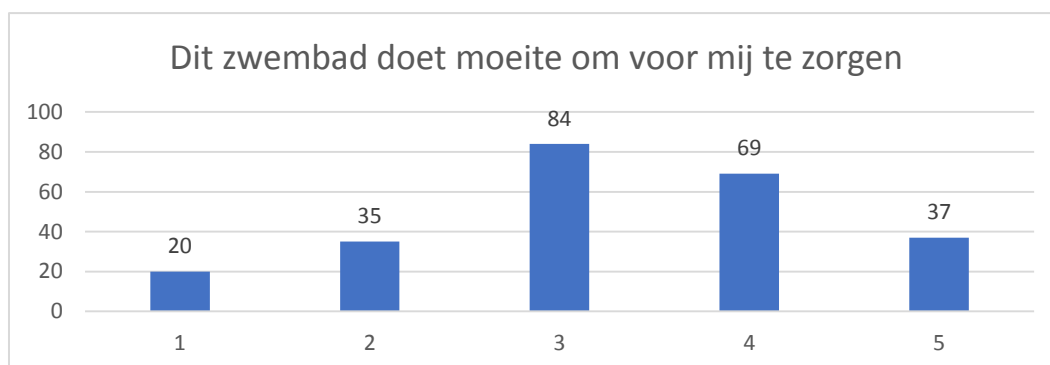
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	10,6	10,6	10,6
	2	43	17,6	17,6	28,2
	3	105	42,9	42,9	71,0
	4	51	20,8	20,8	91,8
	5	20	8,2	8,2	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.15 Voor mij zorgen

Dit zwembad doet moeite om voor mij te zorgen

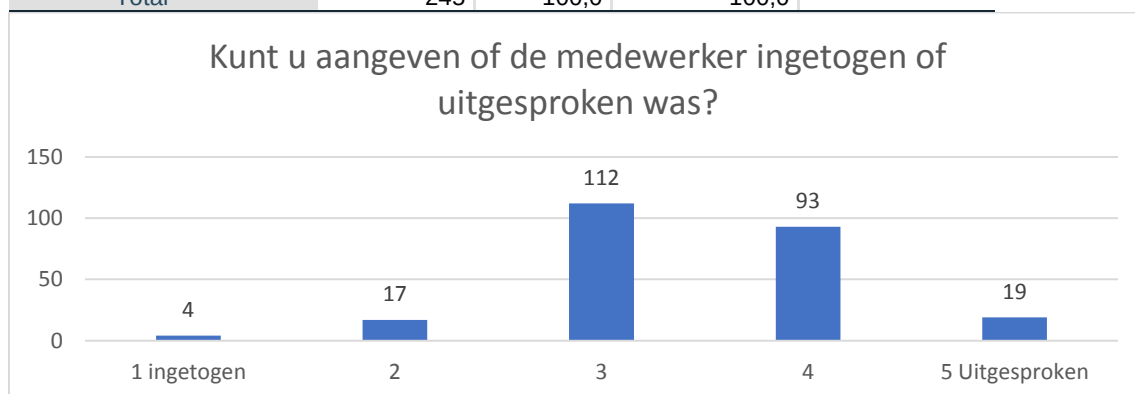
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	8,2	8,2	8,2
	2	35	14,3	14,3	22,4
	3	84	34,3	34,3	56,7
	4	69	28,2	28,2	84,9
	5	37	15,1	15,1	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.16 Ingetogen versus uitgesproken

Kunt u aangeven of de medewerker ingetogen of uitgesproken was?

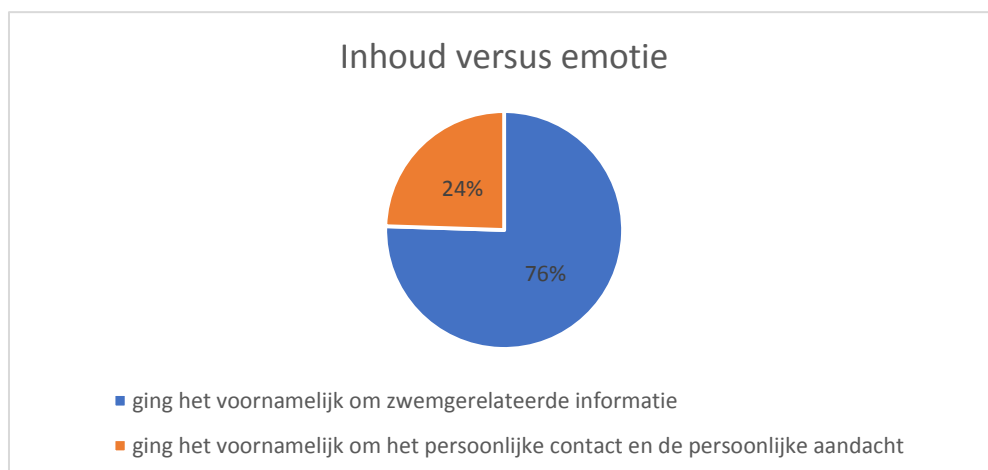
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 ingetogen	4	1,6	1,6	1,6
	2	17	6,9	6,9	8,6
	3	112	45,7	45,7	54,3
	4	93	38,0	38,0	92,2
	5 Uitgesproken	19	7,8	7,8	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.17 Inhoud versus emotie

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad...

