

# Veranderingen in herkansing

- Elk voorblad is aangepast met de inleverdatum 2 juli 2021. Dit is ook toegevoegd op de titelpagina's.
  - De liquiditeitsbegroting is verplaatst van de lopende tekst, naar bijlage XII.
  - De berekeningen voor de cijfers in de liquiditeitsbegroting is verplaatst van bijlage XI naar bijlage XIII.
  - Bij het onderdeel financieel is een stukje 'opbrengsten' toegevoegd.
  - In de inleiding van het verantwoordingsdocument zijn nummers van bijlagen aangepast.
  - De tabel met stakeholders en hun belangen, rollen en verantwoordelijkheden is verplaatst van de lopende tekst naar bijlage XI.
  - Op pagina 18 is in de bron (van der Heide en Bijkerk, 2006, pp.21-22) en (van der Heide en Bijkerk, 2006, p.22) het woord 'en' aangepast door '&'.
  - In hoofdstuk 2.2.2 is het stukje tekst bij de trend duurzaamheid aangepast.
  - In het onderdeel 'omgang met personeel' en 'tone of voice' in de gedragscode (beroepsproduct) is een kleine aanpassing gemaakt.
  - De aanleiding in het verantwoordingsdocument is aangepast.
  - In hoofdstuk 3.3 van het verantwoordingsdocument zijn de voor- en nadelen van het beroepsproduct aangepast.
  - De voor- en nadelen van de gebruikte onderzoeksmethoden waren eerst beschreven in hoofdstuk 3 van het verantwoordingsdocument. Deze zijn nu verplaatst naar bijlage XIV. Naar deze bijlage wordt verwezen in hoofdstuk 4.2 van het verantwoordingsdocument.
  - Het onderdeel 'willen' in hoofdstuk 5 van het verantwoordingsdocument is aangepast.
  - Tekst is toegevoegd bij hoofdstuk 6.2 en 6.3 in het verantwoordingsdocument.
  - Er is gebruik gemaakt van nieuwe bronnen:
    - o Bestuursacademie Nederland (2021)
    - o Bisschop+Partners (2019)
    - o Dijkstra & Dolman (z.d.)
    - o Groenendaal (2020)
    - o Honcoop (z.d.)
    - o Houten (2021)
    - o Indora managementadvies (2020)
    - o Koeleman (2021)
    - o Kramer (2020)
    - o Onderwijs van Morgen (2018)
    - o Stevens (z.d.)
    - o TeleAdvies (2020)
    - o Van der Sluis, (2021)
    - o WisKeys-redactie (2020)
    - o Zorgformaat (2019)
- ➔ Deze bronnen zijn ook toegevoegd in de literatuurlijst.



DE DEVENTER SCHOUWBURG

# PORTFOLIO I:

Beroepsproduct

2 JULI 2021

---

Naomi Rump  
437630  
437630@student.saxion.nl

---

In opdracht van  
De Deventer Schouwburg  
Christel Samson

---

Saxion HBS  
Begeleider: Vanessa  
Urdaneta

# **Beroepsproduct, ontwerpen De Deventer Schouwburg**

*De ontwerpen voor de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining voor De Deventer Schouwburg.*

|                             |                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Auteur:</b>              | Naomi Rump                                          |
| <b>Studentnummer:</b>       | 437630                                              |
| <b>Onderwijsinstelling:</b> | Hogeschool Saxion, Apeldoorn                        |
| <b>Academie:</b>            | Hospitality Business School                         |
| <b>Opleiding:</b>           | Hotelmanagement                                     |
| <b>Klas:</b>                | DYP4V.42                                            |
| <b>Thesis organisatie:</b>  | De Deventer Schouwburg                              |
| <b>Plaats:</b>              | Deventer                                            |
| <b>Opdrachtgever:</b>       | Christel Samson                                     |
| <b>Semester:</b>            | Young Professional Semester                         |
| <b>Toets:</b>               | YPS-Beroepsproduct PF                               |
| <b>Toetscode:</b>           | T.52448                                             |
| <b>Begeleidend docent:</b>  | Vanessa Urdaneta                                    |
| <b>Plaats en datum:</b>     | Deventer, 14 juni 2021/ <a href="#">2 juli 2021</a> |

## Verklaring eigen werk

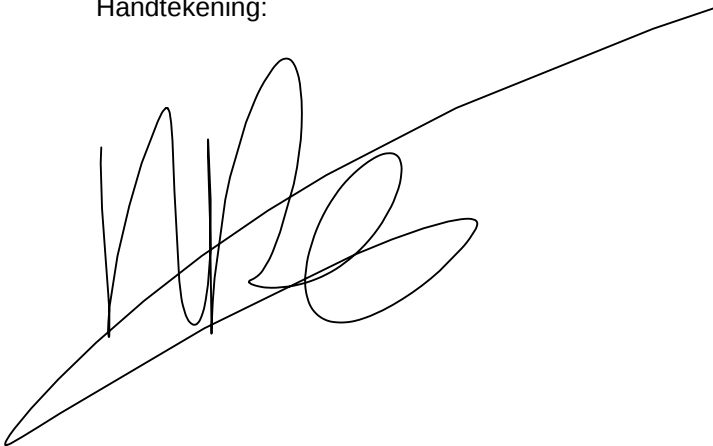
Ik verklaar hierbij dat ik:

- Volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- Alle Beroepsproduct PF 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: Naomi Rump

Datum: 11 juni 2021

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie welke is geschreven in opdracht van De Deventer Schouwburg. Deze scriptie omvat het beroepsproduct, het verantwoordingsdocument en de beoordeling voor het professioneel functioneren.

Het beroepsproduct bestaat uit een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining. Het verantwoordingsdocument omvat de verantwoording voor de gemaakte keuzes voor het beroepsproduct.

Deze scriptie is geschreven voor mijn afstudeeropdracht aan de opleiding Hotelmanagement aan het Saxion in Apeldoorn. Het bedrijf waarvoor deze scriptie is geschreven is De Deventer Schouwburg en de opdrachtgever is Christel Samson. Van februari 2021 tot en met juni 2021 heb ik onderzoek gedaan naar hoe de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining voor De Deventer Schouwburg ingericht kan worden, met als doel om uniformiteit onder de medewerkers te creëren.

Het managementvraagstuk is voortgekomen uit het project welke de opdrachtgever is gestart. Hiervoor heeft zij mijn hulp ingeschakeld voor het oplossen van dit managementvraagstuk.

Bij dezen wil ik graag mijn opdrachtgever, Christel Samson, bedanken voor de leerzame en informatieve tijd die ik heb gehad in het afgelopen half jaar bij De Deventer Schouwburg. Daarnaast wil ik iedereen die mij in De Deventer Schouwburg heeft geholpen, door middel van interviews of voor een goed gesprek, bedanken voor hun medewerking. Tot slot wil ik mijn tutor, Vanessa Urdaneta, en de docenten van Het Saxion bedanken voor de ondersteuning tijdens het Young Professional Semester.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Naomi Rump

Deventer, 11 juni 2021

## Samenvatting

Deze scriptie is geschreven in opdracht van De Deventer Schouwburg. De opdrachtgever is het project Hospitality Next Level gestart, met als doel om het servicelevel te optimaliseren. Een onderdeel hiervan is het ontwerp voor een gedragscode voor hospitality.

Momenteel is geen uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg. De opdrachtgever heeft gevraagd om een gedragscode voor hospitality en een daarbij behorende interactieve speltraining te ontwerpen, met als doel om uniformiteit onder de medewerkers te creëren. Het managementvraagstuk wat gekoppeld is aan de afstudeeropdracht luidt als volgt:

“Hoe gaan de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining ingericht worden, met als doel het creëren van uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg?”

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek en interviews. De interviews zijn afgenomen met de leidinggevenden van de verschillende afdelingen en met de opdrachtgever. De interviews met de leidinggevenden hebben zich gefocust op de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Het interview met de opdrachtgever heeft zich gefocust op de organisatie. Met behulp van dit interview is het bedrijf geanalyseerd aan de hand van het 7S-model.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat een gedragscode bestaat uit een missie, kernwaarden, normen en regels. Een training bestaat uit zes onderdelen, namelijk diagnose van de praktijk, een globaal programma, focus bepalen, de trap, de glijbaan en een helicopterview. Deze onderdelen zijn ingevuld voor De Deventer Schouwburg in portfolio I. De interviews met de leidinggevenden hebben laten zien dat zij allemaal verschillende belangen hebben bij de gedragscode. Zo is het belangrijk dat deze is geformuleerd op strategisch niveau, dat een onderdeel beschreven staat over dat het personeel elkaar met respect behandelt, dat communicatie wordt beschreven en dat er een onderdeel instaat over het nemen van beslissingen. Personalisatie is toegepast door de antwoorden uit de interviews te omschrijven in de gedragscode. Zo is het belangrijk om mee te denken met de gast, alternatieve oplossingen te zoeken, door te vragen en interesse te tonen. De spelvorm die gebruikt gaat worden is een combinatie van rollenspelen en simulatiespelen. Dit kwam als voorkeursspel naar voren uit de interviews met de leidinggevenden. Tevens is rekening gehouden met hun benoemde randvoorwaarden. Zo zal de training gericht zijn op werkvlak en niet op persoonlijk vlak. De training zal van tevoren worden verstuurd via de email, zodat eventuele vragen alvast geformuleerd kunnen worden. De leerdoelen, het overtreffen van de beleving van de gasten, het inzetten van een betere verkooptechniek, het implementeren van de gedragscode en communicatie, zijn meegenomen bij het ontwerpen van de interactieve speltraining. Tot slot hebben de interviews met de leidinggevenden inzicht gegeven in hun voorkeur voor een externe trainer. Hier is rekening mee gehouden bij het opstellen van de financiën voor de training.

Het 7S-model heeft inzicht gegeven in de aspecten strategie, systemen, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden. Hier is rekening mee gehouden met het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Zo zijn de significante waarden overgenomen in de gedragscode onder het onderdeel kernwaarden.

De resultaten uit het literatuuronderzoek hebben de basis geboden voor het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining. De informatie die is verkregen uit het 7S-model en uit de interviews met de leidinggevenden, hebben ervoor gezorgd dat de ontwerpen ingevuld konden worden voor de organisatie.

## Inhoudsopgave

|         |                                                |    |
|---------|------------------------------------------------|----|
| 1.      | Gedragcode voor hospitality .....              | 12 |
| 1.1     | Missie .....                                   | 12 |
| 1.2     | Kernwaarden.....                               | 12 |
| 1.3     | Normen .....                                   | 13 |
| 1.4     | Regels .....                                   | 13 |
| 1.4.1   | Algemene gedragsregels .....                   | 13 |
| 1.4.1.1 | <i>Personalisatie</i> .....                    | 13 |
| 1.4.1.2 | <i>Communicatie</i> .....                      | 13 |
| 1.4.1.3 | <i>Beslissingen nemen</i> .....                | 13 |
| 1.4.1.4 | <i>Omgang met personeel</i> .....              | 13 |
| 1.4.2   | Werkafspraken en ordevoorschriften .....       | 14 |
| 1.4.2.1 | <i>Alcohol en drugs</i> .....                  | 14 |
| 1.4.2.2 | <i>Roken</i> .....                             | 14 |
| 1.4.2.3 | <i>Eten en drinken op het werk</i> .....       | 14 |
| 1.4.2.4 | <i>Privézaken regelen onder werktijd</i> ..... | 14 |
| 1.4.2.5 | <i>Gebruik telefoon en computer</i> .....      | 14 |
| 1.4.2.6 | <i>Sociale media</i> .....                     | 14 |
| 1.4.2.7 | <i>Persoonlijke relaties op het werk</i> ..... | 14 |
| 1.4.2.8 | <i>Omgang met systemen</i> .....               | 15 |
| 1.4.3   | Persoonlijke verzorging .....                  | 15 |
| 1.4.3.1 | <i>Bedrijfskleding</i> .....                   | 15 |
| 1.4.3.2 | <i>Persoonlijke beschermmiddelen</i> .....     | 15 |
| 1.4.3.3 | <i>Uiterlijke verzorging</i> .....             | 15 |
| 1.4.4   | Bedrijfseigendommen.....                       | 15 |
| 1.4.4.1 | <i>Elektronische apparaten</i> .....           | 15 |
| 1.4.5   | Veiligheid .....                               | 15 |
| 1.4.5.1 | <i>Bedrijfsongeval</i> .....                   | 15 |
| 1.4.5.2 | <i>Bedrijfshulpverlening</i> .....             | 15 |
| 1.4.5.3 | <i>Ongewenst gedrag</i> .....                  | 15 |
| 1.4.6   | Contact met gasten .....                       | 16 |
| 1.4.6.1 | <i>Klachten van gasten</i> .....               | 16 |
| 1.4.6.2 | <i>Foaien en geschenken</i> .....              | 16 |
| 1.4.6.3 | <i>Tone of voice</i> .....                     | 16 |
| 1.4.7   | Overige afspraken .....                        | 16 |
| 1.4.7.1 | <i>Vertrouwenspersoon</i> .....                | 16 |
| 1.4.7.2 | <i>Cursus en training</i> .....                | 16 |
| 2.      | Interactieve speltraining.....                 | 17 |

|         |                                                                          |    |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1     | Diagnose van de praktijk .....                                           | 17 |
| 2.2     | Een globaal programma .....                                              | 17 |
| 2.3     | Focus bepalen .....                                                      | 17 |
| 2.4     | De trap .....                                                            | 18 |
| 2.5     | De glijbaan .....                                                        | 19 |
| 2.6     | Helicopterview.....                                                      | 20 |
|         | Literatuurlijst .....                                                    | 21 |
|         | Bijlagen.....                                                            | 22 |
|         | Bijlage I: Checklist.....                                                | 22 |
| 1.      | Inleiding.....                                                           | 25 |
| 2.      | Vraag van opdrachtgever .....                                            | 26 |
| 2.1     | Aanleiding .....                                                         | 26 |
| 2.2     | Trends en ontwikkelingen .....                                           | 26 |
| 2.2.1   | Interne trends .....                                                     | 26 |
| 2.2.2   | Externe trends .....                                                     | 27 |
| 3.      | Oplossingsstrategieën .....                                              | 28 |
| 3.1     | Trends en ontwikkelingen .....                                           | 28 |
| 3.2     | Voor- en nadelen beroepsproduct.....                                     | 28 |
| 3.2.1   | Kernwaarden en normen.....                                               | 28 |
| 3.2.2   | Spelvorm.....                                                            | 28 |
| 3.2.3   | Casussen.....                                                            | 29 |
| 4.      | Gebruik van kennis .....                                                 | 30 |
| 4.1     | Benodigde kennis .....                                                   | 30 |
| 4.2     | Kennisverzameling.....                                                   | 30 |
| 4.2.1   | Primair onderzoek .....                                                  | 30 |
| 4.2.1.1 | Casestudy .....                                                          | 30 |
| 4.2.1.2 | 7S-model.....                                                            | 31 |
| 4.2.2   | Secundair onderzoek.....                                                 | 31 |
| 4.3     | Bevindingen .....                                                        | 32 |
| 4.3.1   | Literatuuronderzoek.....                                                 | 32 |
| 4.3.1.1 | Wat zijn de verschillende onderdelen van een gedragscode? .....          | 32 |
| 4.3.1.2 | In hoeverre kan een gedragscode ruimte bieden voor personalisatie? ..... | 32 |
| 4.3.1.3 | Wat zijn verschillende onderdelen van een training?.....                 | 32 |
| 4.3.1.4 | Hoe kan een interactieve speltraining met succes worden ingezet? .....   | 32 |
| 4.3.2   | Analyse 7S-model .....                                                   | 33 |
| 4.3.2.1 | Strategie.....                                                           | 33 |
| 4.3.2.2 | Systemen .....                                                           | 33 |
| 4.3.2.3 | Staf.....                                                                | 33 |

|         |                                                     |    |
|---------|-----------------------------------------------------|----|
| 4.3.2.4 | Sleutelvaardigheden .....                           | 33 |
| 1.3.3.5 | Significante waarden .....                          | 33 |
| 4.3.3   | Interviews leidinggevend .....                      | 33 |
| 4.3.3.1 | Belangen .....                                      | 33 |
| 4.3.3.2 | Personalisatie .....                                | 34 |
| 4.3.3.3 | Spelvorm .....                                      | 34 |
| 4.3.3.4 | Leerdoelen .....                                    | 34 |
| 4.3.3.5 | Randvoorwaarden .....                               | 34 |
| 4.3.3.6 | Trainer .....                                       | 34 |
| 4.4     | Gebruik van bevindingen .....                       | 35 |
| 4.4.1   | Voorbeelden uit het beroepsproduct .....            | 35 |
| 4.5     | Discussie .....                                     | 36 |
| 4.5.1   | Begripsvaliditeit .....                             | 36 |
| 4.5.2   | Interne validiteit .....                            | 37 |
| 4.5.3   | Externe validiteit .....                            | 37 |
| 4.5.4   | Betrouwbaarheid .....                               | 37 |
| 5       | Stakeholders .....                                  | 38 |
| 5.1     | Overzicht stakeholders .....                        | 38 |
| 5.2     | Weerstand stakeholders .....                        | 38 |
| 5.2.2   | Draagvlak .....                                     | 38 |
| 5.3     | Maatschappelijke invloed .....                      | 39 |
| 6       | Financiën .....                                     | 40 |
| 6.1     | Ontvangsten .....                                   | 40 |
| 6.2     | Uitgaven .....                                      | 40 |
| 6.2.1   | Trainer .....                                       | 40 |
| 6.2.2   | Personeel .....                                     | 40 |
| 6.2.2.1 | Vast personeel .....                                | 40 |
| 6.2.2.2 | Ambulant personeel .....                            | 40 |
| 6.2.2.3 | Vrijwilligers .....                                 | 41 |
| 6.2.3   | Locatie .....                                       | 41 |
| 6.2.4   | Lunch .....                                         | 41 |
| 6.3     | Liquiditeitsbegroting .....                         | 41 |
| 6.4     | Opbrengsten .....                                   | 41 |
|         | Literatuurlijst .....                               | 42 |
|         | Bijlagen .....                                      | 46 |
|         | Bijlage I: AAOCC .....                              | 46 |
|         | Bijlage II: Toestemming start dataverzameling ..... | 48 |
|         | Bijlage III: Literatuuronderzoek .....              | 49 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Theoretisch kader .....                                                     | 49  |
| Kernbegrippen .....                                                         | 49  |
| Hospitality en gastvrijheid .....                                           | 49  |
| Uniformiteit .....                                                          | 50  |
| Gedragscode .....                                                           | 50  |
| Interactieve speltraining .....                                             | 52  |
| Bijlage IV: Operationalisering kernbegrippen .....                          | 55  |
| Bijlage IV.I Operationalisering hospitality en gastvrijheid .....           | 55  |
| Bijlage IV.II Operationalisering gedragscode .....                          | 55  |
| Bijlage IV.III Operationalisering interactieve speltraining .....           | 56  |
| Bijlage V: Keuze 7S-model .....                                             | 57  |
| Bijlage VI: 7S-model .....                                                  | 59  |
| Strategie .....                                                             | 59  |
| Systemen .....                                                              | 59  |
| Staf .....                                                                  | 60  |
| Sleutelvaardigheden .....                                                   | 60  |
| Significante waarden .....                                                  | 60  |
| Bijlage VII: Interviewguides .....                                          | 61  |
| Bijlage VII.I Interviewgide gedragscode en interactieve speltraining .....  | 61  |
| Bijlage VII.II Interviewgide 7S-model .....                                 | 63  |
| Bijlage VIII: Transcripten .....                                            | 65  |
| Bijlage VIII.I Transcript Ard .....                                         | 65  |
| Bijlage VIII.II Transcript Astrid .....                                     | 71  |
| Bijlage VIII.III Transcript Daphne .....                                    | 76  |
| Bijlage VIII.IV Transcript Mariël .....                                     | 83  |
| Bijlage VIII.V Transcript Walter .....                                      | 88  |
| Bijlage VIII.VI Transcript Christel .....                                   | 94  |
| Bijlage IX: Gecodeerde transcripten .....                                   | 102 |
| Bijlage IX.I Gecodeerd transcript Ard .....                                 | 102 |
| Bijlage IX.II Gecodeerd transcript Astrid .....                             | 108 |
| Bijlage IX.III Gecodeerd transcript Daphne .....                            | 113 |
| Bijlage IX.IV Gecodeerd transcript Mariël .....                             | 120 |
| Bijlage IX.V Gecodeerd transcript Walter .....                              | 125 |
| Bijlage IX.VI Gecodeerd transcript Christel .....                           | 131 |
| Bijlage X: Coderingsschema .....                                            | 139 |
| Bijlage X.I: Coderingsschema gedragscode en interactieve speltraining ..... | 139 |
| Bijlage X.II: Coderingsschema 7S-model .....                                | 139 |
| Bijlage XI: Overzicht stakeholders .....                                    | 140 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Bijlage XII: Liquiditeitsbegroting .....              | 141 |
| Bijlage XIII: Berekening uitgaven financieel.....     | 142 |
| Bijlage XIV: Voor- en nadelen onderzoeksmethoden..... | 144 |

## 1. Gedragscode voor hospitality

GGZWNB (2019) heeft benoemd dat een gedragscode bestaat uit een missie, kernwaarden, normen en regels. Deze gedragscode zal die onderdelen behandelen voor De Deventer Schouwburg.

### 1.1 Missie

Dit onderdeel de doelstelling van de organisatie en schetst een duidelijk beeld van waar het bedrijf voor staat. Tevens richt de missie zich op de belanghebbenden binnen de organisatie. (GGZWNB, 2019)

De Deventer Schouwburg presenteert en bevordert podiumkunsten in al haar verschijningsvormen en biedt hiermee schoonheid, emotie, vermaak en verdieping aan een groot en breed publiek uit Deventer en (ver) daarbuiten. Dit gebeurt met gastvrije, betrokken medewerkers en door een optimale, culturele en zakelijke exploitatie van het gebouw. De programmering, dienstverlening en het gebouw zijn onderscheidend, het liefst duurzaam en van hoge kwaliteit.

Samen met de inwoners van Deventer maken wij culturele dromen waar en ontmoeten graag mensen met goede en bijzondere ideeën om die samen met ons op te pakken en uit te voeren. Ons theater biedt tevens ruimte om relevante maatschappelijke thema's uit te diepen en om bij te dragen aan een duurzame wereld waar kunst kleur aan geeft. Rood is de kleur van ons pand. Rood staat voor passie en hartstocht, maar ook voor pijn en woede. Alle emoties in één kleur, dat is theater, dat is de wereld! Ons motto staat als een huis en zie je vanuit alle windstreken op onze toneeltoren staan: Breek de lucht, raak de grens, open de tijd, vind de mens.

### 1.2 Kernwaarden

GGZWNB (2019) beschrijft de kernwaarden van een organisatie als standaarden waarnaar gehandeld wordt binnen de organisatie. De kernwaarden zijn dus erg belangrijk voor medewerkers, omdat door deze kernwaarden hun houding wordt bepaald (GGZWNB, 2019).

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kwaliteit</b>    | <i>Kwaliteit proberen te bieden voor alles wat wij kunnen leveren.</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Professioneel werkend, dus met verstand van je beroep en je functie;</li><li>- Toont enthousiasme en bereidheid;</li><li>- Neemt persoonlijke verantwoordelijkheden;</li><li>- Ziet kansen in plaats van problemen;</li><li>- Verbeterd prestaties;</li><li>- Realiseert optimale beleving in en rondom het theater.</li></ul>                                                                                  |
| <b>Gastvrijheid</b> | <i>Alles wat we leveren, doen we met een vriendelijke lach.</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Het welkom en prettig laten voelen van gasten;</li><li>- Geeft door gedrag en houding een blijk van interesse in de ander;</li><li>- Vraagt (door) en luistert om te toetsen of de interpretatie juist is;</li><li>- Vertaalt de behoefte, een vraag of probleem in een passende oplossing al dan niet met behulp van een leidinggevende;</li><li>- Biedt eenieder oprechte aandacht, veiligheid en comfort.</li></ul> |
| <b>Samenwerken</b>  | <i>Alle afdelingen werken goed met elkaar samen wanneer iets bewerkstelligd moet worden.</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Is bereid tot overleg en samenwerking;</li><li>- Deelt informatie, kennis en ervaring met alle betrokkenen;</li><li>- Heeft een actieve bijdrage in het eindresultaat;</li><li>- Benut de kennis, vaardigheden en creativiteit van anderen;</li><li>- Toont zorgvuldigheid in alle relaties;</li><li>- Communiceert relevante informatie te allen tijde met alle betrokkenen.</li></ul>   |

### 1.3 Normen

Uit het onderzoek van GGZWNB (2019) worden normen beschreven als protocollen waarnaar gehandeld wordt, bij situaties waar de standaardregels niet opgaan, maar er wel rekening gehouden moet worden met grenzen.

Aangezien wij geen standaardisatie willen binnen onze organisatie, zal gewerkt worden met kaders. De kaders zijn uitgezet in de vorm van de regels, opgenomen in de gedragscode. Bij deze kadering wordt beroep gedaan op de professionaliteit van de medewerkers. Zij beschikken over de kwaliteiten flexibiliteit, pro-activiteit, gastvrijheid, vriendelijkheid en organisatiesensitiviteit (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021). C. Samson (persoonlijke communicatie, 2021) beschrijft flexibiliteit als het in staat zijn om jezelf te verplaatsen in verschillende situaties. Dit kan zich ook vertalen in de keuzes die gemaakt moeten worden. Over pro-activiteit zegt C. Samson (persoonlijke communicatie, 2021) dat dit draait om het tonen van initiatief en verantwoordelijkheid. Gastvrijheid staat hoog in het vaandel bij De Deventer Schouwburg. Voor De Deventer Schouwburg betekent gastvrijheid dat alles wat geleverd wordt, met een vriendelijke lach gebeurt. Meer informatie over gastvrijheid kan gevonden worden in hoofdstuk 1.2 Kernwaarden. Vriendelijkheid binnen De Deventer Schouwburg draait om het meedenken met de gasten en inlevingsvermogen tonen (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021). Organisatiesensitiviteit gaat over dat het personeel weet waar de organisatie voor staat. Doordat zij beschikken over deze kwaliteiten, ontstaat de ruimte om binnen de kaders weloverwogen keuzes te maken. Indien dit niet mogelijk is, kan een medewerker altijd uitwijken naar een floormanager die op dat moment aanwezig is.

### 1.4 Regels

#### 1.4.1 Algemene gedragsregels

##### 1.4.1.1 Personalisatie

Personalisatie kan binnen De Deventer Schouwburg toegepast worden door mee te gaan in de stijl van de gasten. Dit kan door kledingstijl aan te passen op de doelgroep van de voorstelling. Dit zal tijdig worden gecommuniceerd en indien nodig zal hiervoor kleding geregeld worden vanuit De Deventer Schouwburg. Daarnaast is interesse tonen in de gast een belangrijk aspect van personalisatie. Tot slot is het belangrijk om door te vragen als de gast iets nodig heeft en mee te denken met de gast. Probeer altijd alternatieve opties te vinden als de gast een wens heeft waar wij niet 100% aan kunnen voldoen.

##### 1.4.1.2 Communicatie

Communicatie is een belangrijk aspect binnen De Deventer Schouwburg. Controleer altijd met elkaar, maar ook met de gast, of de boodschap duidelijk is overgekomen. Op deze manier heb je de extra bevestiging wat miscommunicatie en daardoor onduidelijkheden en eventuele problemen kan voorkomen.

##### 1.4.1.3 Beslissingen nemen

Binnen De Deventer Schouwburg worden verschillende beslissingen genomen. Grote beslissingen, gericht op geldzaken, moeten altijd overlegd worden met een leidinggevende. Kleinere beslissingen kan het personeel zelf nemen. Dit is omdat het personeel beschikt over voldoende kennis van het bedrijf. Het is hierbij van belang om deze beslissingen aan het einde van je shift door te geven aan je leidinggevende, zodat deze hier wel van op de hoogte is.

##### 1.4.1.4 Omgang met personeel

Wij zijn binnen De Deventer Schouwburg een erg hecht team. Om ervoor te zorgen dat het team zo hecht blijft, zijn er enkele aspecten waar aan gehouden moet worden door iedereen die werkzaam is binnen De Deventer Schouwburg. Het is essentieel dat elk personeelslid met respect wordt behandeld. Daarnaast wordt iedereen in zijn of haar waarde gelaten. Zie jij iets, waarvan jij het anders had aangepakt, laat het diegene dan weten op een positieve manier. [Tot slot wordt binnen De Deventer Schouwburg gebruik gemaakt van inclusief taalgebruik, zodat iedereen zich welkom voelt.](#)

## 1.4.2 Werkafspraken en ordevoorschriften

### 1.4.2.1 Alcohol en drugs

Het nuttigen van alcoholische dranken of drugs tijdens werktijd evenals het verkeren onder invloed van alcohol of drugs (verdovende middelen) bij de aanvang van je werk is niet toegestaan. Het is tevens verboden om verdovende middelen bij je te hebben. Let bij medicijngebruik op mogelijke bijwerkingen. Stel de werkgever (indien nodig voor je eigen veiligheid en gezondheid) op de hoogte van het medicijngebruik, zodat in geval van calamiteiten adequaat kan worden gehandeld.

### 1.4.2.2 Roken

Binnen De Deventer Schouwburg geldt het recht van rookvrij werken zoals vastgelegd in de Tabakswet. Roken is binnen het bedrijf niet toegestaan. Ook toiletten, zalen, gangen, foyers, kantoren, et cetera vallen hieronder. Dit betekent dat binnen, en in de directe omgeving, niet gerookt mag worden. In de pauze, of met toestemming van je leidinggevende, mag gerookt worden aan de achterzijde van het pand. Buiten de reguliere pauzes is roken niet toegestaan.

### 1.4.2.3 Eten en drinken op het werk

Tijdens kantooruren mogen meegebrachte etenswaren en drankconsumpties genuttigd worden op kantoor of in het Theatercafé. Met betrekking tot het nuttigen van etenswaren en drankconsumpties tijdens zakelijke verhurings en/of voorstellingen zijn de volgende regels van toepassing;

- Tijdens werk mag je koffie, thee en frisdranken uit de Petflessen achter de schermen drinken. Dit kan in de pantry. Hier staat een grote koelkast met Petflessen frisdrank voor het personeel;
  - Lunch; start je voor 11.00 uur en werk je langer dan +/- 13.00 uur, wordt de lunch geregeld door De Deventer Schouwburg. Het moment van de lunch is altijd in overleg;
  - Diner; De werkgever verstrekt een warme maaltijd indien onvoorzien minder dan 1,5 uur pauze kan worden genoten in de periode tussen 17.00 uur en 19.30 uur;
  - Er mag door de avonddienst in de bediening, keuken, techniek en als vrijwilliger binnen een half uur na sluitingstijd of einde dienst één sluitdrankje gedronken worden (bier, wijn en/of frisdrank).
- Alle tijdens en na het werk door jou genuttigde consumptie dienen te worden geturfd op de daarvoor speciale "eigen gebruik" personeelslijsten.

### 1.4.2.4 Privézaken regelen onder werktijd

Het regelen van privézaken onder werktijd is niet toegestaan, tenzij dit dringend is. Het is hierbij van belang dat dit te allen tijde wordt overlegd met jouw leidinggevende. Is deze op dat moment niet aanwezig, dan moet het worden doorgegeven aan een andere leidinggevende die op dat moment wel aanwezig is.

### 1.4.2.5 Gebruik telefoon en computer

Het gebruik van de telefoons en computers in eigendom van De Deventer Schouwburg is alleen toegestaan voor werkdoeleinden.

### 1.4.2.6 Sociale media

Het privégebruik van sociale media is tijdens de pauze en uit het zicht van de gast toegestaan. Voor het uitoefenen van je functie waarbij het noodzakelijk is sociale media te raadplegen, wend je je tot je leidinggevende. Bij het gebruik van sociale media in je eigen tijd is het van belang altijd voor ogen te houden dat je het visitekaartje van de Deventer Schouwburg bent. Het is niet toegestaan om je ongepast, onjuist, onvolledig, beledigend, bedreigend of negatief over de werkgever, haar relaties, werknemers en/of artiesten uit te laten op sociale media. De Deventer Schouwburg als werkgever gaat ervan uit dat je je respectvol uitlaat over het bedrijf. Klachten bespreek je niet met gasten, maar met je leidinggevende, de werkgever of de vertrouwenspersoon.

### 1.4.2.7 Persoonlijke relaties op het werk

Onderlinge relaties tussen werknemers dienen benoemd te worden, zodat de leidinggevendenden daarvan op de hoogte zijn. Het is essentieel dat werk en privé gescheiden worden gehouden, zodat de gasten hier geen hinder aan kunnen ondervinden.

#### *1.4.2.8 Omgang met systemen*

Elk personeelslid dient om te kunnen gaan met de verschillende systemen binnen De Deventer Schouwburg. De systemen zijn essentieel voor een goed lopend bedrijf. Weet je niet hoe een systeem werkt, vraag dit dan aan je leidinggevende.

### 1.4.3 Persoonlijke verzorging

#### *1.4.3.1 Bedrijfskleding*

Elk personeelslid dient passende kleding te dragen. Voor de horeca-afdeling wordt bovenkleding verzorgd door De Deventer Schouwburg. De kleding moet passend zijn bij het publiek dat aanwezig is in het gebouw. Hierover wordt tijdig gecommuniceerd en indien nodig passende kleding geregeld vanuit De Deventer Schouwburg.

#### *1.4.3.2 Persoonlijke beschermmiddelen*

Wanneer dit voor de werkzaamheden noodzakelijk is, zal de werkgever persoonlijke beschermingsmiddelen verstrekken. Denk hierbij aan desinfectiemiddelen, handschoenen en mondklappers. Verder zijn alle pantry's voorzien van helm, hesje met betrekking tot werkzaamheden voor bedrijfshulpverlening. Portofoons zijn overal aanwezig.

#### *1.4.3.3 Uiterlijke verzorging*

Voor elke medewerker is het belangrijk om er goed verzorgd uit te zien. Dit houdt in dat nagels netjes zijn en niet te lang. Bij de mannen is het belangrijk dat een baard er verzorgd uitziet en niet te lang is. Daarnaast is het voor elke medewerker belangrijk om een verzorgd uiterlijk te hebben. Hiermee wordt bedoeld dat je goed uitgerust op het werk komt en je kleding en haren netjes zitten.

### 1.4.4 Bedrijfseigendommen

#### *1.4.4.1 Elektronische apparaten*

Met alle elektronische apparaten in eigendom van De Deventer Schouwburg moet zorgvuldig worden omgegaan. Onder deze elektronische apparaten vallen laptops, computers, telefoons, kassa's en pinapparaten. Mocht er een foutmelding of mankement zijn met één van deze apparaten, dan is het van belang om dit zo snel mogelijk te melden bij één van de leidinggevenden.

### 1.4.5 Veiligheid

#### *1.4.5.1 Bedrijfsongeval*

Bij een bedrijfsongeval dient altijd onmiddellijk de bedrijfshulpverlener op dienst gewaarschuwd te worden. Laat het slachtoffer niet alleen en laat iemand zo nodig zo snel mogelijk EHBO toepassen. Bel bij twijfel altijd een ambulance. Er is een verbandtrommel aanwezig in elke pantry op elke verdieping, op het toneel in beide zalen en in de artiestenfoyer. Indien een ongeval is opgetreden, ben je verplicht om medewerking te verlenen aan het mogelijke onderzoek dat hierop volgt. Tevens zal voor de verzekering een bedrijfsongevallenformulier moeten worden ingevuld. Deze zal door de leidinggevende door worden gestuurd naar afdeling personeel en organisatie.

#### *1.4.5.2 Bedrijfshulpverlening*

Er zijn medewerkers opgeleid om bij spoedgevallen en calamiteiten als bedrijfshulpverlener hulp te kunnen bieden. Op het aanwezigheidsbord, op de deur van de pantry links begane grond, kan iedereen zien wie als bedrijfshulpverlener aanwezig is.

#### *1.4.5.3 Ongewenst gedrag*

Binnen ons bedrijf wordt agressie, (seksuele) intimidatie, verbaal en lichamelijk geweld, discriminatie, pesten en ander ongewenst gedrag, op welk niveau dan ook, niet geaccepteerd. Iedereen heeft zijn of haar eigenaardigheden. Wat iedereen echter met elkaar gemeen heeft, is de behoefte aan constructieve, positieve communicatie waarbij iedereen in zijn waarde gelaten wil worden. Ongewenste omgangsvormen ofwel ongewenst gedrag doen inbreuk op de identiteit van een persoon. Of en wanneer dit zo is, ervaart iedereen uiteindelijk verschillend. Afhankelijk van de zwaarte van de

klacht en na gedegen onderzoek, kan door de Deventer Schouwburg sancties worden opgelegd aan degene tegen wie een gegronde klacht is gericht. Als jij te maken hebt met ongewenst gedrag is het essentieel om dit direct te melden bij jouw leidinggevende of bij de vertrouwenspersoon.

#### 1.4.6 Contact met gasten

##### 1.4.6.1 Klachten van gasten

Indien een gast een klacht heeft, is het van belang dat eerst zelf gekeken wordt of er iets mogelijk is. Meld dit aan het einde van je shift altijd aan een leidinggevende. Wanneer het niet mogelijk is om zelf een oplossing te vinden, ga dan naar je leidinggevende zodat hij of zij hier een gepaste oplossing voor kan zoeken. Ga nooit in discussie met de gast, maar behandel deze te allen tijde met respect en blijf vriendelijk en gastvrij.

##### 1.4.6.2 Fooien en geschenken

Fooien en geschenken worden aangenomen met een vriendelijke lach en bedankje aan de gast. De fooien en geschenken worden eerlijk verdeeld onder al het personeel aan het einde van het jaar.