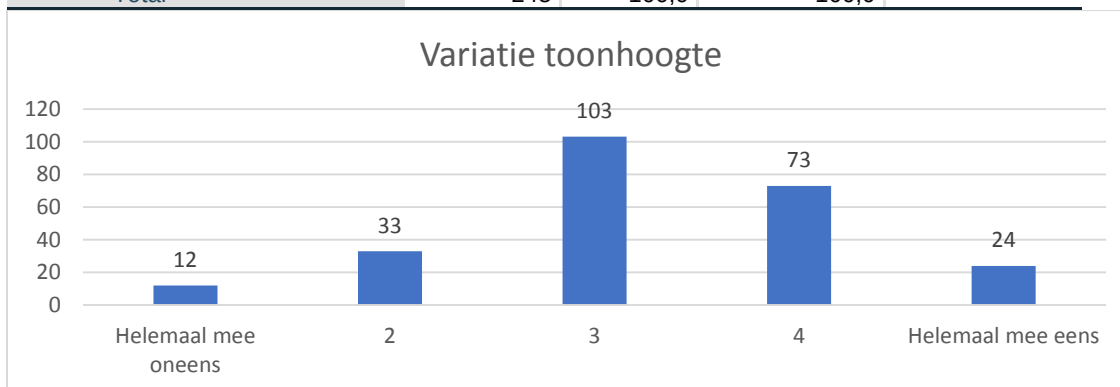
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ging het voornamelijk om zwemgerelateerde informatie	185	75,5	75,5	75,5
	ging het voornamelijk om het persoonlijke contact en de persoonlijke aandacht	60	24,5	24,5	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.18 Variatie toonhoogte

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Was er sprake van variatie in toonhoogte bij de medewerker

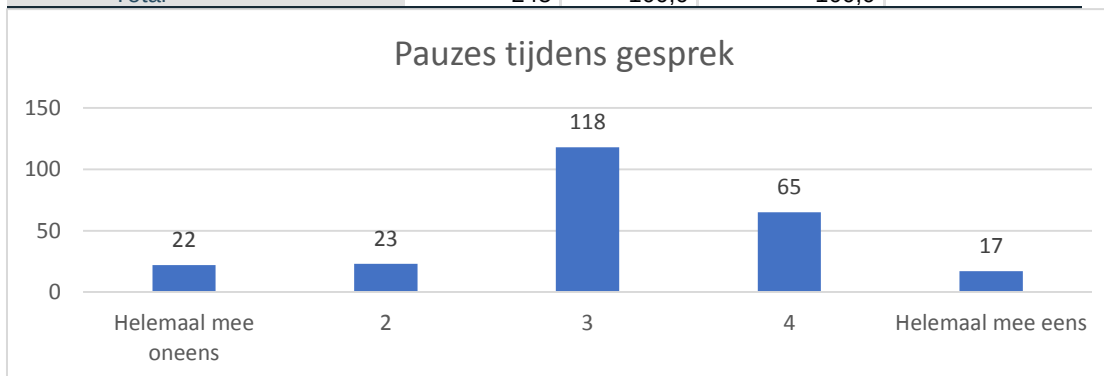
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	12	4,9	4,9	4,9
	2	33	13,5	13,5	18,4
	3	103	42,0	42,0	60,4
	4	73	29,8	29,8	90,2
	Helemaal mee eens	24	9,8	9,8	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.19 Pauzes tijdens gesprek

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Nam de medewerker pauzes tijdens het gesprek

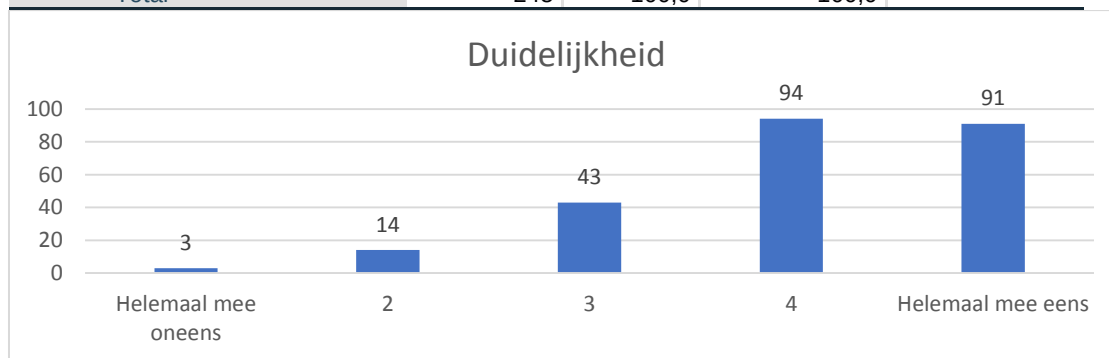
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	22	9,0	9,0	9,0
	2	23	9,4	9,4	18,4
	3	118	48,2	48,2	66,5
	4	65	26,5	26,5	93,1
	Helemaal mee eens	17	6,9	6,9	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.20 Duidelijkheid

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Sprak de medewerker duidelijk

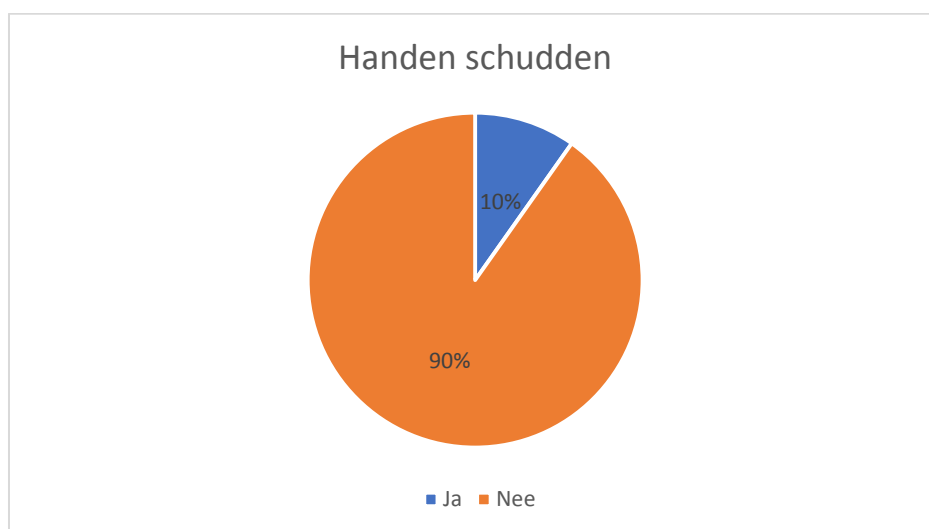
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	3	1,2	1,2	1,2
	2	14	5,7	5,7	6,9
	3	43	17,6	17,6	24,5
	4	94	38,4	38,4	62,9
	Helemaal mee eens	91	37,1	37,1	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.21 Handen schudden