##### 1.4.6.3 Tone of voice

Onze manier van communiceren is informeel, toegankelijk, enthousiast, direct, losjes en speels. Met een vleugje humor als de boodschap zich daarvoor leent. [Voor het contact met de gasten wordt gebruik gemaakt van inclusief taalgebruik, zodat elke gast zich welkom voelt binnen onze organisatie.](#)

#### 1.4.7 Overige afspraken

##### 1.4.7.1 Vertrouwenspersoon

De Deventer Schouwburg beschikt over een vertrouwenspersoon. Op dit moment is dat Greta Zweverink. 06-22064855 of [greta@deventerschouwburg.nl](mailto:greta@deventerschouwburg.nl). Zij is belast met de eerste opvang van personen met klachten over agressie, geweld, discriminatie, (seksuele) intimidatie en ander ongewenst gedrag, die daarover willen praten.

De vertrouwenspersoon helpt en begeleidt je bij een klacht en geeft advies. Ook kan de vertrouwenspersoon de klager, indien gewenst, ondersteunen bij het indienen van de klacht bij de directie en/of in geval van een strafbaar feit, bij het doen van aangifte bij de politie. De vertrouwenspersoon zal pas handelen, wanneer de klager daarvoor toestemming heeft verleend. Alle informatie zal de vertrouwenspersoon vertrouwelijk behandelen.

##### 1.4.7.2 Cursus en training

Cursus en training is verplicht voor elke medewerker van De Deventer Schouwburg. Deze cursussen en/of trainingen vinden elk kwartaal plaats. Voor de medewerkers met een vast contract betekent dit dat zij de tijd die ingenomen wordt door cursus en/of training niet ingeroosterd worden op de werkvloer. Voor de ambulante medewerkers betekent dit dat de tijd die ingenomen wordt door cursus en/of training uitbetaald wordt. Voor de vrijwilligers betekent het dat zij een vrije keus hebben of zij wel of niet willen deelnemen aan een cursus en/of training. Er wordt tijdig gecommuniceerd over deze cursussen en/of trainingen en deze worden zoveel mogelijk binnen kantoortijden ingepland.

## 2. Interactieve speltraining

### 2.1 Diagnose van de praktijk

Galan (2015, p.22) beschrijft in haar boek dat in dit onderdeel duidelijk gemaakt moet worden wat er aan de hand is en waar de verbetering ligt. Daarnaast benoemt Galan (2015, p.22) dat het belangrijk is dat in dit onderdeel ook omschreven moet worden wat er bereikt moet worden. Tot slot wordt vermeld dat de eigen praktijk centraal gesteld moet worden en vanuit daar een programma opgesteld wordt (Galan, 2015, p.22).

In De Deventer Schouwburg is nog nooit een gedragscode aanwezig geweest (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021). Om deze reden is het belangrijk dat het doel van deze training is dat alle medewerkers weten hoe deze gedragscode in elkaar zit en hoe zij hiermee kunnen werken. Het verbeterpunt waar de training voor moet gaan zorgen, is om die reden het leren werken met de gedragscode. De eigen praktijk, De Deventer Schouwburg, staat centraal in deze training.

Uit de interviews zijn tevens aanvullende leerdoelen naar voren gekomen. Zo is het belangrijk om te kijken hoe de beleving van de gasten overtroffen kan worden door de inzet van een betere verkooptechniek. Hierbij is het belangrijk dat je niet te opdringerig bent (A. Nijland, persoonlijke communicatie, 2021). Daarnaast is het belangrijk om verder te denken en hoe getraind kan worden op de onderlinge communicatie. Tot slot is het belangrijk in deze training om te kijken hoe een medewerker zich gedraagt als hij of zij tot het uiterste wordt gedreven.

### 2.2 Een globaal programma

Galan (2015, p.18) beschrijft in haar boek dat je uit de diagnose, het eerste onderdeel, duidelijk hebt gekregen wat de deelnemers kunnen leren en waar dus verbeterpunten liggen. Door die informatie kan er een globaal programma gemaakt worden. De inhoud van de training wordt in dit onderdeel gekozen, deze worden opgedeeld in verschillende onderdelen van de training en de volgorde wordt bepaald (Galan, 2015, p.18).

Onderdeel 1: theorie ± 1 uur

Onderdeel 2: vragenronde ± 30 minuten

Onderdeel 3: casussen ± 5 uur

Onderdeel 4: evaluatie ± 30 minuten

### 2.3 Focus bepalen

In dit onderdeel wordt volgens Galan (2015, p.115) het doel voor elk onderdeel vastgesteld. Dit biedt een houvast in de uitvoering. In dit onderdeel benoemt Galan (2015, p.115) ook dat het belangrijk is om een checklist te ontwerpen. Deze checklist impliceert aanwijzingen voor de deelnemers van de training. Galan (2015, p.115) vermeldt in haar boek dat het essentieel is om de checklist zo nauwkeurig mogelijk te ontwerpen, zodat de deelnemers het dan gaan onthouden en toepassen.

Per onderdeel van de training zal uitgelegd worden wat het doel hiervan is. Daarnaast wordt een checklist ontworpen. Deze is terug te vinden in bijlage I.

#### **Onderdeel 1: theorie**

In dit onderdeel wordt de gedragscode uitgelegd. Dit is belangrijk, zodat elke deelnemer weet wat allemaal in de gedragscode staat. Van tevoren wordt de gedragscode naar elke medewerker gemaaild, zodat zij zich alvast in kunnen lezen. Om deze reden kan de gedragscode kort behandeld worden. Daarnaast zal in dit onderdeel kort behandeld worden welke spelvormen gehanteerd gaan worden en wat deze inhouden. Dit is belangrijk, zodat elke deelnemer weet wat er van hem of haar verwacht wordt en zodat zij weten wat dit inhoudt.

## Onderdeel 2: vragenronde

In dit onderdeel kunnen de deelnemers vragen stellen die zij hebben naar aanleiding van de gedragscode of de spelvormen die gehanteerd worden. Dit is relevant om zo onduidelijkheden te voorkomen. Daarnaast wordt in dit onderdeel de verwachtingen van de deelnemers besproken. Door dit te vragen, kan ingespeeld worden op deze verwachtingen, zodat elke deelnemer tevreden de training verlaat.

## Onderdeel 3: simulatiespelen en rollenspelen

In dit onderdeel zullen de simulatiespelen en de rollenspelen uitgevoerd worden. Bij simulatiespelen wordt een gedeelte van de werkelijkheid nagedaan, terwijl rollenspelen zich richten op wat je eigenlijk wilt zien. Het doel van simulatiespelen is om problemen bespreekbaar te maken en mogelijk oplossingen op te sommen, af te wegen en uitgekozen te worden (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.22). Het doel van rollenspelen is om het mogelijk te maken om gedrag en problemen bespreekbaar te maken (van der Heide & Bijkerk, 2006, pp. 21-22). Daarnaast beschrijven van der Heide en Bijkerk (2006, p.22) dat dramaspelen de samenwerking optimaliseert.

Het uitvoeren van de simulatiespelen heeft als doel om te kijken wat in een situatie die (gedeeltelijk) heeft plaatsgevonden fout is gegaan en waar verbetering ligt. De rollenspelen zorgen ervoor dat de situatie opnieuw wordt nagedaan, maar met de verbeterpunten.

## Onderdeel 4: evaluatie

Aan het einde van de training zal gevraagd worden aan de deelnemers of zij op- en/of aanmerkingen hebben op de training. Het doel hiervan is om te kijken wat een volgende keer anders aangepakt kan worden.

### 2.4 De trap

Dit onderdeel beschrijft Galan (2015, p.19) als de oefeningen die gedaan gaan worden in de training. Zij beschrijft dat je bij het ontwerpen hiervan het beste kan beginnen bij de kernoefening, dan de tussenoefening en tot slot de uitleg.

De kernoefening is het uitvoeren van de rollenspelen. De casussen zijn gedeeltelijk gebaseerd op echte situaties. Elke situatie wordt twee keer nagespeeld. De eerste keer (simulatiespel) om te zien hoe deze situaties in het verleden zijn aangepakt. Daarna wordt feedback gegeven en aan de hand daarvan worden verbeterpunten opgesteld. Vervolgens wordt de situatie opnieuw nagedaan (rollenspel). Om tot de kernoefening te komen, wordt eerst een tussenoefening uitgevoerd. Dit zijn de simulatiespelen. Om vanuit de simulatiespelen tot de rollenspelen te komen, wordt feedback gegeven. Deze feedback wordt omgezet in verbeterpunten en vanuit daar worden de rollenspelen uitgevoerd. De feedback is het stuk theorie waar Galan (2015, p.19) over schrijft.

**Casus 1:** Een oude vrouw die voor het eerst in het theater is. Haar man is kortgeleden overleden en ze is daar nog steeds een beetje verdrietig om. Hij hield niet van het theater en daarom is dit haar eerste keer in het theater. Ze vindt het allemaal erg spannend en weet niet goed wat ze kan verwachten. Dit is aan haar gezicht af te lezen. Hoe speel jij hier op in? Hoe ga je met mevrouw om? Herken je de behoefte van mevrouw? Wat ga je doen om een leuke avond voor mevrouw te verzorgen?

Simulatie: In het verleden heeft een soortgelijke situatie zich voorgedaan. Mevrouw is toen geholpen in het theater, maar verliet nog steeds het theater verdrietig om haar man. Uiteraard zal ze dit niet vergeten zijn na één avondje uit, maar ze had het theater vrolijker kunnen verlaten. Op dat moment dacht zij gelijk weer aan haar man toen zij De Deventer Schouwburg verliet, in plaats van hoe zij de avond heeft beleefd.

**Casus 2:** de afdeling techniek is het podium aan het opbouwen, totdat plotseling een toneelstuk valt en in stukken breekt. Deze is niet meer te gebruiken, maar de voorstelling is vanavond. De artiest voor wie dit is, begint naar je te schreeuwen en wordt lichtelijk agressief. Wat doe jij in deze situatie? Hoe pak jij dit aan? Zie jij kansen om deze situatie om te buigen naar iets positiefs en hoe zou jij dit dan doen? Schakel je hulp in van anderen?

Simulatie: In het verleden heeft deze situatie zich voorgedaan op een andere afdeling. Degene naar wie geschreeuwd werd en naar wie agressief gedrag werd vertoond heeft toen excuses aangeboden aan de gast en heeft geprobeerd dit zelf op te lossen. Uiteindelijk is dit uitgelopen op een enorme discussie, waarna de artiest heeft gezegd dat de voorstelling niet meer door hoeft te gaan hier.

**Casus 3:** een vrouw in een rolstoel staat voor het theater te wachten op haar dochter die elk moment met de trein aan kan komen. Het begint een beetje te regenen, maar mevrouw kan niet zelfstandig naar binnen. Het wordt buiten drukker met andere gasten, waardoor mevrouw een beetje in paniek raakt, omdat zij niet weg kan komen. Hoe pak jij deze situatie aan? Zie je kansen? Schakel je hulp in?

Simulatie: In het verleden heeft deze situatie zich voorgedaan. Mevrouw is toen naar binnen gebracht, waarna het personeel haar aan een tafel heeft geplaatst bij het raam. Daarna is niet meer omgekeken naar mevrouw, totdat haar dochter binnenkwam.

**Casus 4:** er is een boeking gemaakt voor een voorstelling van een grote artiest. Een week voordat ze komen, komt er een telefoontje binnen dat zij nog aanvullende wensen hebben. Op dat moment is degene die over deze boeking gaat niet aanwezig. Wat doe je in deze situatie? Neem je zelf de beslissing? Hoe communiceer je dit naar degene die verantwoordelijk is voor deze boeking? Hoe ga je om met de systemen?

Simulatie: in het verleden heeft deze situatie zich voorgedaan, maar dan met een klein gezelschap. Uit deze situatie is gebleken dat de onderlinge communicatie erg belangrijk is, want degene die over deze boeking ging wist niks van de aanvullende wensen. Hierdoor was het gezelschap erg teleurgesteld en moest er op het laatste moment van alles geregeld worden. Dit heeft gezorgd voor veel stress bij beide partijen.

**Casus 5:** er is een kindervoorstelling in de Kleine Zaal. Een man met zijn twee kinderen komt binnen om deze voorstelling bij de wonen. In de pauze hoor je dat één kind naar huis wilt omdat hij de voorstelling eng vindt. Wat doe je in deze situatie? Hoe zorg je ervoor dat ze toch blijven? Zie jij een mogelijkheid om extra te verkopen?

Simulatie: In het verleden heeft een soortgelijke situatie zich voorgedaan. In deze voorstelling wilde iemand weg omdat hij er heel erg verdrietig van werd. Het personeel heeft toen kort met hem staan praten, zodat hij zijn gedachten ergens anders had. Hij is na de pauze terug de zaal ingegaan om de voorstelling verder te bekijken. Toen de voorstelling was afgelopen, kwam meneer erg verdrietig de zaal uit en is verdrietig weggegaan. Het personeel heeft hem niet meer gesproken, maar achteraf bleek dat zij hem wel hadden gezien.

## 2.5 De glijbaan

In dit onderdeel wordt de motivatie van de deelnemers aangewakkerd (Galan, 2015, p.201). Dit wordt gedaan aan de hand van verschillende werkvormen.

Om de motivatie van de deelnemers aan te wakkeren, wordt rekening gehouden met hun voorkeuren voor de spelvormen. Deze zijn rollenspelen en simulatiespelen. Daarnaast zijn uit de interviews bepaalde randvoorwaarden naar voren gekomen van de leidinggevenden. Hiermee wordt rekening gehouden, zodat zij gemotiveerd zijn om actief deel te nemen aan de training. De randvoorwaarden

waar rekening mee gehouden wordt zijn dat gekeken wordt waar De Deventer Schouwburg voor staat. Dit komt terug in onderdeel 1: theorie. Hierin wordt de gedragscode behandeld. De gedragscode bestaat een deel uit de missie en de kernwaarden van de organisatie. Een andere randvoorwaarde is dat de training gericht moet zijn op het werkvlak en niet op persoonlijk vlak. Dit uit zich in de casussen die zijn ontworpen voor de training. Al deze casussen zijn gedeeltelijk gebaseerd op situaties die zich werkelijk hebben voorgedaan in het bedrijf. Een volgende randvoorwaarde is dat de medewerkers van de verschillende afdelingen worden gehusseld in de training. De training zal plaatsvinden in twee groepen. Hiervoor worden de medewerkers gehusseld, zodat altijd iemand aanwezig is op de afdelingen. De training moet compact zijn, is een voorwaarde wat naar voren kwam uit de interviews. De training is compact, doordat de theorie kort behandeld gaat worden. Dit kan doordat de gedragscode van tevoren wordt gemaild naar elke medewerker, zodat zij zich in kunnen lezen en eventuele vragen kunnen opstellen. Doordat iedereen zich in heeft kunnen lezen, zal de training puur gericht zijn op datgene wat belangrijk is en zullen geen onnodige onderwerpen behandeld worden. Dit sluit aan bij de laatste randvoorwaarde. Deze randvoorwaarde is dat het als fijn wordt ervaren als van tevoren iedereen zich in heeft kunnen lezen en er contact is geweest via de mail.

## 2.6 Helicopterview

Dit onderdeel bevat de evaluaties (Galan, 2015, p.19).

Om te peilen hoe de training is ervaren, zal aan het einde van de training gevraagd worden of de deelnemers nog op- en/of aanmerkingen hebben. Er is besloten om dit mondeling te doen in plaats van op papier, zodat er doorgevraagd kan worden bij onduidelijkheden. Daarnaast worden hier eventuele vragen nog behandeld.

## Literatuurlijst

Galan, K. (2015). *Trainingen ontwerpen* (3de ed.). Thema.

Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant. (2019, maart). *Gedragscode - leidraad voor integer handelen*. GGZWNB. Geraadpleegd op 19 maart 2021, van [https://www.ggzwnb.nl/documenten/extra/20190411134421\\_Gedragscode2019.pdf](https://www.ggzwnb.nl/documenten/extra/20190411134421_Gedragscode2019.pdf)

van der Heide, W., & Bijkerk, L. (2006). *Het gaat steeds beter!: Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk (Docentenreeks) (Dutch Edition)* (2006ste editie). Bohn Stafleu van Loghum.

DS

# De Deventer Schouwburg

## Training gedragscode

# Checklist

### ONDERDEEL 1: THEORIE (1 UUR)

- Theorie gedragscode
- Theorie simulatiespelen
- Theorie rollenspelen

### ONDERDEEL 2: VRAGENRONDE (30 MINUTEN)

- Vragen deelnemers behandelen
- Verwachtingen bespreken

### ONDERDEEL 3: CASUSSEN (5 UUR)

- Uitvoeren simulatiespel
- Bespreken simulatiespel
- Verbeterpunten simulatiespel benoemen
- Uitvoeren dramaspel
- Bespreken dramaspel
- Dit herhalen voor alle casussen

### ONDERDEEL 4: EVALUATIE (30 MINUTEN)

- Op- en/of aanmerkingen deelnemers bespreken
- Eventuele vragen behandelen



DE DEVENTER SCHOUWBURG

# PORTFOLIO II:

Verantwoordingsdocument

2 JULI 2021

---

Naomi Rump  
437630  
437630@student.saxion.nl

---

In opdracht van  
De Deventer Schouwburg  
Christel Samson

---

Saxion HBS  
Begeleider: Vanessa  
Urdaneta

# Verantwoordingsdocument, ontwerpen De Deventer Schouwburg

*De verantwoording voor de gemaakte ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining voor De Deventer Schouwburg.*

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| <b>Auteur:</b>              | Naomi Rump                         |
| <b>Studentnummer:</b>       | 437630                             |
| <b>Onderwijsinstelling:</b> | Hogeschool Saxion, Apeldoorn       |
| <b>Academie:</b>            | Hospitality Business School        |
| <b>Opleiding:</b>           | Hotelmanagement                    |
| <b>Klas:</b>                | DYP4V.42                           |
| <b>Thesis organisatie:</b>  | De Deventer Schouwburg             |
| <b>Plaats:</b>              | Deventer                           |
| <b>Opdrachtgever:</b>       | Christel Samson                    |
| <b>Semester:</b>            | Young Professional Semester        |
| <b>Toets:</b>               | YPS-Beroepsproduct PF              |
| <b>Toetscode:</b>           | T.52448                            |
| <b>Begeleidend docent:</b>  | Vanessa Urdaneta                   |
| <b>Plaats en datum:</b>     | Deventer, 14 juni 2021/2 juli 2021 |

## 1. Inleiding

In onderstaande tabel wordt beschreven welke informatie waar te vinden is. Aangezien het beroepsproduct een ontwerp is, zal het grootste gedeelte terug te vinden zijn in het verantwoordingsdocument.