Heeft de medewerker mij de hand geschud

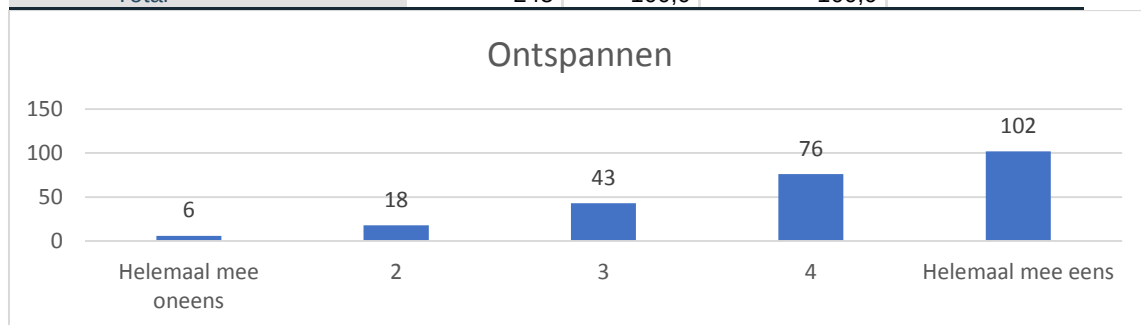
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	24	9,8	9,8	9,8
	Nee	221	90,2	90,2	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.22 Ontspannen

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Kwam de medewerker ontspannen over

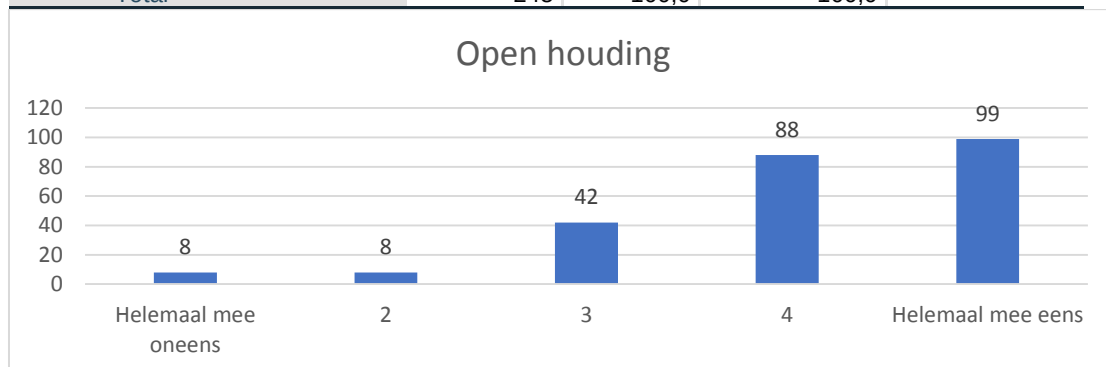
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	6	2,4	2,4	2,4
	2	18	7,3	7,3	9,8
	3	43	17,6	17,6	27,3
	4	76	31,0	31,0	58,4
	Helemaal mee eens	102	41,6	41,6	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.23 Open houding

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Nam de medewerker een open houding aan

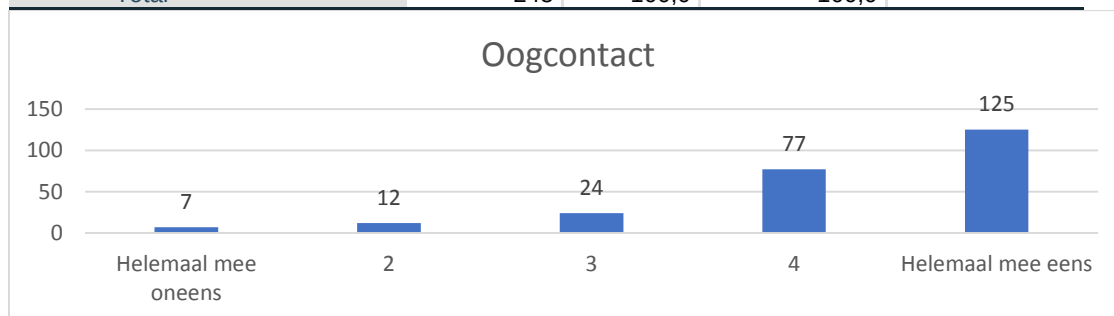
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	8	3,3	3,3	3,3
	2	8	3,3	3,3	6,5
	3	42	17,1	17,1	23,7
	4	88	35,9	35,9	59,6
	Helemaal mee eens	99	40,4	40,4	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.24 Oogcontact

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Was er oogcontact tussen mij en de medewerker

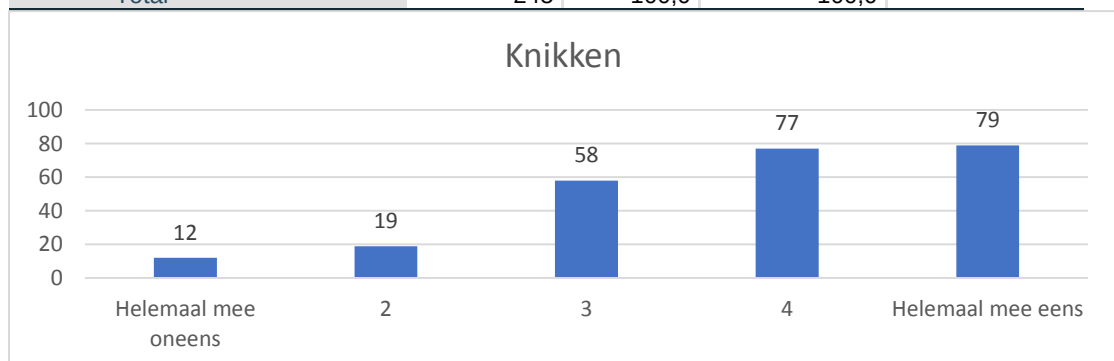
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	7	2,9	2,9	2,9
	2	12	4,9	4,9	7,8
	3	24	9,8	9,8	17,6
	4	77	31,4	31,4	49,0
	Helemaal mee eens	125	51,0	51,0	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.25 Knikken