| Beoordelingscriterium                                                                                                                                              | Relevante informatie in beroepsproduct                                                                                                                                                                                                            | Relevante informatie in verantwoordingsdocument                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.                                                            | Dit onderdeel bestaat uit het ontwerp van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining en is terug te vinden in het beroepsproduct.                                                                                            | Een klein gedeelte van de ontwerpen zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.4.1. Dit is echter een klein gedeelte, voor de gehele ontwerpen wordt verwezen naar het beroepsproduct.                                                  |
| De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.             | De trends en ontwikkelingen worden niet specifiek benoemd in het beroepsproduct. Hier is echter wel rekening mee gehouden bij het ontwerpen van de gedragscode.                                                                                   | In hoofdstuk 2.2 zullen de trends en ontwikkelingen behandeld worden. Deze zijn opgedeeld in interne trends (hoofdstuk 2.2.1) en externe trends (hoofdstuk 2.2.2)                                                                |
| De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.                                     | Een gedeelte van de verzamelde kennis is terug te vinden in de ontwerpen.                                                                                                                                                                         | Het complete literatuuronderzoek is terug te vinden in bijlage III. De resultaten uit de interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.3.3 en het 7S-model is terug te vinden in bijlage VI.                                    |
| De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.                                                                 | Met de leidinggevendenden zijn interviews afgenomen om zo hun wensen te achterhalen. Deze wensen worden niet specifiek benoemd in het beroepsproduct, maar hier is wel rekening mee gehouden met het ontwerpen van de gedragscode en de training. | Dit onderdeel is terug te vinden in hoofdstuk 5. Daarnaast zijn de wensen van de leidinggevendenden benoemd in de interviews. Een samenvatting van de interviews is terug te vinden in hoofdstuk 4.3.3.                          |
| De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten). | De maatschappelijke verantwoordelijkheid komt niet aan bod in het beroepsproduct. Dit komt omdat het beroepsproduct een ontwerp is en om deze reden bestaat het alleen uit de gedragscode en de training.                                         | In hoofdstuk 5.3 wordt de maatschappelijke invloed van dit project omschreven.                                                                                                                                                   |
| De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.                                                                              | De bedrijfseconomische haalbaarheid komt niet aan bod in het beroepsproduct. Dit komt omdat het beroepsproduct een ontwerp is en om deze reden bestaat het alleen uit de gedragscode en de training.                                              | De bedrijfseconomische haalbaarheid is beschreven in hoofdstuk 6. <a href="#">De liquiditeitsbegroting is terug te vinden in bijlage XII</a> . Voor de totstandkoming van de benoemde cijfers, wordt verwezen naar bijlage XIII. |

Tabel 1: Verwijzingen naar waar relevante informatie te vinden is

## 2. Vraag van opdrachtgever

### 2.1 Aanleiding

De opdrachtgever is het project Hospitality Next Level gestart. Een onderdeel van dit project is het ontwerpen van een gedragscode voor hospitality voor de medewerkers. De vraag vanuit de opdrachtgever is om een gedragscode voor hospitality te ontwerpen als onderdeel van haar project. Deze afstudeeropdracht focust zich op de medewerkers van De Deventer Schouwburg. Momenteel is er tussen hen geen uniformiteit. [Op dit moment handelt elke afdeling naar haar eigen belangen, in plaats van handelen vanuit het bedrijfsbelang. C. Samson \(persoonlijke communicatie, 2021\) heeft aangegeven dat uniformiteit belangrijk is voor de organisatie, zodat een goede werksfeer ontstaat. WisKeys-redactie \(2020\) heeft benoemd dat een goede werksfeer bijdraagt aan een verbetering van prestaties, de betrokkenheid van de medewerkers en het zorgt voor een reductie in het ziekteverzuim.](#) De organisatie is nog nooit bezig gegaan met het ontwikkelen van een gedragscode voor hospitality, omdat het personeel niet over de juiste kennis hiervoor beschikte (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021).

Om de gedragscode voor hospitality bij de medewerkers te implementeren, heeft de opdrachtgever gevraagd om een interactieve speltraining te ontwerpen welke gebaseerd is op de gedragscode. [Een training zorgt ervoor dat een goede werksfeer ontstaat \(Groenendaal, 2020\). Groenendaal benoemt dat dit een positieve impact heeft op het imago van een bedrijf.](#) Door een interactieve speltraining in te zetten, gaat het personeel om met het nastreven van de gedragscode voor hospitality op een interactieve manier. Doordat elke medewerker, die in loondienst is bij De Deventer Schouwburg, deze training gaat volgen, weet iedereen hoe deze gedragscode voor hospitality nagestreefd kan worden (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021).

Het doel van het ontwerpen van een gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining is om uniformiteit te creëren onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg. [Engelen \(z.d.\) heeft benoemd dat een gedragscode kan resulteren in meer uniformiteit. Trainingen helpen volgens TeleAdvies \(2020\) om professionaliteit te vormen, wat bijdraagt aan meer uniformiteit in een organisatie. Om deze redenen is een gedragscode en een daarbij behorende training de oplossing voor het creëren van uniformiteit in De Deventer Schouwburg.](#)

[Vanuit de aanleiding is het volgende managementvraagstuk geformuleerd:](#)

“Hoe gaan de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining ingericht worden, met als doel het creëren van uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg?”

### 2.2 Trends en ontwikkelingen

#### 2.2.1 Interne trends

De Deventer Schouwburg bevindt zich in een groot pand. C. Samson (persoonlijke communicatie, 2021) heeft aangegeven dat de organisatie het pand efficiënter wil inzetten. Om deze reden zal meer gefocust worden op de zakelijke markt. Daarnaast zullen hybride evenementen en livestreams doorgevoerd worden in de organisatie.

**Meer focussen op de zakelijke markt** – In een gesprek met de opdrachtgever is duidelijk naar voren gekomen dat De Deventer Schouwburg, naast de leisure markt, zich daarnaast meer wil focussen op de zakelijke markt. Van Kampen (2018) beschrijft op de website van de Rabobank dat de zakelijke dienstverlening één van de snelst groeiende sectoren is. In De Deventer Schouwburg kunnen meetings en/of vergaderingen georganiseerd worden. Doordat ruimte en service wordt verleend aan partijen om dit te kunnen verwezenlijken, biedt De Deventer Schouwburg een unieke

hospitalityervaring voor de zakelijke markt in Deventer en omstreken. Dit is uniek omdat deze optie in Deventer nog niet wordt aangeboden in andere theaters.

Voor de zakelijke markt worden ruimtes ingericht om meetings en/of vergaderingen te kunnen organiseren. In een gesprek met de opdrachtgever is naar voren gekomen dat De Deventer Schouwburg in de toekomst zich nog meer wil gaan focussen op de zakelijke markt. Van Haeren (2020) bevestigt dat schouwburgen steeds meer functioneren als een publieke ruimte, in plaats van alleen als een plek voor voorstellingen. Het is belangrijk om deze ontwikkeling mee te nemen in de gedragscode, omdat businessgasten en leisuregasten twee verschillende doelgroepen zijn. Deze twee doelgroepen zullen allebei met hetzelfde serviceniveau behandeld moeten worden. Dit staat in de gedragscode in het onderdeel omgang met gasten.

**Hybride evenementen en livestreams** – DeFabrique (2021) beschrijft een hybride evenement als een samenspel van offline en online evenementen. Het focust zich op interactie, waarbij beleving een belangrijke rol speelt. Het verschil met een livestream beschrijft DeFabrique (2021) in het feit dat een livestream alleen informatie zendt, terwijl een hybride evenement het publiek betreft. De Deventer Schouwburg biedt in de tijd van het coronavirus ruimtes aan, aan externe partijen om hybride evenementen te faciliteren (C. Samson, persoonlijke communicatie). Deze worden vervolgens uitgezonden door middel van een livestream. Enkele voorbeelden hiervan zijn lezingen van Jan Terlouw, meetings en vergaderingen. De opdrachtgever heeft aangegeven dat zij in de toekomst vaker hybride evenementen en livestreams willen gaan aanbieden, zelfs na de coronacrisis. Schmidt (2020) heeft aangegeven dat de verwachting voor 2021 is dat hybride evenementen steeds populairder worden. Westdijk (2021) benoemt dat hybride evenementen de norm zijn vanaf ongeveer midden 2021. Aangezien dit een ander soort service is wat verleend wordt, is het belangrijk dat in de gedragscode vermeld staat wat algemene regels zijn hoe over het personeel zich moet gedragen.

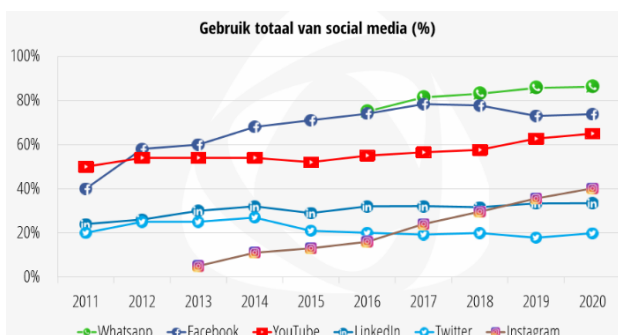
### 2.2.2 Externe trends

**Maak het persoonlijk** – RoomRaccoon (2019) beschrijft dat personalisatie een essentiële trend is in de hospitality branche. Dit komt voort uit de opkomst van big data, waarbij de gast wordt behandeld als een nummer in plaats van als een persoon. Wanneer gebruik gemaakt wordt van personalisatie in een bedrijf, zal dit een positieve hebben op de ervaring van de gast (RoomRaccoon, 2019). Voor De Deventer Schouwburg betekent dit dat personalisatie meegenomen moet worden in de gedragscode voor hospitality, zodat de medewerkers weten hoe zij dit kunnen toepassen.

**Duurzaamheid** – Uit onderzoek van Klerx (2018) is gebleken dat duurzaamheid aldoor essentieel wordt in de horeca. Deze trend is belangrijk voor De Deventer Schouwburg, omdat de organisatie duurzaamheid erg belangrijk vindt. [Om deze reden zullen bepaalde keuzes die gemaakt worden tijdens de afstudeerperiode duurzaam zijn.](#)

**Groei sociale media** - Redactie CustomerTalk (2020) benoemt dat het sociale media gebruik blijft groeien. De groei is vooral terug te zien in de sociale media kanalen YouTube, Snapchat, Twitter, LinkedIn en TikTok (Redactie CustomerTalk, 2020). In afbeelding 1 is de groei van de verschillende sociale media kanalen over de jaren zichtbaar.

Voor De Deventer Schouwburg is het belangrijk dat in de gedragscode rekening gehouden wordt met sociale media.



Afbeelding 1: Gebruik totaal van social media (%) (Customertalk, 2020)

### 3. Oplossingsstrategieën

Het beroepsproduct wat ontwikkeld is, past bij het vraagstuk van de opdrachtgever omdat de opdrachtgever heeft gevraagd om een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining te ontwikkelen. Het doel van het ontwerpen van de gedragscode en interactieve speltraining is om uniformiteit onder de medewerkers te creëren. Doordat de gedragscode bestaat uit regels die voor elke medewerker hetzelfde zijn, draagt dit bij aan de uniformiteit onder hen. Daarnaast is elke medewerker die in loondienst is bij De Deventer Schouwburg verplicht om deel te nemen aan de interactieve speltraining.

Voor het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining zijn interviews afgenomen, om zo relevante informatie te verzamelen voor het ontwerpen hiervan. Daarnaast heeft wekelijks een meeting met de opdrachtgever plaatsgevonden, zodat de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining aansluiten bij haar wensen.

#### 3.1 Trends en ontwikkelingen

De trends en ontwikkelingen die zijn omschreven in hoofdstuk 2.3 zijn meegenomen bij de opstelling van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Zo is personalisatie tegenwoordig een trend. Deze trend is opgenomen als onderdeel in de gedragscode. Door gebruik te maken van trends en ontwikkelingen, is inzicht gecreëerd in wat op dit moment relevant is. Door dit op te nemen in de gedragscode, sluiten deze bij elkaar aan. Het nadeel van trends en ontwikkelingen, is dat het niet permanent is. Hierdoor zullen sommige onderdelen in het verloop van de tijd herschreven moeten worden, om het actueel te houden.

#### 3.2 Voor- en nadelen beroepsproduct

Om te kijken wat de voor- en nadelen van het beroepsproduct zijn, zullen bepaalde aspecten uit het beroepsproduct worden vergeleken met een alternatieve aanpak.

##### 3.2.1 Kernwaarden en normen

Er is gekozen om de kernwaarden en de normen op te nemen in de gedragscode, omdat dit duidelijkheid geeft aan de medewerkers. Tevens had de keuze gemaakt kunnen worden om deze onderdelen niet op te nemen in de gedragscode, aangezien deze worden aangehaald in het sollicitatiegesprek met de medewerkers (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021). De kernwaarden zijn erg belangrijk voor medewerkers, omdat door deze kernwaarden hun houding wordt bepaald (GGZWNB, 2019). Uit het onderzoek van GGZWNB (2019) worden normen beschreven als protocollen waarnaar gehandeld wordt. Om deze redenen is het beschrijven van de kernwaarden en normen in de gedragscode belangrijk, om duidelijkheid onder de medewerkers te creëren.

##### 3.2.2 Spelvorm

De keuze is gemaakt om gebruik te maken van de spelvormen simulatiespelen en rollenspelen. Deze keuze is gebaseerd op de wensen van de leidinggevenden en in samenspraak met de opdrachtgever.

Bij rollenspelen gaat het volgens van der Heide en Bijkerk (2006, p.20) over spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus. Simulatiespelen richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.20). Voor de training zijn verschillende casussen opgesteld. Aangezien gebruik gemaakt gaat worden van een rollenspel, is het een voordeel dat dit passend is bepaalde casussen. De casussen zijn gedeeltelijk gebaseerd op de werkelijkheid. Hierdoor is een simulatiespel erg passend.

Bij rollenspelen worden vaardigheden geoptimaliseerd en beproefd (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.22). Het doel van de training is dat het personeel weet hoe zij de gedragscode kunnen

implementeren op de werkvloer. Om deze reden is een rollenspel hierbij geschikt. Het voordeel van rollenspelen en simulatiespelen is dat het gedrag bespreekbaar gemaakt wordt (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.22). Bij de uitvoering van de training zal na de rollenspelen feedback gegeven worden op het handelen in de situatie van de casus. Doordat feedback gegeven zal worden, krijgen de participanten inzicht in welke aanpassingen doorgevoerd kunnen worden (Dijkstra & Dolman, z.d.). Van der Heide en Bijkerk (2006, p.22) beschrijven dat simulatiespelen bijdragen aan een optimalisatie van de vaardigheden. Aangezien de training moet zorgen voor een implementatie van de gedragscode, is het essentieel dat vaardigheden hiervoor geoptimaliseerd worden.

Van der Heide en Bijkerk (2006, pp. 19-21) benoemen dat er naast rollenspelen en simulatiespelen ook nog andere spelvormen zijn. Deze spelvormen zijn dramaspelen en gezelschaps- of televisiespelen. Het uitdrukken van expressie en originaliteit is het idee achter dramaspelen volgens van der Heide en Bijkerk (2006, p.19). Het nadeel hiervan is dat het uitdrukken van expressie en originaliteit niet het doel is van de training. Tot slot zijn de gezelschaps- of televisiespelen. Bij gezelschaps- en televisiespelen is vaak een concurrerend- of samenwerkingselement (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.20). Aangezien het doel van de gedragscode en de training is om uniformiteit onder de medewerkers te creëren, is het een nadeel dat gezelschaps- of televisiespelen een concurrerend element hebben.

Het doel van dramaspelen is om specifieke ervaring op te doen (van der Heide & Bijkerk, 2006, pp. 21-22). Aangezien de training is gebaseerd op de gedragscode, kan dit gezien worden als nadeel. De gedragscode is namelijk niet toepasbaar in specifieke situaties, maar in elke situatie die zich voordoet binnen de organisatie. Om deze reden kan geen specifieke ervaring opgedaan worden. Tevens benoemen van der Heide en Bijkerk (2006, pp.21-22) dat dramaspelen het mogelijk maken om gedrag en problemen bespreekbaar te maken, het zorgt voor een optimalisering van de samenwerking en het somt persoonlijkheidskenmerken op. Dit is een voordeel van deze spelvorm.

Bij gezelschaps- en televisiespelen is het doel om de samenwerking te optimaliseren (van der Heide & Bijkerk, 2006, p. 22). Dit kan gezien worden als voordeel van deze spelvorm. Het nadeel van deze spelvorm is dat dit draait om het inprenten van inhoud (van der Heide & Bijkerk, 2006, p. 22). Aangezien de training gebaseerd is op de gedragscode, is dit niet relevant en is het om die reden een nadeel. De gedragscode gaat op in elke situatie, dus het inprenten van de inhoud is niet aan de orde, aangezien elke situatie anders is.

### 3.2.3 Casussen

De casussen in de training zijn gedeeltelijk gebaseerd op de werkelijkheid. Het voordeel hiervan is dat zo'n situatie zich in de organisatie voor kan doen, waardoor iedereen die de training volgt weet hoe hierop geanticipeerd kan worden. Een nadeel hiervan is dat alleen deze casussen aan bod komen, waardoor andere situaties hierdoor niet belicht worden. Dit kan ertoe leiden dat de medewerkers in zo'n situatie niet weten hoe zij moeten handelen.

Aangezien gebruik gemaakt gaat worden van de spelvormen rollenspelen en simulatiespelen, is het voordeel hiervan wel dat bij simulatiespelen gedeeltelijk zijn gebaseerd op de werkelijkheid (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.20). Het voordeel van het gebruik van casussen die gedeeltelijk gebaseerd zijn op werkelijke situaties, is dat dit past bij de spelvorm simulatiespelen.

Voor elke casus zal eerst twintig minuten worden besteed aan het simulatiespel, vervolgens twintig minuten aan de feedback en tot slot twintig minuten aan het rollenspel. Doordat tussendoor een afwisseling plaatsvindt van taken, zorgt dit voor een verbeterde concentratie (Onderwijs van Morgen, 2018). De keuze is gemaakt om vijf casussen te behandelen. Het nadeel hiervan is dat niet elke belangrijke situatie die zich heeft voorgedaan binnen de organisatie behandeld kan worden.

## 4. Gebruik van kennis

### 4.1 Benodigde kennis

Het doel van de afstudeeropdracht is om uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg te creëren. Hiervoor wordt een gedragscode voor hospitality met een daarbij behorende interactieve speltraining ontworpen. Het managementvraagstuk dat hiermee gepaard gaat luidt als volgt:

“Hoe gaan de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining ingericht worden, met als doel het creëren van uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg?”

Uit dit managementvraagstuk kunnen vier kernbegrippen geformuleerd worden, namelijk hospitality en gastvrijheid, gedragscode, interactieve speltraining en uniformiteit. Voor deze kernbegrippen zijn verschillende zoekvragen opgesteld:

- Wat zijn de definities van deze begrippen?
- Wat is het doel van een gedragscode en een interactieve speltraining?

Om het managementvraagstuk te beantwoorden, zijn onderzoeksvragen opgesteld.

1. Wat zijn verschillende onderdelen van een gedragscode?
2. In hoeverre kan een gedragscode ruimte bieden voor personalisatie?
3. Wat zijn verschillende onderdelen van een training?
4. Hoe kan een interactieve speltraining met succes worden ingezet?

Van de leidinggevenden van de verschillende afdelingen is informatie nodig over hoe zij denken dat personalisatie ingezet kan worden in een gedragscode, welke spelvorm hun voorkeur heeft, wat leerdoelen en randvoorwaarden zijn voor de interactieve speltraining voor hun afdeling en of zij de voorkeur geven aan een interne of externe trainer.

Tot slot is informatie nodig over hoe het bedrijf eruit ziet. Deze informatie is nodig voor de invulling van het 7S-model. De resultaten uit de analyse bieden de basis voor het ontwerp van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining die ontworpen gaat worden voor De Deventer Schouwburg

### 4.2 Kennisverzameling

Voor de totstandkoming van het beroepsproduct is gebruik gemaakt van primair en secundair onderzoek. Hierbij is literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek gehanteerd. Laatstgenoemde in de vorm van interviews. Zowel primair als secundair onderzoek is ingezet om antwoord te krijgen op de opgestelde onderzoeksvragen. [Voor de voor- en nadelen van de gebruikte onderzoeksmethoden wordt verwezen naar bijlage XIV.](#)

#### 4.2.1 Primair onderzoek

Een gedeelte van het onderzoek zal primair onderzoek zijn. Er zal gebruik gemaakt worden van casestudy en een analyse van het bedrijf aan de hand van het 7S-model.

##### 4.2.1.1 Casestudy

Verhoeven (2018, p.157) beschrijft in haar boek dat een casestudy zich richt op één case. De case die onderzocht gaat worden is het ontwikkelen van een gedragscode voor hospitality en interactieve speltraining binnen De Deventer Schouwburg. De gegevens worden verzameld door middel van interviews, waarvoor interviewguides zijn opgesteld. Deze zijn terug te vinden in bijlagen VII.I en VII.II. Deze interviews zullen afgenomen worden in De Deventer Schouwburg zelf. Verhoeven (2018, p.158) benoemt dat een kenmerk van een casestudy is dat het zich in de natuurlijke omgeving afspeelt. Deze

interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. De transcripten zijn terug te vinden in bijlagen VIII.I tot en met VIII.VI en de coderingsschema's in bijlagen X.I en X.II.

Het doel van de interviews met de leidinggevendenden is om hun belang van de gedragscode in beeld te krijgen en om inzicht te krijgen over hoe zij denken dat personalisatie ingezet kan worden in een gedragscode. Daarnaast zullen de wensen met betrekking tot de training naar voren komen. Deze informatie is zeer relevant bij het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Op deze aspecten is tevens gecodeerd.

#### 4.2.1.2 7S-model

Daarnaast is het 7S-model gebruikt, aangezien dit model analyseert hoe de organisatie in elkaar zit. Deze analyse is belangrijk, om zo een gedragscode voor hospitality en interactieve speltraining te ontwerpen die aansluiten op het bedrijf. De invulling van het 7S-model is verkregen door een interview met de opdrachtgever. De informatie uit dit interview is getranscribeerd en gecodeerd. Het transcript is terug te vinden in bijlage VIII.VI en het gecodeerde transcript is terug te vinden in bijlage IX.VI. Door middel van de codering, is het 7S-model makkelijk ingevuld. De resultaten uit de analyse bieden een gedeeltelijke invulling voor het ontwerp van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining voor De Deventer Schouwburg.

Van dit model zijn vijf van de zeven aspecten gebruikt, namelijk strategie, systemen, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden. Voor een toelichting waarom de keuze is gemaakt voor deze aspecten, wordt verwezen naar bijlage V. Hieronder is een toelichting zichtbaar waarom de twee aspecten, structuur en stijl, niet zijn geanalyseerd.

*De structuur gaat over de hiërarchie, taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een bedrijf.*” (Benders, 2020). Benders (2020) benoemt dat de structuur vormgegeven kan worden in een organogram. Kijkend naar het beroepsproduct dat opgeleverd gaat worden voor De Deventer Schouwburg, is het besluit genomen om dit onderdeel uit het 7S-model niet te analyseren. De hiërarchie, taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het bedrijf zijn niet relevant voor het ontwerp van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Het doel van deze ontwerpen is om uniformiteit te creëren onder de medewerkers. Hiervoor is het niet relevant om te weten hoe de hiërarchie of taakverdeling is binnen de organisatie. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ook niet relevant voor de ontwerpen, omdat iedereen volgens dezelfde gedragscode moet handelen.

De stijl gaat volgens Benders (2020) over de manier van leidinggeven van de managers naar de medewerkers. Deze informatie is voor het beroepsproduct niet relevant, aangezien de gedragscode voor iedereen geldt en de interactieve speltraining wordt gegeven door een externe trainer.

#### 4.2.2 Secundair onderzoek

Secundair onderzoek is toegepast in de vorm van literatuuronderzoek. Dit literatuuronderzoek heeft zich gericht op de kernbegrippen hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Deze kernbegrippen zijn geoperationaliseerd tot boomdiagrammen. Deze zijn terug te vinden in bijlage IV.I, IV.II en IV.III. De boomdiagrammen zijn opgesteld om inzicht te bieden in de verschillende kernbegrippen. Tevens wordt de boomdiagram gebruikt bij het opstellen van de interviewgide.

Er is voor gekozen om het begrip uniformiteit kort te analyseren, aangezien dit niet aspect is waar het ontwerp zich op focust. Dit is namelijk het doel van de ontwerpen voor gedragscode en interactieve speltraining, maar er wordt niet gekeken hoe dit de uniformiteit zal beïnvloeden. Het begrip uniformiteit komt kort naar voren in het literatuuronderzoek. Dit is te vinden in bijlage III.

## 4.3 Bevindingen

### 4.3.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek heeft de basis geboden voor het opstellen van de interviewgide. Daarnaast heeft het literatuuronderzoek bijgedragen aan beantwoording van de opgestelde onderzoeksvragen en de zoekvragen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 4.1. De onderzoeksvragen zullen hieronder kort beantwoord worden. Voor het complete literatuuronderzoek wordt verwezen naar bijlage III.

#### 4.3.1.1 *Wat zijn de verschillende onderdelen van een gedragscode?*

Volgens GGZWNB (2019) bestaat een gedragscode uit een missie, kernwaarden, normen en regels. Deze regels kunnen volgens Koninklijke Horeca Nederland (2021) opgedeeld worden in verschillende onderdelen. Deze onderdelen zijn algemene gedragsregels, werkafspraken en ordevoorschriften, werktijden en pauzes, persoonlijke verzorging, afspraken met betrekking tot gebruik van bedrijfseigendommen, veiligheid, contact met gasten en overige afspraken.

Volgens De Goudse Verzekeringen (2019) kunnen de volgende onderwerpen opgenomen worden in de verschillende onderdelen: ongewenst gedrag, vertrouwenspersoon, alcohol, drugs, roken, eten en drinken op het werk, privé zaken regelen in werktijd, gebruik telefoon en computer, sociale media, persoonlijke relaties op het werk, ziekte, verlof, verzuim, bedrijfskleding/persoonlijke beschermingsmiddelen, bedrijfsongeval, bedrijfshulpverlening, klachten van gasten, fooien/geschenken, cursus en training. Koninklijke Horeca Nederland (2021) voegt hieraan toe dat onderdelen weggelaten of toegevoegd kunnen worden, zodat het passend is bij het bedrijf. De opdrachtgever heeft daarnaast benoemd dat zij in de gedragscode een onderwerp wil zien gericht op personalisatie, uiterlijke verzorging en over de elektrische apparaten binnen de organisatie. Uit de interviews zijn door de respondenten de aspecten vastlegging van gebeurtenissen, communicatie, beslissingen nemen en de omgang met het personeel benoemd als belangrijk voor het ontwerpen van een gedragscode. Deze onderdelen zullen om die reden opgenomen worden als onderwerp in verschillende onderdelen van de gedragscode.

Het onderdeel werktijden en pauzes zal niet worden opgenomen in de gedragscode, aangezien dit onderdeel in de cao staat. Onder dit onderdeel vallen de onderwerpen ziekte, verlof en verzuim.

#### 4.3.1.2 *In hoeverre kan een gedragscode ruimte bieden voor personalisatie?*

Personalisatie kan worden opgenomen in de gedragscode bij het onderdeel contact met gasten. Bij dit onderdeel is personalisatie belangrijk en het contact met gasten kan passend gemaakt worden naar elke gast. In hoofdstuk 4.3.3.2 staan van de verschillende afdelingen hoe zij denken dat personalisatie toegepast kan worden op hun afdeling.

#### 4.3.1.3 *Wat zijn verschillende onderdelen van een training?*

Volgens het didactisch model van Galan (2015) bestaat een training uit zes onderdelen, namelijk de diagnose van de praktijk, een globaal programma, het bepalen van de focus, de trap, de glijbaan en de helicopterview.

In het plan van aanpak is beschreven dat evaluatieformulieren ontworpen zouden worden. Na gesprekken met de opdrachtgever is besloten om dit niet te doen, maar aan het einde van een training te vragen om verbeterpunten. De reden hiervoor is dat de opdrachtgever denkt dat zij hier meer aan heeft, omdat je hier kan doorvragen en met een formulier niet.

#### 4.3.1.4 *Hoe kan een interactieve speltraining met succes worden ingezet?*

Learnit (z.d.) beschrijft vijf succesfactoren van een training. Deze succesfactoren zijn het vaststellen van concrete leerdoelen, aansluiting bij de doelgroep, variatie van werkvormen gebaseerd op de leerdoelen, het controleren van de randvoorwaarden en de toegevoegde waarde van de trainer. In onderdeel 4.3.4 staan voor de succesfactoren concrete leerdoelen, werkvormen, randvoorwaarden en de toegevoegde waarde van de trainer nog de respons van de geïnterviewden. Met deze antwoorden

wordt rekening gehouden met het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining.

#### 4.3.2 Analyse 7S-model

Het 7S-model is gebruikt om het bedrijf te analyseren. Dit model is ingevuld door informatie verkregen uit een interview met de opdrachtgever, Christel Samson. Dit interview heeft zich gericht op vijf aspecten, namelijk strategie, systemen, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden. Het 7S-model is te vinden in bijlage VI. De analyse heeft de basis geboden voor het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining.

##### 4.3.2.1 Strategie

De strategie heeft de missie van De Deventer Schouwburg duidelijk naar voren gehaald. Daarnaast is zijn in dit onderdeel de missie en doelstellingen besproken. Het team van De Deventer Schouwburg is erg op elkaar ingesteld. Daarnaast is het bedrijf erg divers.

##### 4.3.2.2 Systemen

Het onderdeel systemen heeft uitgewezen van welke systemen gebruik wordt gemaakt. Dit is relevant, aangezien in de gedragscode een regel opgenomen staat met betrekking tot de systemen. De systemen waar gebruik van wordt gemaakt zijn Ticketmaster, Yesplan en AFASinside. Voor de interne communicatie wordt gebruik gemaakt van telefoon en email. Tot slot is een presentiebord aanwezig. Dit is relevant met betrekking tot de bedrijfshulpverlening.

##### 4.3.2.3 Staf

Het personeel moet beschikken over flexibiliteit, pro-activiteit, gastvrijheid, vriendelijkheid en organisatiesensitiviteit.

##### 4.3.2.4 Sleutelvaardigheden

De Deventer Schouwburg is een erg divers bedrijf. Dit kan gevonden worden in de programmering, maar ook in het team zelf. De organisatie is een toegangspunt van de stad en de spreuk op het pand is vanuit elke hoek zichtbaar en zeer bekend in Deventer en omstreken. Een *unique selling point* is de inrichting. De kenmerkende kwaliteiten zijn gastvrijheid en duurzaamheid. De onderscheidende factoren zijn de locatie en de bereikbaarheid.

##### 1.3.3.5 Significante waarden

De kernwaarden van de organisatie zijn kwaliteit, gastvrijheid en samenwerken.

#### 4.3.3 Interviews leidinggevenden

Interviews zijn afgenomen met de leidinggevenden van de verschillende afdelingen. Ard is van de afdeling facilitair. Astrid is van de horeca, Daphne is van marketing, Mariël is van sales en Walter is van techniek.

##### 4.3.3.1 Belangen

Voor de afdeling facilitair is het belang van een gedragscode vooral dat deze op strategisch niveau geformuleerd moet worden. Daarnaast benoemde Ard dat een gedragscode moet laten zien dat De Deventer Schouwburg onderscheidend is in haar plus één beleving. Voor de afdeling horeca is het belangrijk dat de gedragscode zich richt op respect en elkaar in de waarde laten. Tevens benoemde Astrid dat een gedragscode ook ruimte moet bieden om medewerkers onder elkaar positief te kunnen corrigeren. Communicatie is volgens Astrid ook een belangrijk punt wat meegenomen moet worden in de gedragscode. Dit aspect benoemde Mariël ook. Daarnaast benoemde zij dat een gedragscode zo ingericht moet worden dat de medewerkers mee kunnen gaan in de stijl van de gasten. Daphne benoemde dat het vastleggen van wat gebeurt op een avond en de terugkoppeling hiervan erg belangrijk is voor haar afdeling. Tot slot heeft de afdeling techniek benoemd dat in de gedragscode een aspect aanwezig moet zijn over het nemen van beslissingen. Walter benoemde hierbij dat het belangrijk is dat beslissingen genomen kunnen worden zonder tegenspraak.

#### 4.3.3.2 Personalisatie

Ard en Walter hadden hier geen antwoord op. Astrid benoemde dat dit voor haar afdeling kan door meer mee te denken met de gast en in een bepaalde oplossing te gaan zoeken. Mariël benoemde dat het meedenken ook voor haar afdeling passend is. Astrid benoemde hier het volgende voorbeeld:

*“Als mensen vragen om verse muntthee., dat heb ik niet, maar dan zeg ik van nou, ik heb wel green thee mint in een zakje, dat is misschien wat het meest op lijkt.”*

Daphne benoemde dat initiatief tonen, doorvragen en interesse tonen aspecten zijn die doorgevoerd kunnen worden wat betreft personalisatie op de afdeling marketing.

#### 4.3.3.3 Spelvorm

Ard heeft aangegeven dat simulatiespelen zijn voorkeur hebben omdat hiermee een positieve onderlinge strijd aangegaan wordt tussen de medewerkers om de beste te worden. Daarnaast benoemt hij dat bij deze spelvorm ook kennis nodig is om een situatie na te spelen om vervolgens te kijken hoe is gehandeld en waar verbetering ligt. Ard benoemt daarnaast dat drama- en rollenspelen ook interessant kunnen zijn, omdat je mensen dan van een andere kant ziet. Astrid benoemde dat simulatiespelen haar voorkeur hebben, omdat op deze situaties feedback gegeven kan worden en gekeken kan worden naar wat anders gedaan had kunnen worden. Daphne en Walter benoemen allebei dat rollenspellen hun voorkeur heeft, omdat dit een goede situatieschets is. Walter benoemt tevens dat dramaspelen een goede optie is, om dezelfde reden als bij een rollenspel. Mariël heeft benoemd dat zij rollenspelen of simulatiespelen prefereert, omdat dit een veilige optie is.

#### 4.3.3.4 Leerdoelen

Voor de afdeling facilitair is het belangrijk dat geleerd moet worden om de beleving van de gasten te overtreffen door de inzet van een betere verkooptechniek. Ard benoemt hierbij wel dat dit niet opdringerig moet gebeuren. Voor de afdeling horeca is het belangrijk dat de training ook een aspect heeft waarin verder met de gast meegedacht moet worden. Voor de afdeling marketing is een leerdoel om te kijken naar hoe de werkzaamheden een vanzelfsprekendheid worden. Mariël, afdeling sales, benoemde dat voor de gedragscode communicatie voor haar afdeling heel belangrijk is. Dit onderdeel vindt zij om die reden relevant voor de interactieve speltraining. Zij benoemt dat iemand soms iets voor een ander invult en er daarom vanuit gaat dat iets voldoende is uitgelegd. Walter, van de afdeling techniek, benoemt dat de training situaties moet bieden waarin je jezelf kan leren kennen. Hij benoemt dat er gekeken moet worden wat er gebeurt als iemand tot het uiterste wordt gedreven.

#### 4.3.3.5 Randvoorwaarden

Een benoemde randvoorwaarde is dat gekeken wordt waar De Deventer Schouwburg voor staat, wat ze uitdragen en wat de toekomstvisie is. De training moet daarom gericht zijn op het werkvlak en niet op persoonlijk vlak. Daarnaast wordt benoemd dat het fijn is als de medewerkers van de verschillende afdelingen worden gehusseld en dat de training compact is. Tot slot wordt benoemd dat het erg prettig is als van tevoren duidelijk is waar de training over gaat. Daphne benoemde dat het fijn was als iedereen zich in kon lezen en dat er al contact is geweest via de mail. Op deze manier kunnen eventuele vragen van tevoren worden opgesteld. Mariël benoemde dat er ruimte moet zijn voor het stellen van vragen bij onduidelijkheid.

#### 4.3.3.6 Trainer

Aan de respondenten is gevraagd of zij liever een externe of interne trainer prefereerden. Het antwoord van alle respondenten was dat zij een externe trainer willen. De redenen hiervoor zijn dat een externe trainer het verleden van de participanten niet weet, waardoor de participanten emoties naar boven kunnen laten komen die ze van nature niet laten zien. Een andere reden is dat een externe trainer meer tools heeft dan een interne trainer. Daarnaast benoemen de respondenten dat zij denken dat een externe trainer andere inzichten heeft en dat deze meer voor elkaar kan krijgen dan een interne trainer. Opvallend was dat Astrid, van de afdeling horeca, benoemde dat zij graag ziet dat de training wordt gegeven door een externe trainer, maar wel in combinatie met een leidinggevende. Haar reden hiervoor is dat gewerkt wordt met de leidinggevende op een avond.

#### 4.4 Gebruik van bevindingen

De informatie verkregen uit het theoretisch kader omtrent de onderdelen van een gedragscode en een interactieve speltraining hebben de basis geboden voor het ontwerp hiervan. De inzichten die verkregen zijn uit de interviews en gesprekken met de opdrachtgever hebben ertoe geleid dat de ontwerpen ingericht konden worden.

Uit de interviews met de leidinggevenden van de verschillende afdelingen is bruikbare informatie gekomen voor de gedragscode en de interactieve speltraining. In het interview kwam naar voren wat het belang is van de afdelingen bij een gedragscode en hoe zij denken dat personalisatie opgenomen kan worden in een gedragscode, kijkend naar hun afdeling. Met deze belangen is rekening gehouden met betrekking tot de invulling van de gedragscode. Daarnaast is het onderdeel personalisatie in de gedragscode ingevuld met de informatie uit de interviews met de leidinggevenden. Daarnaast zijn vragen gesteld aan de leidinggevenden omtrent de interactieve speltraining. Deze vragen omvatten wat voor spelvorm zij prefereren, welke leerdoelen voor hun afdelingen er zijn, welke randvoorwaarden zij hebben bij een training en over de voorkeur voor een interne of externe trainer. De keuze voor de spelvorm is gemaakt op basis van deze antwoorden, maar daarnaast in overleg met de opdrachtgever. De leerdoelen zijn meegenomen in de opstelling van de training, eveneens als de randvoorwaarden. Elke leidinggevende heeft benoemd dat de voorkeur ligt bij een externe trainer. Hier zal rekening mee gehouden worden met de financiën in hoofdstuk 6.

Daarnaast is een interview afgenomen met de opdrachtgever, Christel Samson. De informatie die in dit interview is verkregen, is gebruikt om het bedrijf te analyseren aan de hand van het 7S-model.