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Nikte de medewerker regelmatig om aan te tonen te luisteren naar mij

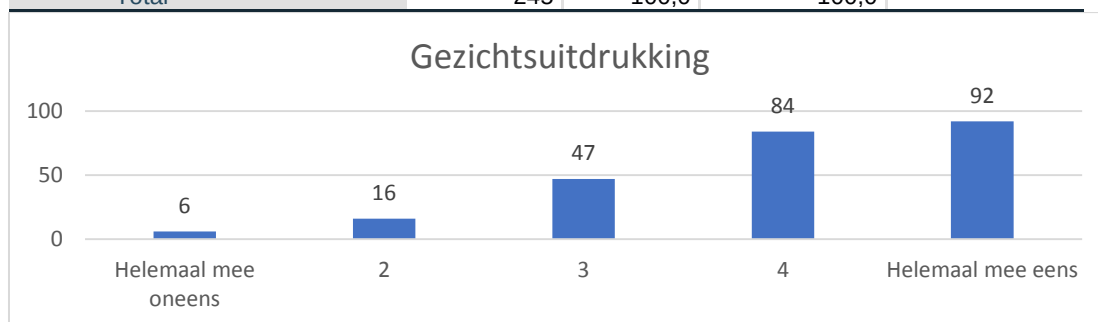
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	12	4,9	4,9	4,9
	2	19	7,8	7,8	12,7
	3	58	23,7	23,7	36,3
	4	77	31,4	31,4	67,8
	Helemaal mee eens	79	32,2	32,2	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.26 Gezichtsuitdrukking

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Had de medewerker een passende gezichtsuitdrukking

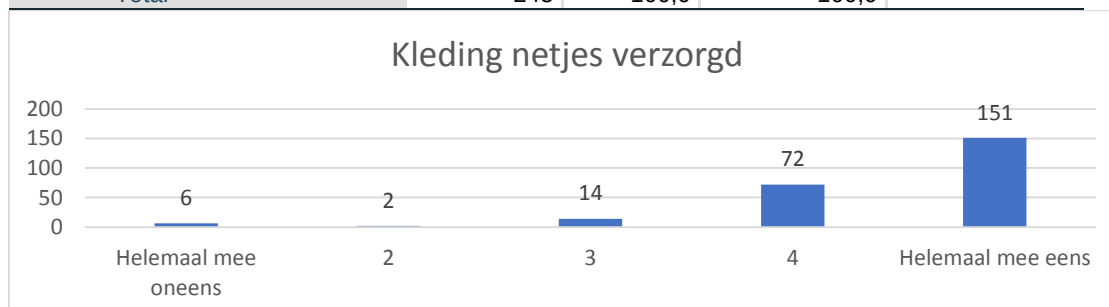
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	6	2,4	2,4	2,4
	2	16	6,5	6,5	9,0
	3	47	19,2	19,2	28,2
	4	84	34,3	34,3	62,4
	Helemaal mee eens	92	37,6	37,6	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.27 Kleding

Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Was de kleding van de medewerker netjes verzorgd

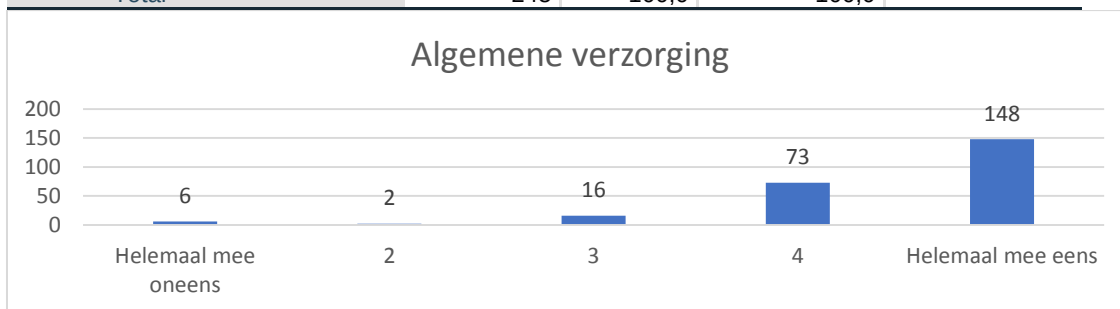
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	6	2,4	2,4	2,4
	2	2	,8	,8	3,3
	3	14	5,7	5,7	9,0
	4	72	29,4	29,4	38,4
	Helemaal mee eens	151	61,6	61,6	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.28 Algemene verzorging

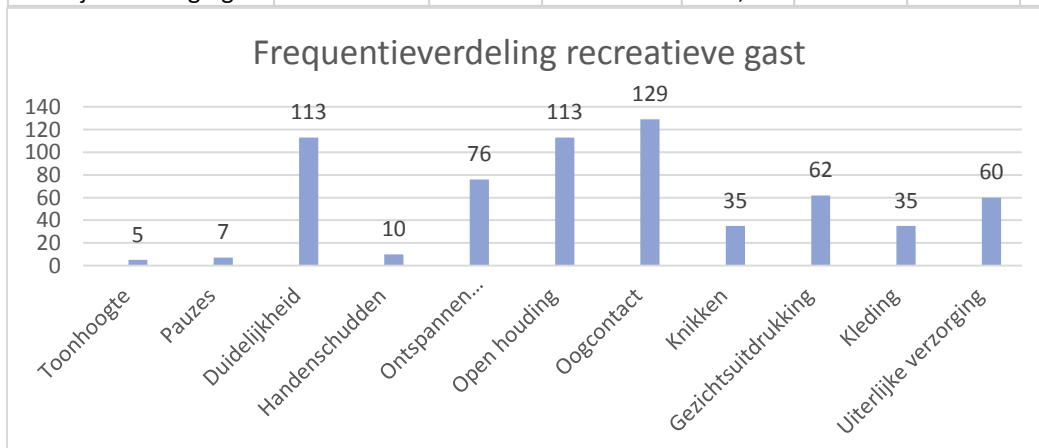
Tijdens het contact met een medewerker van dit zwembad... - Zag de medewerker er verzorgd uit