##### 4.4.1 Voorbeelden uit het beroepsproduct

Het theoretisch kader heeft inzicht gegeven in de verschillende elementen van een gedragscode. Deze elementen zijn missie, kernwaarden, normen en regels. Deze elementen zijn opgenomen in de gedragscode, waarbij de regels zijn opgedeeld in verschillende onderdelen en onderwerpen. Daarnaast is een trend van tegenwoordig om iets persoonlijk te maken. Dit is opgenomen in de gedragscode als onderwerp bij het onderdeel algemene regels.

*Personalisatie kan binnen De Deventer Schouwburg toegepast worden door mee te gaan in de stijl van de gasten. Dit kan door kledingstijl aan te passen op de doelgroep van de voorstelling. Dit zal tijdig worden gecommuniceerd en indien nodig zal hiervoor kleding geregeld worden vanuit De Deventer Schouwburg. Daarnaast is interesse tonen in de gast een belangrijk aspect van personalisatie. Tot slot is het belangrijk om door te vragen als de gast iets nodig heeft en mee te denken met de gast. Probeer altijd alternatieve opties te vinden als de gast een wens heeft waar wij niet 100% aan kunnen voldoen.*

Uit een gesprek met de opdrachtgever is naar voren gekomen dat zij wil werken met een kader waarbinnen gehandeld wordt. Dit is om die reden een norm die opgaat in situaties waarbinnen de standaardregels niet opgaan. C. Samson (persoonlijke communicatie, 2021) heeft benoemd dat zij binnen De Deventer Schouwburg niet wil werken met gestandaardiseerde protocollen in situaties waar de standaardregels niet opgaan, maar met kaders.

De informatie uit het interview met de opdrachtgever is gebruikt voor het analyseren van de organisatie aan de hand van het 7S-model. Het 7S-model heeft vervolgens de basis geboden voor het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Een voorbeeld hiervan is dat in het 7S-model het onderdeel 'sleutelvaardigheden' overeen komt met het element 'kernwaarden' in de gedragscode. De sleutelvaardigheden uit het 7S-model zijn overgenomen in de gedragscode bij het element 'kernwaarden'.

|                     |                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kwaliteit</b>    | <i>Kwaliteit proberen te bieden voor alles wat wij kunnen leveren.</i>                       |
| <b>Gastvrijheid</b> | <i>Alles wat we leveren, doen we met een vriendelijke lach.</i>                              |
| <b>Samenwerken</b>  | <i>Alle afdelingen werken goed met elkaar samen wanneer iets bewerkstelligd moet worden.</i> |

Voor het ontwerpen van de interactieve speltraining is het model van Galan (2015) gebruikt. Dit model bestaat uit verschillende onderdelen, zoals beschreven in het theoretisch kader. Deze onderdelen zijn diagnose van de praktijk, een globaal programma, focus bepalen, de trap, de glijbaan en helicopterview. Deze onderdelen zijn gebruikt bij het ontwerpen van de interactieve speltraining. Daarnaast zijn gesprekken met de opdrachtgever gevoerd om te kijken welke onderwerpen in de interactieve speltraining komen. Deze onderwerpen zijn theorie, een vragenronde voor de deelnemers, casussen en de evaluatie.

Door informatie uit de interviews en gesprekken met de opdrachtgever en op basis van de diagnose van de praktijk, is een globaal programma opgesteld. Dit programma is opgedeeld in verschillende onderdelen en opgesomd in de volgorde waarin het in de training aan bod zal komen.

*Onderdeel 1: theorie ± 1 uur*

*Onderdeel 2: vragenronde ± 30 minuten*

*Onderdeel 3: casussen ± 5 uur*

*Onderdeel 4: evaluatie ± 30 minuten*

Galan (2015, p.148) benoemt dat een kernoefening ontwerpen bestaat uit drie stappen. Bij stap één is het belangrijk om herkenbare cases te formuleren. Stap twee benoemt dat een werkvorm gekozen moet worden en stap drie gaat om het geven van heldere instructies. De werkvormen, stap twee, zijn al gekozen. Er wordt gebruik gemaakt van simulatiespelen en rollenspelen. Deze keuze is gemaakt door de voorkeuren van de leidinggevenden van De Deventer Schouwburg te bespreken met de opdrachtgever. Uiteindelijk is de keuze gemaakt voor simulatiespelen en rollenspelen. De keuze is gemaakt om twee spelvormen uit te voeren, omdat Learnit (z.d.) beschrijft dat een succesfactor van een training is om werkvormen te variëren. Voor de training zullen vijf casussen uitgewerkt worden. Deze casussen zijn vastgesteld door middel van gesprekken met de opdrachtgever.

## 4.5 Discussie

Met degenen met wie een interview is uitgevoerd is nadrukkelijk vermeld dat de informatie gebruikt wordt voor dit onderzoek en dat hier vertrouwelijk mee wordt omgegaan. Iedereen in De Deventer Schouwburg is op de hoogte van het onderzoek, doordat er een email is gestuurd waarin de onderzoeker en haar opdracht werden voorgesteld en uitgelegd.

### 4.5.1 Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit “komt het erop neer dat je bekijkt of je ‘meet wat je meten wilt.’” (Verhoeven, 2018, p.173).

Voor het onderzoek zijn interviews afgenomen. Deze interviews hebben geleid tot de benodigde informatie voor het ontwerpen van de gedragscode en de interactieve speltraining. Bij onduidelijkheden in de interviews kon worden doorgevraagd, wat de begripsvaliditeit verhoogd. Het literatuuronderzoek heeft duidelijkheid geboden over de betekenis van de kernbegrippen die belangrijk zijn voor het onderzoek. Hierdoor zijn geen misverstanden ontstaan over datgene wat gemeten is. In de interviews zijn tevens aspecten naar voren gekomen die niet nodig waren voor het ontwerpen van de gedragscode en interactieve speltraining, maar die nodig waren om te kijken of de geïnterviewden op dezelfde lijn zaten in denkwijze over deze aspecten. Door de hiervoor benoemde aspecten, is de begripsvaliditeit van dit onderzoek hoog.

#### 4.5.2 Interne validiteit

Volgens Verhoeven (2018, p.170) gaat de interne validiteit over de mate waarin je met het onderzoek de juiste conclusies kunt trekken.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een selectie van personen met wie een interview is gehouden. Deze selectie bestaat uit de leidinggevenden van de verschillende afdelingen en de opdrachtgever. Bij de interviews met de leidinggevenden is alleen hun belang voor de gedragscode en hun blik op bepaalde aspecten voor de gedragscode en de training gebruikt voor de ontwerpen. De medewerkers die onder deze leidinggevenden staan, zijn niet geïnterviewd. Hierdoor is geen rekening gehouden met hun wensen en belangen. Dit heeft invloed op de interne validiteit van het onderzoek. Aangezien de medewerkers onder de leidinggevenden werken, weten de leidinggevenden precies de belangen en behoeften voor hun afdelingen voor de gedragscode en de training. Om deze reden vervalt het belang om deze medewerkers te interviewen. Doordat met de informatie van de leidinggevenden de juiste conclusies getrokken kunnen worden, versterkt dit de interne validiteit. De interviewgids voor de interviews met de leidinggevenden is tussendoor niet aangepast, maar hetzelfde gebleven, wat de interne validiteit versterkt. Het interview dat gericht was op het 7S-model, is afgenomen met één persoon. Als dit met meerdere personen was afgenomen, had hun kijk op het bedrijf meegenomen kunnen worden bij het invullen van het model. Doordat dit niet is gedaan, heeft dit invloed op de interne validiteit. Door de benoemde redenen, kan de interne validiteit van dit onderzoek worden beschouwd als gemiddeld.

#### 4.5.3 Externe validiteit

Verhoeven (2018, p.172) beschrijft dat externe validiteit bij kwalitatief onderzoek gaat over de veralgemening van de onderzoeksresultaten.

Voor dit onderzoek wordt de externe validiteit op gemiddeld gesteld. Dit is te verklaren doordat de ontwerpen gericht zijn op de organisatie zelf. Dit was een wens van de opdrachtgever. Het theoretisch kader daarentegen is niet specifiek voor de organisatie zelf. Het onderzoek is niet te generaliseren, want de invulling van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining is aangepast op de organisatie zelf. Daarnaast is rekening gehouden met de wensen van de leidinggevenden bij de opstelling van de training. Tot slot zijn de belangen van de leidinggevenden meegenomen in de gedragscode. Het theoretisch kader is daarentegen wel te generaliseren. Dit komt omdat dit is gericht op de verschillende onderdelen van een gedragscode en een training. Dit zouden andere bedrijven ook in kunnen zetten.

#### 4.5.4 Betrouwbaarheid

Verhoeven (2018, p.32) beschrijft dat betrouwbaarheid gaat over in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Daarnaast beschrijft Verhoeven (2018, p.33) dat betrouwbaarheid gaat over de mate waarin een onderzoek voor herhaling vatbaar is. Hierover zegt Verhoeven (2018, p.167) in hoeverre deze herhaling tot dezelfde resultaten zal leiden.

Alle interviews zijn opgenomen. Hierdoor kunnen deze op elk gewenst moment worden teruggeluisterd. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd, aangezien de opnamen te beluisteren zijn tijdens het verwerken van de informatie. Daarnaast is voor de interviews met de leidinggevenden dezelfde interviewgids gebruikt, waardoor de structuur van alle interviews hetzelfde is. Het interview voor het 7S-model is afgenomen met één persoon, de opdrachtgever van de opdracht. Het onderzoek heeft plaatsgevonden toen de organisatie al enkele maanden dicht was door COVID-19. Hierdoor kunnen de interviews anders zijn uitpakken dan wanneer dit niet aan de orde was. Dit komt omdat de leidinggevenden hun werk wat ze normaliter uitvoeren op een laag pitje hebben staan en bezig zijn met andere werkzaamheden. Door de hiervoor genoemde redenen, wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek op gemiddeld gesteld.

## 5 Stakeholders

### 5.1 Overzicht stakeholders

Een overzicht van de stakeholders is te vinden in bijlage XI. In dit overzicht worden de stakeholders met hun belangen, rollen en verantwoordelijkheden beschreven.

### 5.2 Weerstand stakeholders

**Willen:** De wensen en behoeften van de opdrachtgever zijn volledig meegenomen tijdens de wekelijkse bijeenkomsten voor de ontwikkeling van het beroepsproduct. De opdrachtgever heeft belang bij het beroepsproduct, aangezien de opdrachtgever de bedenker is van het vraagstuk. Het vraagstuk is van belang voor een gedeeltelijke invulling van haar project Hospitality Next Level. Hierdoor wordt vanuit de opdrachtgever geen weerstand verwacht. De meerwaarde van de verandering is dat uniformiteit zal ontstaan. Hierdoor zal een actieve deelname aan het veranderingsproces ontstaan onder de leidinggevenden, medewerkers en vrijwilligers. Daarnaast is rekening gehouden met de wensen van de leidinggevenden met het belang van de gedragscode. Dit heeft een positieve invloed op de actieve deelname aan het veranderproces.

**Moeten:** doordat de gedragscode geïntroduceerd zal worden, is iedereen in de organisatie verplicht om de verandering door te voeren.

**Kunnen:** elke persoon die in loondienst is bij De Deventer Schouwburg is verplicht deel te nemen aan de training. Hierdoor zijn zij in staat om de verandering door te kunnen voeren. Voor de vrijwilligers is dit niet verplicht, maar een vrije keus. Dit kan het veranderingsproces voor hen bemoeilijken.

Weerstand zou geboden kunnen worden door de leidinggevenden op de inhoud van de gedragscode. Daarnaast zou elke medewerker weerstand kunnen bieden aan de inhoud van de training. Tot slot kunnen de leidinggevenden en de medewerkers weerstand kunnen bieden aan de verplichte deelname aan de training.

#### 5.2.2 Draagvlak

Bisschop+Partners (2019) benoemen enkele strategieën die ingezet kunnen worden om draagvlak te creëren tegen weerstand. Zo benoemen zij dat het belangrijk is om werknemers van tevoren te informeren over de verandering, zodat zij tijd krijgen om te wennen aan het idee, maar ook zodat zij voorbereid zijn op de verandering (Bisschop+Partners, 2019). Aan het begin van de afstudeerperiode is een voorstelronde geweest in de nieuwsbrief naar de medewerkers toe, waarin de opdracht besproken werd. Op deze manier zijn alle medewerkers geïnformeerd over de komst van een gedragscode en de daarbij behorende interactieve speltraining. Tevens is hierin vermeld dat de training verplicht is voor elke medewerker in loondienst. Dit is in februari gebeurd, zodat de medewerkers zeer vroeg op de hoogte waren van de aankomende verandering. Stevens (z.d.) benoemt daarnaast dat voor het creëren van draagvlak, het essentieel is om de medewerkers het inzicht te geven in de betekenis van de verandering en wat zij hiermee kunnen doen. Dit is kort uitgelegd in de nieuwsbrief, maar daarnaast zal hier in de training aandacht aan worden besteed.

Zorgformaat (2019) benoemt dat het essentieel is om medewerkers te betrekken in de beslissingen die genomen gaan worden. Bisschop+Partners (2019) vullen dit aan door te benoemen dat de werknemers ook de ruimte moeten krijgen om hun eigen ideeën te kunnen uiten. Dit is gedaan door middel van interviews. De interviews zijn afgenomen met de leidinggevenden, zodat rekening gehouden kon worden met hun wensen en behoeften voor de training. Daarnaast is gevraagd over hun blik op personalisatie in de gedragscode. Met de antwoorden op dit onderdeel in het interview, is het onderdeel personalisatie ingevuld in de gedragscode. Op deze manier kan weerstand vanuit de leidinggevenden op de inhoud van de training en gedragscode voorkomen worden.

Bestuursacademie Nederland (2021) benoemt dat voor het creëren van draagvlak, het belangrijk is om medewerkers de ruimte te geven om feedback te kunnen geven als zij het ergens niet mee eens zijn. Dit is vooral in de toekomst erg belangrijk. De training is ontworpen en zal, zodra dit weer mogelijk is, uitgevoerd worden. De participanten hebben aan het eind van deze training de mogelijkheid om nog op- en/of aanmerkingen te geven op deze training en/of gedragscode, zodat deze in de toekomst beter aansluiten op ieders wensen en behoeften. Vooral voor de medewerkers en de vrijwilligers is het creëren van dit draagvlak essentieel om weerstand te voorkomen, aangezien geen interviews zijn afgenomen met hen over hun belangen, behoeften en wensen.

### 5.3 Maatschappelijke invloed

De maatschappelijke invloed van dit project kan gevonden worden in het feit dat een gedragscode voor hospitality en een daarbij behorende interactieve speltraining ontwikkeld zal worden. Deze zullen afgestemd zijn op De Deventer Schouwburg, maar bieden wel een duidelijk inzicht voor eventuele andere bedrijven om deze ook in te kunnen zetten. Uit het literatuuronderzoek zijn de verschillende onderdelen van een gedragscode en een training naar voren gekomen. Deze kunnen worden aangepast op een andere organisatie. Engelen (z.d.) benoemt dat een gedragscode kan resulteren in meer uniformiteit. TeleAdvies (2020) benoemt dat trainingen helpen om professionaliteit te vormen en dat dit bijdraagt aan meer uniformiteit. Doordat andere bedrijven de gedragscode kunnen implementeren en de training uit gaan voeren, draagt dit bij aan de uniformiteit in hun organisatie.

Bij het ontwerpen van de gedragscode en de training is rekening gehouden met bepaalde duurzaamheidsaspecten. Zo is de keuze gemaakt om de gedragscode en de training te versturen via de email, zodat niet geprint hoeft te worden. Dit is een kleine bijdrage aan een duurzame wereld. Daarnaast is de organisatie zelf erg gericht op duurzaamheid. Dit stralen zij uit naar haar gasten, waardoor meer bewustzijn wordt gecreëerd voor dit onderwerp.

Groenendaal (2020) heeft benoemd dat medewerkers die getraind worden meer tevreden zijn. Dit draagt bij aan een goede werksfeer en heeft daardoor een positieve invloed op de bedrijfscultuur (Groenendaal, 2020). Tevens benoemt Groenendaal (2020) dat het aanbieden van trainingen aan personeel een positieve impact heeft op het imago van een bedrijf. Groenendaal (2020) benoemt hier dat een organisatie daardoor gezien wordt als aantrekkelijk en vertrouwd. Het maatschappelijke effect van een goed imago is dat sponsors willen samenwerken met een bedrijf met een goed imago (Groenendaal, 2020). Sponsors zijn essentieel voor De Deventer Schouwburg om te kunnen blijven voortbestaan (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021).

Medewerkers zijn een visitekaartje van een organisatie (TeleAdvies, 2020). Om deze reden is het belangrijk dat zij professionaliteit uitstralen (TeleAdvies, 2020). Het beroepsproduct dat ontworpen is, is een gedragscode en een training. TeleAdvies (2020) benoemt dat trainingen helpen om professionaliteit te vormen en dat dit bijdraagt aan meer uniformiteit. Het creëren van uniformiteit is het doel is van de gedragscode en de interactieve speltraining. Uniformiteit zorgt volgens TeleAdvies (2020) voor een professioneel beeld van een organisatie. Een professioneel beeld resulteert in binding met klanten (Indora managementadvies, 2020).

*“Inclusiviteit gaat over onderlinge verbondenheid.”* (Van der Sluis, 2021, p.1) Binnen De Deventer Schouwburg wordt gewerkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierdoor is binnen de organisatie inclusiviteit erg belangrijk. Kramer (2020) benoemt dat een beleid van inclusiviteit ervoor zorgt dat een veilige werkomgeving wordt gecreëerd. In de training zal gebruik gemaakt worden van inclusief taalgebruik, waarin elke medewerker zich kan vinden en geen onderscheid gemaakt wordt in geslacht, cultuur of overtuiging. Daarnaast staat in de gedragscode in het onderdeel ‘omgang met personeel’ en ‘tone of voice’ beschreven dat gebruik gemaakt wordt van inclusief taalgebruik. Doordat gebruik gemaakt wordt van inclusief taalgebruik, zal iedereen op dezelfde manier worden behandeld en voelen zij zich met elkaar verbonden (Koeleman, 2021).

## 6 Financiën

### 6.1 Ontvangsten

Aan het begin van de afstudeeropdracht is vermeld dat geen budget was vastgesteld voor het uitvoeren van de opdracht. Midden in het project is duidelijk geworden dat dit niet het geval was, maar een maximum budget is vastgesteld. Dit budget is vastgesteld op €2500,- per jaar. Dit betekent dat voor elke training €1250,- beschikbaar wordt gesteld. Elk jaar wordt een begroting ingediend voor de afdeling financiën. Hierin is een bedrag opgenomen van €2500,- voor trainingsdoeleinden en deze is goedgekeurd.

### 6.2 Uitgaven

Aan de gedragscode zitten geen [directe](#) kosten verbonden. [Dit komt omdat de gedragscode geïmplementeerd zal worden door middel van de interactieve speltraining.](#)

De interactieve speltraining zal zeven uur duren, met één uur lunchpauze tussendoor. Deze training zal uitgevoerd worden door mij als externe trainer. Een wens van de leidinggevenden is dat een externe trainer de training geeft. Voor de training zullen de medewerkers opgedeeld worden in twee groepen. Als naast het vaste en ambulante personeel, de vrijwilligers ook deelnemen aan de training, gaan deze twee groepen uit ongeveer 35 personen bestaan per groep. Voor de ene groep vindt de training plaats in kwartaal twee en voor de andere groep in kwartaal drie. De training zal plaatsvinden in De Deventer Schouwburg. Een lunch zal geregeld worden door een cateringbedrijf.

#### 6.2.1 Trainer

De leidinggevenden met wie een interview is afgenomen, hebben benoemd dat zij behoefte hebben aan een externe trainer. Aangezien de training door mij is ontworpen, beschik ik over alle kennis hierover. Ik beschik niet over de diploma's voor training geven, maar omdat de training door mij is ontworpen, heeft Christel gevraagd of ik de training wil uitvoeren wanneer dit weer mogelijk is. Het uurtarief hiervoor is, in samenspraak met Christel, vastgesteld op €25,-.

#### 6.2.2 Personeel

##### 6.2.2.1 Vast personeel

De Deventer Schouwburg heeft 25 vaste medewerkers in dienst (C. Samson, persoonlijke communicatie, 2021). De vaste medewerkers zullen deze training verplicht moeten volgen. Dit betekent dat zij in totaal acht uur niet aanwezig kunnen zijn op de werkvloer. Het gemiddelde uurtarief van het vaste personeel is geschat op €30,- (G. Zweverink, persoonlijke communicatie). Voor de training wordt berekend welk bedrag van het loon van het vaste personeel het de organisatie kost dat zij meedoen aan de training. Dit zijn kosten en geen uitgaven. Het bedrijf moet de vaste medewerkers hoe dan ook uitbetalen, ook als er geen training was. De kosten zijn om deze reden niet opgenomen in de liquiditeitsbegroting, maar het is wel relevant om deze kosten te benoemen.

##### 6.2.2.2 Ambulant personeel

Voor de zeven ambulante medewerkers betekent het dat zij de tijd die zij aanwezig zijn bij de training uitbetaald krijgen. G. Zweverink (persoonlijke communicatie, 2021) heeft benoemd dat het gemiddelde uurloon van de ambulante medewerkers €15,- bedraagt.

In kwartaal twee zullen drie ambulante medewerkers de training bijwonen en in kwartaal drie zullen vier ambulante medewerkers te training bijwonen.

#### 6.2.2.3 Vrijwilligers

Voor de vrijwilligers betekent het dat de training niet verplicht is. Dit komt omdat zij op vrijwillige basis in dienst zijn. Voor de vrijwilligers zijn geen kosten voor de deelname aan de training. Er zijn 35 vrijwilligers in dienst die zelf de keuze hebben of zij willen participeren aan de training.

#### 6.2.3 Locatie

De training zal plaatsvinden in De Deventer Schouwburg. De Deventer Schouwburg beschikt over diverse zalen die gebruikt kunnen worden. Aangezien de trainingen voor het personeel in kleinere groepen van ongeveer 35 personen gehouden worden, kunnen deze in de foyer plaatsvinden. Hierdoor ontstaan geen kosten voor een externe locatie.

#### 6.2.4 Lunch

Er zal een lunch worden verzorgd voor de medewerkers. Voor deze lunch wordt een uur pauze gerekend die niet doorbetaald wordt. De lunch zal verzorgd worden door middel van catering.

### 6.3 Liquiditeitsbegroting

Een liquiditeitsbegroting is opgesteld voor de training op basis van bovengenoemde ontvangsten en uitgaven. De liquiditeitsbegroting zal bestaan uit het budget bij de ontvangsten. De uitgaven zullen bestaan uit de trainer, het ambulante personeel en de lunch. Het saldo aan het begin van het kwartaal is gesteld op €0,-, omdat de liquiditeitsbegroting specifiek is opgesteld voor de training. [De liquiditeitsbegroting is terug te vinden in bijlage XII](#). Voor de totstandkoming van de bedragen van de uitkomsten die omschreven zijn in de liquiditeitsbegroting, wordt verwezen naar bijlage XIII.

Een liquiditeitsbegroting laat zien wat je banksaldo is. Hierdoor kan een onderneming zien over deze liquide is (Brouwers & Koetzier, 2015). Dit is belangrijk, om zo te kijken of een organisatie iets zelf kan bekostigen, of een lening daarvoor moet aanvragen (Brouwers & Koetzier, 2015) De opdrachtgever heeft mij gevraagd om in beeld te brengen of de training financieel haalbaar is. Het gaat haar niet om de winstgevendheid van de training. Om deze redenen is gekozen voor een liquiditeitsbegroting.

[De liquiditeitsbegroting, te vinden in bijlage XIII, laat zien dat de training financieel haalbaar is. Voor de opdrachtgever is het fijn om dit te weten, aangezien zij hier rekening mee kan houden met het vaststellen voor het budget.](#)

### 6.4 Opbrengsten

Voor de opdrachtgever is het belang van de gedragscode en de training om uniformiteit te creëren onder de medewerkers. De interactieve speltraining is de manier om de gedragscode te implementeren. De opbrengst van deze training is dat het personeel weet hoe zij met de gedragscode kunnen werken. Een andere opbrengst van een training is dat meer tevredenheid onder de medewerkers zal ontstaan (Groenendaal, 2020). Dit zal volgens Groenendaal (2020) resulteren in een goede werksfeer en heeft daardoor een positieve invloed op de bedrijfscultuur. Tevens benoemt Groenendaal (2020) dat het aanbieden van trainingen aan personeel een positieve impact heeft op het imago van een bedrijf. Een goed imago, levert een concurrentievoordeel op (Honcoop, z.d.).

TeleAdvies (2020) benoemt dat trainingen helpen om professionaliteit te vormen en dat dit bijdraagt aan meer uniformiteit. Doordat uniformiteit zal ontstaan onder de medewerkers, zal chaos voorkomen worden (Houten, 2021).

Doordat in de training gebruik gemaakt zal worden van rollenspelen en simulatiespelen, zullen de vaardigheden van de deelnemers geoptimaliseerd worden (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.22).

## Literatuurlijst

Benders, L. (2020, 19 juni). *Het 7S-model van McKinsey correct toepassen*. Scribbr.

<https://www.scribbr.nl/modellen/7s-model-mckinsey/#:%7E:text=Het%207S%2Dmodel%20van%20McKinsey%20correct%20toepassen,-Gepubliceerd%20op%208&text=Voor%20de%20interne%20analyse%20van,met%20elkaar%20in%20overeenstemming%20zijn.>

Bestuursacademie Nederland. (2021, 2 februari). *3 tips om draagvlak te creëren voor verandering*.

<https://www.bestuursacademie.nl/blog/thema-persoonlijke-ontwikkeling-en-vaardigheden/3-tips-om-draagvlak-te-creeren-voor-verandering.html>

Bisschop+Partners. (2019, 28 juni). *Het creëren van draagvlak binnen een organisatie*. Bisschop +

Partners. <https://www.bisschop.nl/blogs/1/ggn2ug-het-cre-ren-van-draagvlak-binnen-een-organisatie>

Blokker, H. (2019, 26 augustus). *Personalisatie, dienst en product op maat*. KVK.

<https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/digitaal-ondernemen/personalisatie-dienst-en-product-op-maat/>

Brouwers, R., & Koetzier, W. (2015). *Basisboek bedrijfseconomie* (10de ed.). Noordhoff.

CustomerTalk. (2020, 26 januari). *Gebruik totaal van social media (%)* [Foto]. customertalk.nl.

<https://www.customertalk.nl/artikelen/onderzoek/het-gebruik-van-de-social-media-in-nederland-blijft-toenemen/>

De Deventer Schouwburg. (2021). *Home - Deventer Schouwburg*. deventerschouwburg.nl.

[https://deventerschouwburg.nl/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkRf3a2BxNK-Pf8bntyb-S0oDgQNYQ9dzYObBymKukfNebJ24aqoNvlaAmyGEALw\\_wcB](https://deventerschouwburg.nl/?gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkRf3a2BxNK-Pf8bntyb-S0oDgQNYQ9dzYObBymKukfNebJ24aqoNvlaAmyGEALw_wcB)

De Goudse verzekeringen. (2019, 8 oktober). *Gedragcode maken voor je personeel, zo doe je dat*. Ondernemen Met Personeel.

<https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/werksfeer/gedragcode-maken-voor-je-personeel-zo-doe-je-dat>

De Goudse Verzekeringen. (2019, 22 november). *Gedragcode horeca, wat, waarom en hoe?*

Ondernemen Met Personeel. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/mijn-branche/horeca/gedragcode-horeca-wat-waarom-en-hoe>

DeFabrique. (2021, 25 februari). *Wat zijn hybride evenementen?* DeFabrique Evenementenlocatie.

<https://defabrique.nl/blog/wat-zijn-hybride-evenementen/>

Dijkstra, E., & Dolman, J. (z.d.). *Wat is feedback en welke rol speelt het?* GITP. Geraadpleegd op 1 juli 2021, van <https://www.gitp-ontwikkeling.nl/inspiratie/training/wat-is-feedback-en-welke-rol-speelt->

[het#:%7E:text=Als%20je%20feedback%20geeft%2C%20geef,die%20effectiever%20is%20dan%20daarvoor.&text=Hij%20kan%20nieuwe%20vaardigheden%20en,wordt%20in%20wat%20hij%20doet.](https://www.gitp-ontwikkeling.nl/inspiratie/training/wat-is-feedback-en-welke-rol-speelt-het#:%7E:text=Als%20je%20feedback%20geeft%2C%20geef,die%20effectiever%20is%20dan%20daarvoor.&text=Hij%20kan%20nieuwe%20vaardigheden%20en,wordt%20in%20wat%20hij%20doet.)

- Engelen, M. (z.d.). *Geen landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen – De Beleidsonderzoekers*. beleidsonderzoekers.nl. Geraadpleegd op 31 maart 2021, van <https://www.beleidsonderzoekers.nl/geen-landelijke-gedragscode-ongewenste-omgangsvormen/>
- Events partycatering. (2021). *Lunch - Everts Partycatering*. eventspartycatering.nl. <https://www.evertspartycatering.nl/catering/lunch/>
- Galan, K. (2015). *Trainingen ontwerpen* (3de ed.). Thema.
- Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant. (2019, maart). *Gedragscode - leidraad voor integer handelen*. GGZWNB. Geraadpleegd op 19 maart 2021, van [https://www.ggzwnb.nl/documenten/extra/20190411134421\\_Gedragscode2019.pdf](https://www.ggzwnb.nl/documenten/extra/20190411134421_Gedragscode2019.pdf)
- GOALtrainingen. (2010). *Verschil tussen workshop en training? | GOAL trainingen*. goaltrainingen.nl. <https://www.goaltrainingen.nl/blog/verschil-tussen-workshop-en-training/>
- Groenendaal, L. (2020, 25 september). *Waarom is ontwikkeling van medewerkers belangrijk?* CAN Academy. <https://academy.certificeringsadvies.nl/waarom-is-ontwikkeling-van-medewerkers-belangrijk/>
- Honcoop, A. (z.d.). *Een goed imago leidt tot duidelijke voordelen*. honcdesign.nl. Geraadpleegd op 1 juli 2021, van <https://www.honcdesign.nl/een-goed-imago/>
- Houten, M. T. (2021, 22 juni). *Een uniforme werkwijze voor het beste resultaat •*. Mproof. <https://www.mproof.nl/blog/een-uniforme-werkwijze/>
- Indora managementadvies. (2020). *Ontwikkelen van een inspirerende visie, missie en strategie : Indora*. indora.nl. <https://www.indora.nl/ontwikkelen-van-een-inspirerende-visie-missie-en-strategie/>
- Jonker, J. (2019, 12 april). *Wat is een gedragscode?* Management Impact. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/wat-is-een-gedragscode/>
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3–4), 219–234. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00045-3)
- Klerx, J. (2018, 15 januari). *Duurzaamheid in horeca steeds belangrijker*. Rabobank. <https://www.rabobank.nl/kennis/s011077805-duurzaamheid-in-horeca-steeds-belangrijker>
- Koeleman, H. (2021, 7 mei). *Diversiteit: naar een inclusieve organisatie in 7 stappen*. Orange Otters.nl. <https://www.orangeotters.nl/blog/diversiteit-inclusie-organisatie-6-stappen/>
- Koninklijke Horeca Nederland. (2021). *Model Huishoudelijk Reglement*. khn.nl. Geraadpleegd op 21 maart 2021, van <https://www.khn.nl/tools/model-huishoudelijk-reglement>
- Kunwar, R. R. (2017). What is Hospitality? *The Gaze: Journal of Tourism and Hospitality*, 8, 55–115. <https://doi.org/10.3126/gaze.v8i0.17832>
- Learnit. (z.d.). *De 5 succesfactoren van een training - Learnit Blog*. Learnit.nl. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van <https://www.learnit.nl/blog/5-succesfactoren-training>

- Onderwijs van Morgen. (2018, 26 november). *8x tips bij concentratieproblemen*.  
<https://www.onderwijsvanmorgen.nl/ovm/8x-tips-bij-concentratieproblemen/>
- Redactie CustomerTalk. (2020, 26 januari). *Het gebruik van de social media in Nederland blijft toenemen*. CustomerTalk. <https://www.customertalk.nl/artikelen/onderzoek/het-gebruik-van-de-social-media-in-nederland-blijft-toenemen/>
- RoomRaccoon. (2019). *5 Hospitality Trends voor 2020*. <https://roomraccoon.com/blog/5-hospitality-trends-voor-2020/>
- Schmidt, D. (2020, 17 november). *10 event trends voor 2021: hier kun jij komend jaar op inspelen*. NBC Congrescentrum. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van  
<https://nbccongrescentrum.nl/nieuws/10-event-trends-voor-2021/>
- Stevens, J. (z.d.). *Draagvlak creëren binnen uw team of organisatie*. De Steven training | coaching | outplacement. Geraadpleegd op 28 juni 2021, van  
<https://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/communicatie-gesprekstechnieken-leerdoelen/draagvlak-creeren>
- Stoppels, S. (1996, september). *Een gastvrij onthaal*. netwerkdak.humancontenthosting.nl. Geraadpleegd op 20 maart 2021, van  
[http://netwerkdak.humancontenthosting.nl/uploads/klant11/files/gastvrij\\_onthaal.pdf](http://netwerkdak.humancontenthosting.nl/uploads/klant11/files/gastvrij_onthaal.pdf)
- TeleAdvies, W. (2020). *Communicatietrainingen voor een nog beter klantcontact*. WCS TeleAdvies. <https://wcsteleadvies.nl/instrumenten/communicatie-training/>
- trustoo.nl. (2021). *Top 10 Catering in Deventer | Vind jouw CATERAAR | Trustoo*.  
<https://trustoo.nl/overijssel/deventer/catering/>
- van der Heide, W., & Bijkerk, L. (2006). *Het gaat steeds beter!: Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk (Docentenreeks) (Dutch Edition)* (2006ste editie). Bohn Stafleu van Loghum.
- Van der Sluis, L. E. C. (2021, 10 maart). *Diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer [1]*. PW. <https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/artikel/2020/02/diversiteit-en-inclusiviteit-op-de-werkvloer-10136100>
- van Haeren, M. (2020, 30 november). *Boekman Cultuurmonitor*. Cultuurmonitor.nl.  
<https://www.cultuurmonitor.nl/rapporten/trendanalyse-theater>
- van Kampen, M. (2018, 27 juni). *Dienstverlening*. Rabobank.  
<https://www.rabobank.nl/kennis/s011127610-dienstverlening>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de ed.). Boom Lemma.
- Vijver, H. (1996). *Ethiek van de gastvrijheid* (1ste editie). Koninklijke Van Gorcum.
- Weijnen, A. A., & Ficq-Weijnen, A. P. G. M. A. (2010). *Prisma pocketwoordenboek Nederlands* (45ste ed.). Prisma.
- Westdijk, M. (2021, 19 april). *5 belangrijke event trends voor 2021*. bluepurple/events.  
<https://bluepurpleevents.nl/5-belangrijke-event-trends-voor-2021/>

WisKeys-redactie. (2020, 5 maart). *Hoe belangrijk is een goede werksfeer?* - WisKeys. popcom.be.  
<https://www.wiskeys.be/nl/hrm/1826/hoe-belangrijk-is-een-goede-werksfeer.html?ni=279-c2131-m4Tlx5W78DKqfG4Qlbat-404981>

Zorgformaat. (2019, 13 november). *Hoe creëer je draagvlak in je organisatie?*  
<https://www.zorgformaat.nl/hoe-creeer-je-draagvlak/>

## Bijlagen

### Bijlage I: AAOCC

| Bron                                                              | Autoriteit                                                                                             | Accuraatheid                                                                                                                                                       | Objectiviteit                                                                                             | Recentheid                                             | Dekking                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De Goudse Verzekeringen. (2019, 8 oktober).                       | De Goudse Verzekeringen. Dit is een adviseursorganisatie.                                              | Doordat de organisatie dient om te adviseren, is het artikel accuraat.                                                                                             | In dit artikel worden persoonlijke meningen niet aangehaald. Dit verhoogd de objectiviteit.               | Het artikel is geschreven in 2019, dus het is recent.  | De bron is relevant voor mijn project aangezien dit onderdelen van een gedragscode benoemt.                                                       |
| Galan, K. (2015).                                                 | K. de Galan. Zij heeft meerdere boeken geschreven over trainingen.                                     | K. de Galan beschikt over voldoende kennis over dit onderwerp, waardoor het boek accuraat is.                                                                      | In dit boek staan geen persoonlijke meningen.                                                             | Het boek komt uit 2015, dus het is redelijk recent.    | De bron benoemt onderdelen van een training en hoe deze ingevuld kunnen worden. Hierdoor is het relevant voor mijn project.                       |
| Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant (2019, maart) | Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant is gespecialiseerd op geestelijke gezondheidszorg. | Het artikel benoemt hoe de gedragscode voor de organisatie in elkaar zit, maar daarnaast ook de onderdelen van een gedragscode, losstaand van de organisatie zelf. | In het artikel is geen gebruik gemaakt van persoonlijke meningen. Hierdoor verhoogd het de objectiviteit. | Het artikel komt uit 2019, dus het is recent.          | In de bron staat informatie over de verschillende onderdelen van een training. Hierdoor is de bron relevant geweest voor mijn project.            |
| King, C. A. (1995).                                               | C. A. King<br><br>Fairleigh Dickinson University, Teaneck, NJ, U.S.A.                                  | Het is accuraat, want het is gepubliceerd door de Elsevier.                                                                                                        | Er is gebruik gemaakt van meerdere bronnen in het onderzoek.                                              | Het komt uit 1995, dus het is niet heel recent.        | De bron is gedeeltelijk relevant. Er stonden stukken in die niet relevant waren voor mijn project, maar wel relevant voor het begrip hospitality. |
| Koninklijke Horeca Nederland (2021)                               | Koninklijke Horeca Nederland is een vereniging die horecaondernemingen vertegenwoordigt.               | Het is accuraat, omdat de bron een voorbeeld reglement downloadbaar                                                                                                | Er zijn geen persoonlijke mening in het artikel geformuleerd.                                             | Het artikel komt uit dit jaar, dus het is zeer recent. | De bron is zeer relevant voor het project geweest.                                                                                                |

|                     |                                                                                                                             |                                                                                               |                                                              |                                                                            |                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                                                                                                             | heeft gesteld. Deze kan aangepast worden naar een bedrijf.                                    |                                                              |                                                                            |                                                                                                                                                                 |
| Kunwar, R.R. (2017) | R.R. Kunwar is voormalig decaan van de <i>Faculty of Humanities and Social Sciences</i> geweest op de Tribhuvan University. | De bron is verkregen via Google Scholar. Dit maakt de bron accuraat.                          | In het artikel worden persoonlijke meningen niet benoemd.    | Het artikel komt uit 2017, dus het is recent.                              | De bron is gedeeltelijk relevant. Er stonden stukken in die niet relevant waren voor mijn project, maar wel relevant voor het begrip hospitality.               |
| Learnit (z.d.)      | Learnit is de organisatie. Deze organisatie verzorgt maatwerktrainingen in Nederland.                                       | De accuraatheid van de bron is goed. Zij beschikken over de juiste kennis over dit onderwerp. | In het artikel worden geen persoonlijke meningen aangehaald. | Het artikel heeft geen datum, dus de recentheid is moeilijk te beoordelen. | De informatie uit deze bron is relevant voor mijn onderzoek. Hierin stonden de succesfactoren voor een training. Hier is rekening mee gehouden in mijn ontwerp. |

## Bijlage II: Toestemming start dataverzameling



### Toestemming dataverzameling

Pagina 1 / 2

**Algemene gegevens<sup>1</sup>**

|                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| Naam student 1          | Naomi Rump                         |
| Studentnummer student 1 | 437630                             |
| Naam student 2          | Klik of tik om tekst in te voeren. |
| Studentnummer student 2 | Klik of tik om tekst in te voeren. |
| Naam student 3          | Klik of tik om tekst in te voeren. |
| Studentnummer student 3 | Klik of tik om tekst in te voeren. |
| Naam student 4          | Klik of tik om tekst in te voeren. |
| Studentnummer student 4 | Klik of tik om tekst in te voeren. |
| Naam docent             | Vanessa Urdaneta                   |
| Module                  | Young Professional Semester        |
| Toets                   | YPS-Beroepsproduct PF              |
| Schooljaar              | 2020-2021                          |
| Kwartiel                | 3                                  |

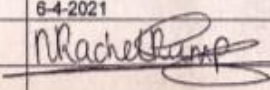
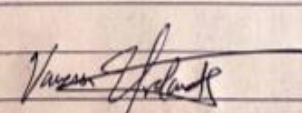
**Korte omschrijving geplande data verzameling**

Ik wil interviews afnemen met de leidinggegevenen van De Deventer Schouwburg om informatie te verzamelen die ik kan gebruiken bij de invulling van mijn ontwerp voor de gedragscode en de interactieve speltraining. Daarnaast wil ik een interview afnemen met mijn opdrachtgever, om informatie te verkrijgen over het bedrijf.