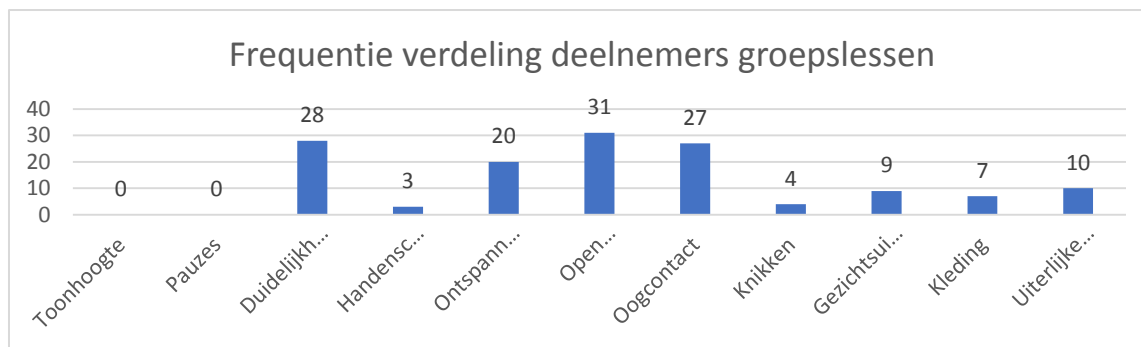
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee oneens	6	2,4	2,4	2,4
	2	2	,8	,8	3,3
	3	16	6,5	6,5	9,8
	4	73	29,8	29,8	39,6
	Helemaal mee eens	148	60,4	60,4	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



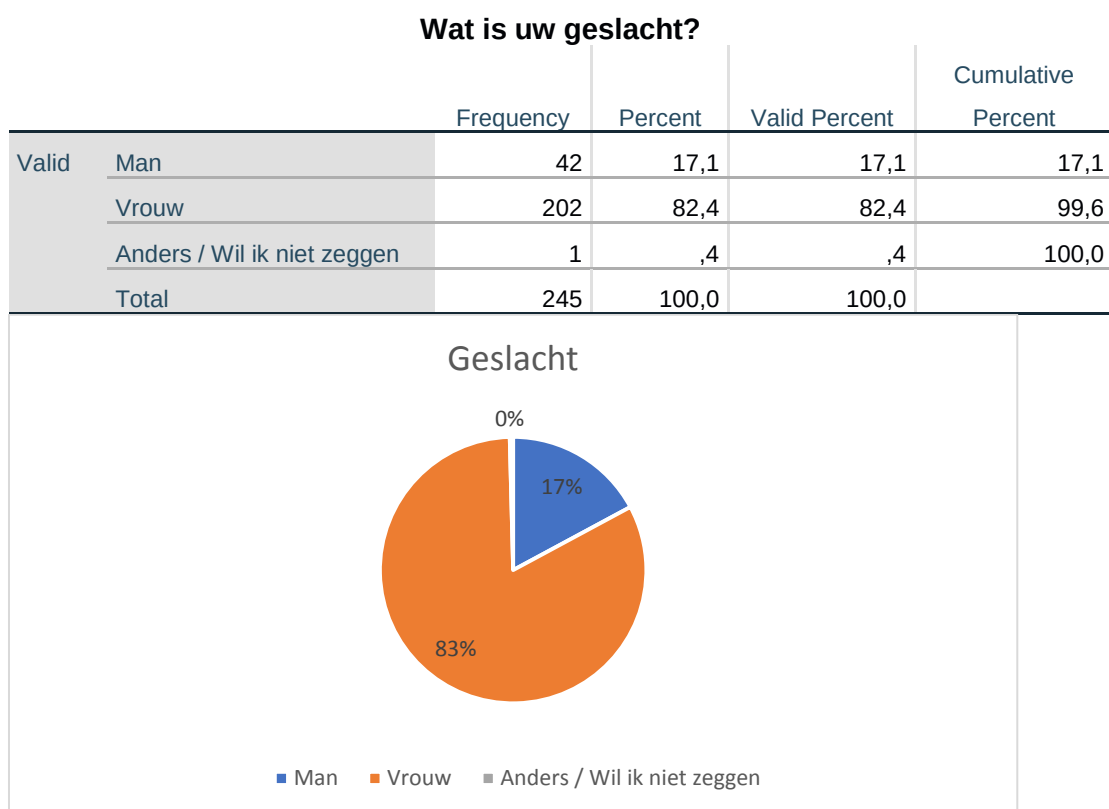
Tabel 0.29 Frequentieverdeling

Factoren	Recreatieve gast		Deelnemer groepslessen	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Toonhoogte	5	2,51%	0	0,00%
Pauses	7	3,52%	0	0,00%
Duidelijkheid	113	56,78%	28	60,87%
Handenschudden	10	5,03%	3	6,52%
Ontspannen houding	76	38,19%	20	43,48%
Open houding	113	56,78%	31	67,39%
Oogcontact	129	64,82%	27	58,70%
Knikken	35	17,59%	4	8,70%
Gezichtsuitdrukking	62	31,16%	9	19,57%
Kleding	35	17,59%	7	15,22%
Uiterlijke verzorging	60	30,15%	10	21,74%





Tabel 0.30 Geslacht



Tabel 0.31 Leeftijd

Wat is uw leeftijd? (niet verplicht)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	10,2	10,2	10,2
15	2	,8	,8	11,0
18	1	,4	,4	11,4
19	1	,4	,4	11,8
20	1	,4	,4	12,2
21	1	,4	,4	12,7
22	2	,8	,8	13,5

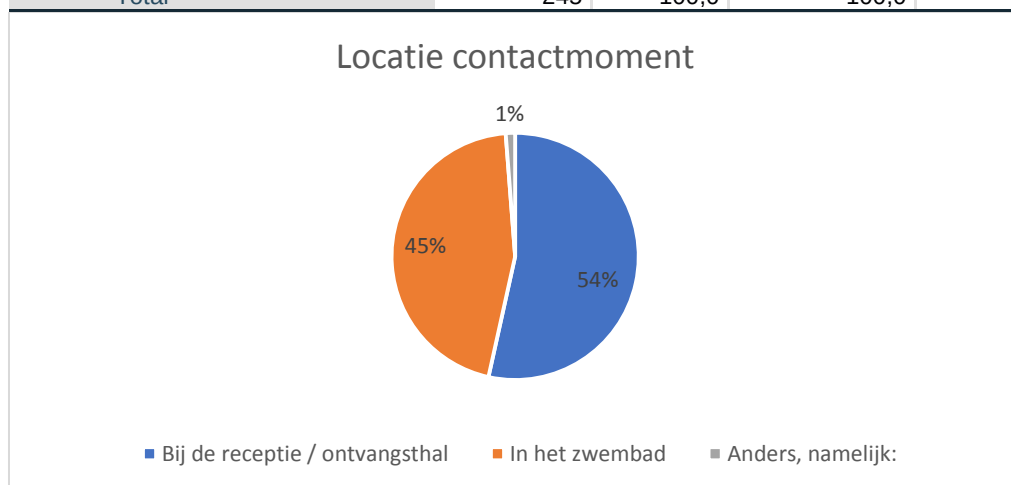
23	2	,8	,8	14,3
24	2	,8	,8	15,1
25	3	1,2	1,2	16,3
26	4	1,6	1,6	18,0
27	4	1,6	1,6	19,6
28	3	1,2	1,2	20,8
29	4	1,6	1,6	22,4
30	3	1,2	1,2	23,7
31	9	3,7	3,7	27,3
32	8	3,3	3,3	30,6
33	9	3,7	3,7	34,3
34	10	4,1	4,1	38,4
35	13	5,3	5,3	43,7
36	6	2,4	2,4	46,1
37	12	4,9	4,9	51,0
38	6	2,4	2,4	53,5
39	12	4,9	4,9	58,4
40	7	2,9	2,9	61,2
41	10	4,1	4,1	65,3
42	8	3,3	3,3	68,6
43	8	3,3	3,3	71,8
44	7	2,9	2,9	74,7
45	4	1,6	1,6	76,3
46	4	1,6	1,6	78,0
48	4	1,6	1,6	79,6
49	4	1,6	1,6	81,2
50	4	1,6	1,6	82,9
50+	1	,4	,4	83,3
51	3	1,2	1,2	84,5
52	2	,8	,8	85,3
53	3	1,2	1,2	86,5
54	4	1,6	1,6	88,2
55	1	,4	,4	88,6
56	2	,8	,8	89,4
57	3	1,2	1,2	90,6
58	1	,4	,4	91,0
59	1	,4	,4	91,4
60	3	1,2	1,2	92,7
61	2	,8	,8	93,5
62	1	,4	,4	93,9
63	3	1,2	1,2	95,1

64	4	1,6	1,6	96,7
66	1	,4	,4	97,1
70	1	,4	,4	97,6
71	2	,8	,8	98,4
72	1	,4	,4	98,8
77	1	,4	,4	99,2
78	1	,4	,4	99,6
80	1	,4	,4	100,0
Total	245	100,0	100,0	

Tabel 0.32 Locatie contactmoment

Waar vond het contact moment met een medewerker van het zwembad plaats?

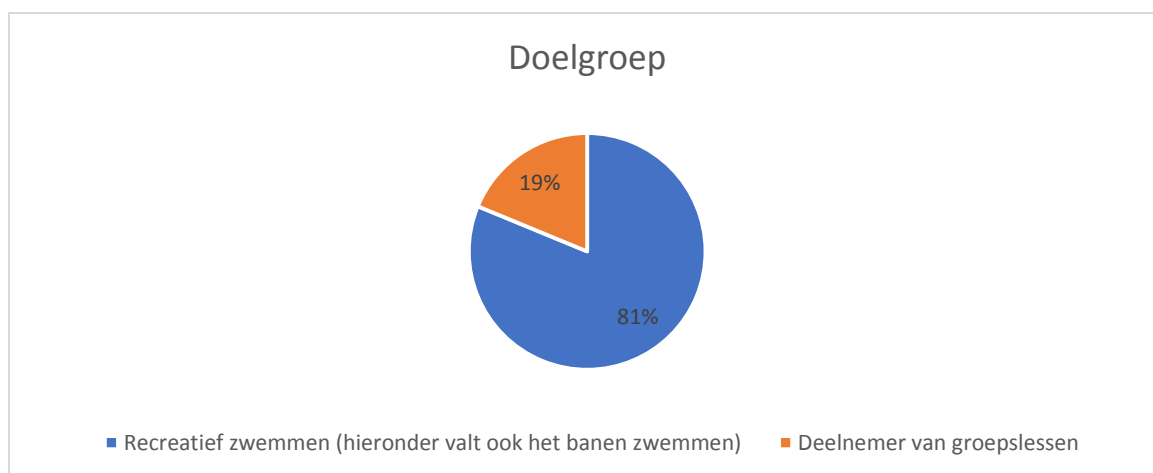
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bij de receptie / ontvangsthal	131	53,5	53,5	53,5
	In het zwembad	111	45,3	45,3	98,8
	Anders, namelijk:	3	1,2	1,2	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.33 Doelgroep

Wat is de reden van uw bezoek? - Selected Choice

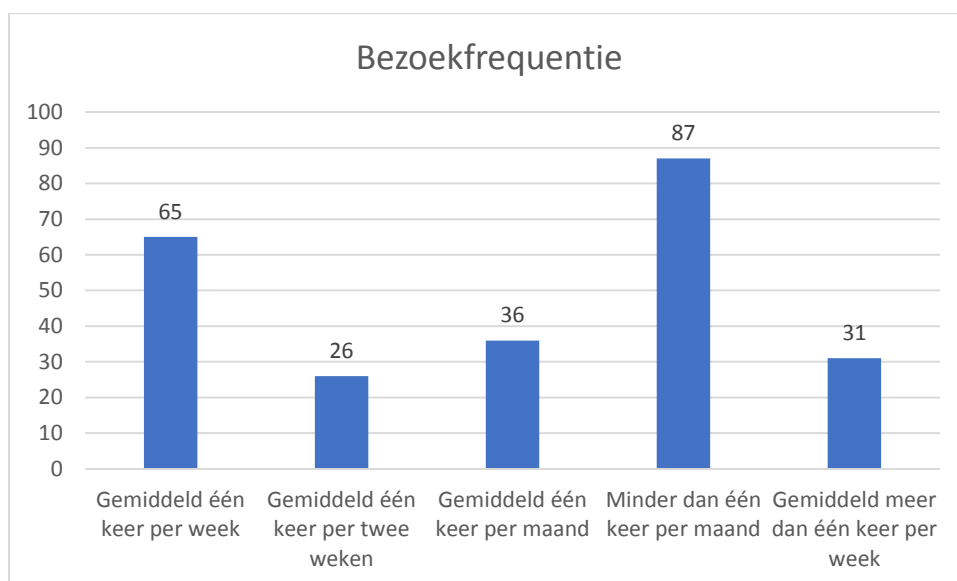
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Recreatief zwemmen (hieronder valt ook het banen zwemmen)	199	81,2	81,2	81,2
	Deelnemer van groepslessen	46	18,8	18,8	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.34 Bezoekfrequentie

Hoe vaak bezoekt u Sportbedrijf Deventer?

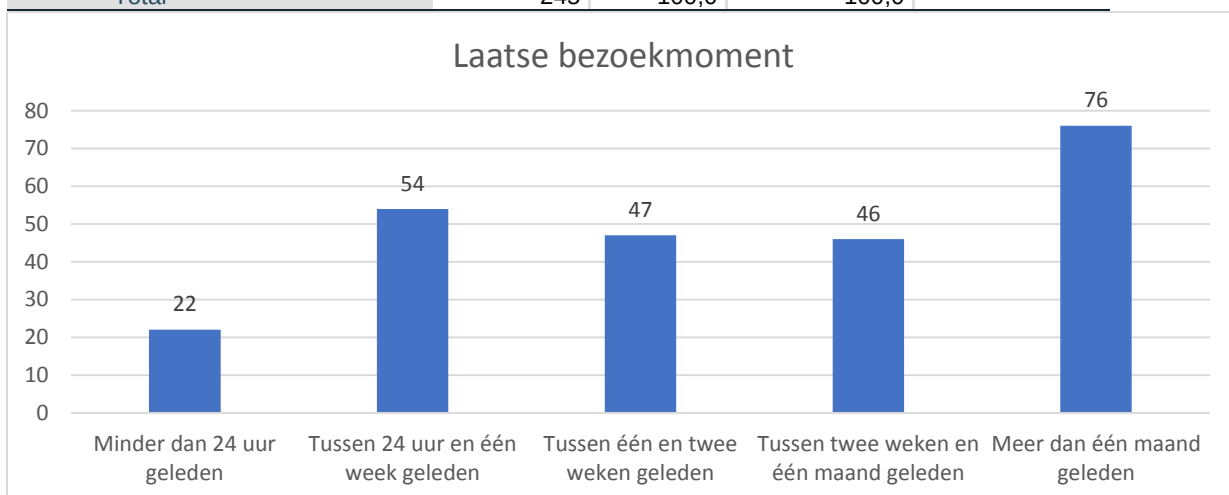
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gemiddeld één keer per week	65	26,5	26,5	26,5
	Gemiddeld één keer per twee weken	26	10,6	10,6	37,1
	Gemiddeld één keer per maand	36	14,7	14,7	51,8
	Minder dan één keer per maand	87	35,5	35,5	87,3
	Gemiddeld meer dan één keer per week	31	12,7	12,7	100,0
Total		245	100,0	100,0	



Tabel 0.35 Laatste bezoekmoment

Wanneer was de laatste keer dat u een bezoek hebt gebracht aan Sportbedrijf Deventer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Minder dan 24 uur geleden	22	9,0	9,0	9,0
	Tussen 24 uur en één week geleden	54	22,0	22,0	31,0
	Tussen één en twee weken geleden	47	19,2	19,2	50,2
	Tussen twee weken en één maand geleden	46	18,8	18,8	69,0
	Meer dan één maand geleden	76	31,0	31,0	100,0
	Total	245	100,0	100,0	



Tabel 0.36 Ervaringen

Respondent	Ervaring
4	<i>Bij een buitenactiviteit met onze groep, medewerking v.w.b. koffie/thee faciliteiten</i>
9	<i>Geen</i>
11	<i>Bij de ontvangst erg hartelijk</i>
14	<i>Onze kinderen hebben hier zwemles gehad nu nog bij recreatief zwemmen vragen ze hoe het gaat en spreken hen of ons persoonlijk aan.</i>
20	<i>Zeer vriendelijk</i>
26	<i>Poortje openhouden voor de zwemles</i>

27	<i>Eindeloos heen en weer gestuurd bij De Scheg, en uiteindelijk zonder de correcte informatie ovec zwem4daagse inschrijving (bij borgelerbad)</i>
28	<i>Dat ze echt de tijd nemen om naar je te luisteren</i>
35	<i>Ze zijn erg begaan met mijn zoontje maar vinden het vooral super dat wij zelf elke week oefenen met onze zoon is dankzij de familiepas helaas nu geen familiepas meer aangezien mijn zoontje c heeft gehaald in april</i>
42	<i>Oplettendheid van de medewerker</i>
45	<i>De receptioniste die op zoek ging naar mijn horloge die ik was vergeten/verloren. Super aardig en attent van Soraya.</i>
48	<i>De medewerkers bij de schaatsbaan zijn erg vriendelijk</i>
50	<i>Fijn dat wij altijd mogen oversteken van het recreatief zwemmen, naar het oefenuurtje. Fijn dat als wij met ons jonge gezin last ervaren van mede zwemmers hier serieus naar geluisterd wordt. Fijn als iets misgaat met de administratie (wel vaker) hier serieus naar gekeken wordt om het op te lossen.</i>
51	<i>Ik moest mijn zoon en dochter ophalen, welke mee waren met mijn broer. Ik mocht van de vriendelijke receptionist er door zodat ik mijn kinderen kon ophalen, want mijn broer kon ik op dat moment niet bereiken.</i>
53	<i>De dans workout voor kinderen met ons zoontje van 8 tijdens de schoolvakantie.</i>
54	<i>Ik ervaarde te veel georganiseerde activiteiten. Het zwembad is leuk genoeg.</i>
55	<i>Nee</i>
60	<i>Had mijn badpak thuis gelaten. Medewerker hielp mij erg goed</i>
69	<i>Ik vind het altijd fijn dat ik bij de zwemtoren mijn diabetes spullen mag neerleggen ivm een hypo.</i>
73	<i>Water, omgevings temperatuur is echt te koud.</i>
76	<i>Mijn complimenten aan de horeca: ik vind de medewerkers van de horeca erg gastvrij! Ook het zwembadpersoneel gaven me een gastvrij- en welkom gevoel! :)</i>
78	<i>Ik heb heel veel gedoe gehad met het zwem abonnement van mij dochter. Het verscheelde per medewerker hoe hier op werd gereageerd. Kon heel vriendelijk en positief maar heb ook irritatie gehad van medewerkers.</i>
86	<i>Mijn zoon heeft een been prothese waardoor zwemmen soms lastig gaat, want ja, waar laat je dat been tijdens het zwemmen. De medewerker heeft er toen op gepast zodat wij lekker het water inkonden</i>
87	<i>ja</i>
91	<i>Ik vind het de afgrlopen jaren slechter worden veel wisseling van personeel</i>

92	<i>Mijn dochter heeft er zwemles gehad 3 jaar geleden. De badmeesters en juffen weten nog precies wie we zijn en zeggen altijd vriendelijk goede dag of maken een praatje</i>
98	<i>Mijn dochter heeft een prima instructrice. Bij de resptie komen de medewerkers vriendelijk over.</i>
100	<i>Nvt</i>
101	<i>Dat ik ben afgefallen en daarmee werd gecomplimenteerd</i>
104	<i>Gezellig en leuk de ladysnight avond</i>
113	<i>Onduidelijkheid over de ingang (binnen/buiten)</i>
118	<i>Zeer tevreden werd gebeld hoe het met mijn zoon ging had een ongelukje gehad bij jullie</i>
128	<i>Wat een rare vragen joh. Verder geen beste ervaring gehad met de receptie medewerker bij de Scheg. Ronduit asociaal. De klacht werd door haar collega prima afgehandeld.</i>
130	<i>Neeik had een kaart en door diverse operaties was ik al mijn saldo kwijt voor puder kind zwemmen .triest</i>
132	<i>We hebben nog nooit zon leuk team gezien bij een zwembad. Best streng maar op een goed leuke nette manier. Het was de eersre keer we moeten 1 uur voor rijden maar we rijden ervoor terug! Alleen voor het leuke alerte personeel. Ga zo door</i>
137	<i>Mederewerkers correct en geven aandacht</i>
138	<i>Vriendelijke personeel .gewoon heel fijn zwembad</i>
142	<i>zwembad altijd te druk</i>
145	<i>Tijdens de feestweek was het personeel erg aardig en zorgde voor een leuke sfeer tijdens de zwemles.</i>
160	<i>Allen zeggen goedendag en tot zien. Interesse toen ik nog met kruk liep en ook meedeed aan aquajoggen</i>
164	<i>zeker; coulance bij een verlopen of bijna verlopen, vrije toegang tot de Scheg is/was met 3 weken verlengd. Reden: winter slecht weer op de fiets, ov was geen optie</i>
166	<i>goede hulp bij verlengen badenkaart</i>
167	<i>Ja, wij komen speciaal vanuit Zutphen naar de Scheg. Mijn dochter had een zwembroekje gescheurd, ze kreeg er 1 te leen van een medewerker zodat ze toch nog verder kon zwemmen. Deze hebben wij weer netjes schoon retour gedaan. Top service!</i>
168	<i>Mijn zoontje kwam in botsing met zijn zus waardoor beide verwonding opliepen. ik heb zelf een bloed en naalden angst met als gevolg flauwvallen. Heb dit gemeld en ben perfect en goed geholpen. Ze hebben mij rustig laten zitten en hebben de kinderen geholpen.</i>
173	<i>Niet zelf, maar wel van anderen vernomen.</i>
185	<i>Het werd netjes gebracht in de hal, toen er gezien werd dat ik er alleen met 2 kleine kinderen zat.</i>

189	<i>Tijdens peuterzwemmen met mijn dochter was ik alle handdoeken vergeten. Ik kreeg 2 handdoeken van een medewerkster, heel vriendelijk en gastvrij!!</i>
194	<i>Spontaan en nemen de tijd voor je.</i>
200	<i>Zwembandjes vergeten voor mn dochter, deze mogen lenen van het zwembad</i>
203	<i>x</i>
213	<i>Ze luisteren goed en lossen dingen op als er vervelende jongeren zijn</i>
220	<i>Gezellig sportief samen bezig zijn</i>
226	<i>Heel open</i>
233	<i>De medewerker die even de tijd en moeite nam om mijn pleegzoon (met een beperking) uit te leggen waar de rolstoel knop op de draaideur voor was. Hij wilde dit graag weten en mocht er niet op drukken van mij.</i>
236	<i>Spontaan</i>
241	<i>Nee</i>
245	<i>Opsporen van een vergeten jas van zoontje</i>