**Akkoordverklaring docent**

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

**Ondertekening**

|                        |                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Datum                  | 6-4-2021                                                                             |
| Handtekening student 1 |  |
| Handtekening student 2 |                                                                                      |
| Handtekening student 3 |                                                                                      |
| Handtekening student 4 |                                                                                      |
| Handtekening docent    |  |

<sup>1</sup> Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.

saxion.nl

## Bijlage III: Literatuuronderzoek

### Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de kernbegrippen geanalyseerd worden. Daarnaast zal dit hoofdstuk antwoord geven op de opgestelde deelvragen passend bij het beroepsproduct. De informatie verworven in dit hoofdstuk en de beantwoording op de opgestelde deelvragen zullen bijdragen aan het opstellen van de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining.

### Kernbegrippen

De kernbegrippen voor dit project zijn hospitality & gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Deze kernbegrippen bieden de basis voor het beroepsproduct. De deelvragen passend bij de kernbegrippen zijn gebaseerd op het uiteindelijke ontwerp voor de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining. Tot slot is gekeken naar het begrip uniformiteit. Dit is geen kernbegrip, maar het is wel van belang om te weten wat dit inhoudt, aangezien het doel van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining is om de uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg te creëren.

### *Hospitality en gastvrijheid*

Hospitality en gastvrijheid zijn vastgesteld als kernbegrippen, aangezien het ontwerp een gedragscode voor hospitality omvat. Voor deze kernbegrippen is het relevant om te weten wat ze inhouden, zodat dit meegenomen kan worden in het ontwerp van de gedragscode.

#### **Wat is hospitality?**

Hepple, Kips en Thomson (1990, in King, 1995, p.220) beschrijven dat er drie kenmerken zijn van hospitality. Deze vier kenmerken zijn dat hospitality verleend moet worden door een gastheer of gastvrouw aan een gast die niet thuis is, dat het interactief is en het samenkomen van twee partijen omvat. Deze twee partijen zijn de aanbieder en de ontvanger. Daarnaast beschrijven Hepple, Kips en Thomson (1990, in King, 1995, p.220) dat hospitality een mix is van tastbare en immateriële factoren. Tot slot wordt benoemd dat hospitality voor veiligheid en comfort moet zorgen bij de gasten. Dit wordt bezorgd door de gastheer of gastvrouw (Hepple, Kips en Thomson, 1990, in King, 1995). *The Oxford English Dictionary* (1970, in Kunwar, 2017) beschrijft *hospitable* als het (aan)bieden van een welkom aan vreemden. Tevens moet het ontvangst of welkom vriendelijk, open en genereus zijn.

Uit de bovenstaande definities blijkt dat hospitality zich richt op het verlenen van een welkom door een gastheer en/of gastvrouw. De verschillen tussen deze definities is dat Hepple, Kips en Thomson (1990, in King, 1995, p.220) vier kenmerken van hospitality beschrijven, waarbij *The Oxford English Dictionary* (1970, in Kunwar, 2017, p.61) een meer algemene definitie geeft.

In dit onderzoek zal gekeken worden naar alle twee de betekenissen voor het opstellen van de gedragscode voor hospitality. De drie kenmerken van Hepple, Kips en Thomson (1990, in King, 1995, p.220) zijn relevant, evenals de definitie van *The Oxford English Dictionary* (1970, in Kunwar, 2017, p.61)

#### **Wat is gastvrijheid?**

Uit een onderzoek van Stoppels (1996) zijn zeven kenmerken van gastvrijheid naar voren gekomen. Stoppels' (1996) onderzoek richt zich op de kerk, maar enkele van deze zeven kenmerken voor gastvrijheid zijn ook van toepassing voor dit project. De relevante kenmerken voor dit project zijn dat gastvrijheid ontvankelijkheid behoeft en dat gastvrijheid ongelijk is aan hulpverlening (Stoppels, 1996). Over het punt dat gastvrijheid ontvankelijkheid behoeft zegt Stoppels (1996) dat ontvankelijkheid ruimte vraagt bij de host. Deze ruimte is noodzakelijk voor het aanbieden van gastvrijheid. Over het punt dat gastvrijheid ongelijk is aan hulpverlening zegt Stoppels (1996) dat hulpverlening een onderdeel is van gastvrijheid, maar niet het uitgangspunt.

Vijver (1996, pp.29-31) beschrijft in zijn boek Ethiek van de gastvrijheid verschillende kenmerken van gastvrijheid. Deze kenmerken zijn dat gastvrijheid gaat over een ontmoeting met de ander. Een ander aspect wat hij benoemt is onbaatzuchtigheid. Hierover zegt Vijver (1996, p.30) dat het aanbieden van gastvrijheid gebeurt, zonder dat daar in principe iets voor teruggekregen wordt. Tot slot benoemt Vijver (1996, p.31) het aspect wederkerigheid. Hij beschrijft dat gastvrijheid een noodzaak is voor beide partijen. Deze beide partijen zijn de ontvanger en de aanbieder. In andere woorden; beide partijen dienen te beschikken over gastvrijheid.

Uit de definities is gebleken dat er verschillende kenmerken zijn die passend zijn bij gastvrijheid. Het onderzoek van Stoppels (1996) richt zich vooral op de kerk, waarbij het onderzoek van Vijver (1996) zich richt op ethiek van gastvrijheid. De verschillende kenmerken die Stoppels (1996) en Vijver (1996) toekennen aan gastvrijheid verschillen van elkaar. Echter zijn de kenmerken uit beide onderzoeken relevant voor dit onderzoek, omdat hier rekening mee gehouden moet worden bij het opstellen van de gedragscode voor hospitality.

### *Uniformiteit*

Het managementvraagstuk voor deze opdracht luidt als volgt: "Hoe gaan de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining ingericht worden, met als doel het creëren van uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg?" Aangezien het doel van de gedragscode voor hospitality en de daarbij behorende interactieve speltraining is om uniformiteit onder de medewerkers van De Deventer Schouwburg te creëren, is het van belang om te weten wat uniformiteit is. Hier zal dus alleen gekeken worden naar de betekenis van uniformiteit.

### **Wat is uniformiteit?**

Weijnen en Ficq-Weijnen (2010, p.640) beschrijven uniformiteit als de onderlinge eensgezindheid.

Er is onderzoek gedaan naar het invoeren van een landelijke gedragscode ongewenste omgangsvormen. Deze is uiteindelijk niet ingevoerd, maar Engelen (z.d.) zegt hierover dat een groot voordeel van deze gedragscode is dat het inspiratie kan bezorgen en de strijd met de nu geldende regels kan voorkomen. Daarnaast benoemt Engelen (z.d.) dat zo'n gedragscode kan resulteren in meer uniformiteit.

### *Gedragscode*

Dit project omvat een gedragscode voor hospitality en daarom is het van belang om te bepalen wat een gedragscode is. Daarnaast wordt gekeken naar verschillende onderdelen van een gedragscode, zodat dit in het ontwerp opgesteld kan worden voor De Deventer Schouwburg.

### **Wat is een gedragscode?**

Jonker (2019) beschrijft een gedragscode als een reeks regels gericht op het gedrag. De groep waarvoor deze regels zijn bedoeld, moet zich hier aan houden.

Het doel van een gedragscode is om het gedrag van een groep mensen, voor wie deze code is bedoeld, te beperken tot ethisch wenselijke normen (Jonker, 2019).

De Goudse Verzekeringen (2019) vult dit aan door te beschrijven dat een gedragscode een code is waarin omschreven staat hoe gewenst wordt dat medewerkers handelen tegenover gasten en ander personeel. De Goudse Verzekeringen (2019) beschrijft dat een groot voordeel van een gedragscode is dat personeel exact weet wat van hen wordt verlangd. Koninklijke Horeca Nederland (2021) spreekt van een Model Huishoudelijk Reglement. Kijkend naar de voorgaande definities is dit hetzelfde als een gedragscode. Volgens Koninklijke Horeca Nederland (2021) staat in dit reglement een set van regels die als doel hebben om alles goed te laten verlopen binnen een bedrijf.

Uit bovenstaande definities kan geconcludeerd worden dat een gedragscode draait om een set regels voor de medewerkers. Deze regels geven aan hoe gehandeld moet worden tegenover gasten, ander

personeel en om de gang van zaken binnen het bedrijf goed te laten verlopen. Het verschil tussen deze definities is dat De Goudse Verzekeringen (2019) benoemt dat een gedragscode specifiek voor medewerkers is, terwijl de definities van Jonker (2019) en Koninklijke Horeca Nederland (2021) dit niet expliciet benoemen. De Goudse Verzekeringen (2019) benoemt als enige een voordeel van een gedragscode, namelijk dat het personeel exact weet van hen wordt verwacht. De definities van Jonker (2019) en Koninklijke Horeca Nederland (2021) benoemen geen voordelen van een gedragscode. De overeenkomsten tussen de verschillende definities is dat elke definitie benoemt dat het gaat om een set regels. De Goudse Verzekeringen (2019) benoemt tevens dat hierin staat hoe gehandeld moet worden tegenover medewerkers en gasten en Koninklijke Horeca Nederland (2021) benoemt dat deze gedragscode als doel heeft om alles goed te laten verlopen binnen een bedrijf. Jonker (2019) benoemt dat het doel van een gedragscode is om te beperken tot ethisch wenselijke normen.

Voor deze opdracht zal de definitie van De Goudse Verzekeringen (2019) worden gebruikt, aangezien de gedragscode die opgesteld gaat worden voor de medewerkers is. Daarnaast is deze gedragscode gericht op hospitality. De definitie van De Goudse Verzekeringen (2019) komt het meest overeen met de eisen waar de gedragscode voor hospitality voor De Deventer Schouwburg volgens de opdrachtgever aan moet voldoen.

### **Wat zijn de verschillende onderdelen van een gedragscode?**

Uit het onderzoek van Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant, kortweg GGZWNB, (2019) werd duidelijk dat er vier belangrijke elementen zijn voor het vormen van een gedragscode. Deze vier elementen zijn missie, kernwaarden, normen en regels. Deze onderdelen worden hieronder duidelijk omschreven. De hieronder beschreven onderdelen bieden de basis voor het ontwerp van de gedragscode voor hospitality voor De Deventer Schouwburg

#### Missie

Volgens GGZWNB (2019) bevat dit onderdeel de doelstelling van de organisatie en schetst het een duidelijk beeld van waar het bedrijf voor staat. Tevens richt de missie zich op de belanghebbenden binnen de organisatie.

#### Kernwaarden

GGZWNB (2019) beschrijft de kernwaarden van een organisatie als standaarden waarnaar gehandeld wordt binnen de organisatie. Deze zijn volgens ditzelfde onderzoek ook verbonden met de cultuur die zichtbaar is binnen een organisatie. De kernwaarden zijn dus erg belangrijk voor medewerkers, omdat door deze kernwaarden hun houding wordt bepaald (GGZWNB, 2019).

#### Normen

Uit het onderzoek van GGZWNB (2019) worden normen beschreven als protocollen waarnaar gehandeld wordt, bij situaties waar de standaardregels niet opgaan, maar er wel rekening gehouden moet worden met grenzen. *“Normen zeggen hoe we waarden kunnen realiseren.”* (GGZWNB, 2019).

#### Regels

De regels die gelden zullen een belangrijk onderdeel zijn van de gedragscode die opgesteld zal worden voor De Deventer Schouwburg. GGZWNB (2019) beschrijft dat in de regels zo nauwkeurig mogelijk omschreven moet worden wat wel en niet geaccepteerd wordt binnen de organisatie. Koninklijke Horeca Nederland (2021) vult hierop aan dat deze regels zijn opgedeeld in verschillende onderdelen. Deze onderdelen zijn algemene gedragsregels, werkafspraken en ordevoorschriften, werktijden en pauzes, persoonlijke verzorging, afspraken met betrekking tot gebruik van bedrijfseigendommen, veiligheid, contact met gasten en overige afspraken. Deze onderdelen bestaan uit verschillende onderwerpen. Volgens De Goudse Verzekeringen (2019) kunnen de volgende onderwerpen opgenomen worden in de verschillende onderdelen: ongewenst gedrag, vertrouwenspersoon, alcohol, drugs, roken, eten en drinken op het werk, privé zaken regelen in werktijd, gebruik telefoon en computer, sociale media, persoonlijke relaties op het werk, ziekte, verlof,

verzuim, bedrijfskleding/persoonlijke beschermingsmiddelen, bedrijfsongeval, bedrijfshulpverlening, klachten van gasten, fooien/geschenken, cursus en training Koninklijke Horeca Nederland (2021) voegt hieraan toe dat onderdelen weggelaten of toegevoegd kunnen worden, zodat het passend is bij het bedrijf.

### **In hoeverre kan een gedragscode ruimte bieden voor personalisatie?**

Zoals hierboven is beschreven, zijn er verschillende onderdelen in een gedragscode. Een onderdeel hiervan is contact met gasten. In dit deel van de gedragscode staat dat een medewerker zich te allen tijde degelijk en vakkundig op moet stellen (Koninklijke Horeca Nederland, 2021). Uit onderzoek van RoomRaccoon (2019) is gebleken dat personalisatie een essentiële trend is in de hospitality branche. Om deze reden is het belangrijk om dit mee te nemen in het theoretisch kader, zodat bepaald kan worden hoe een gedragscode ruimte kan bieden voor personalisatie. Dit zal tevens meegenomen worden in het ontwerp van de gedragscode voor hospitality.

Personalisatie kan worden opgenomen in de gedragscode bij het onderdeel contact met gasten. Bij dit onderdeel is personalisatie belangrijk en het contact met gasten kan passend gemaakt worden naar elke gast. Blokker (2019) beschrijft dat door middel van personalisatie, makkelijk en effectief op de verlangens van de gast ingespeeld kan worden. Tevens beschrijft Blokker (2019) dat hiermee onderscheidend vermogen gecreëerd wordt.

### *Interactieve speltraining*

De opdrachtgever heeft gevraagd om een interactieve speltraining te ontwerpen gebaseerd op de gedragscode. Om deze interactieve speltraining te kunnen ontwerpen, is het van belang om hier informatie over te verwerven. In het theoretisch kader zal omschreven worden wat een interactieve speltraining is en wat de verschillende onderdelen hiervan zijn. Tot slot wordt gekeken wat succesfactoren zijn van trainingen. Dit is belangrijke informatie, omdat deze punten relevant zijn voor het ontwerpen van een succesvolle training. De verschillende onderdelen beschreven in het theoretisch kader, zullen de basis bieden van het ontwerp voor de organisatie.

### **Wat is een interactieve speltraining en wat is het doel hiervan?**

GOALtrainingen (2010) benoemt dat met een training ernaar gestreefd wordt om de vaardigheden en vakkennis van de participanten uit te breiden. Een karakteristiek van een training is veel praktijk (GOALtrainingen, 2010).

*“De deelnemer krijgt bij trainingen meer tijd om nieuw gedrag eigen te maken.”* (GOALtrainingen, 2010).

Van der Heide en Bijkerk (2006, pp. 19-21) beschrijven in hun boek dat er verschillende spelvormen zijn. Deze spelvormen zijn dramaspelen, rollenspelen, simulatiespelen en gezelschaps- of televisiespelen. Het uitdrukken van expressie en originaliteit is het idee achter dramaspelen volgens van der Heide en Bijkerk (2006, p.19). Bij rollenspelen gaat het volgens van der Heide en Bijkerk (2006, p.20) over spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus. Simulatiespelen richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.20). Tot slot zijn de gezelschaps- of televisiespelen. Bij deze spelen is er vaak een concurrerend- of samenwerkingselement (van der Heide & Bijkerk, 2006, p.20).

Elke spelvorm heeft andere doelen. Zo is het doel van dramaspelen om specifieke ervaring op te doen en deze te delen. Daarnaast moeten dramaspelen het mogelijk maken om gedrag en problemen bespreekbaar te maken (Van der Heide & Bijkerk, 2006, pp. 21-22). Tot slot beschrijven van der Heide en Bijkerk (2006, p.22) dat dramaspelen de samenwerking optimaliseert en persoonlijkheidskenmerken opsomt. Het level van vaardigheden wordt opgesomd door middel van rollenspellen. Daarnaast beschrijven van der Heide en Bijkerk (2006, p.22) dat deze vaardigheden geoptimaliseerd en beproefd worden. Tot slot beschrijven van der Heide en Bijkerk (2006, p.22) dat

door middel van rollenspelen, de houding van de deelnemers op een rij gezet wordt en het gedrag bespreekbaar gemaakt wordt. Van der Heide en Bijkerk (2006, p.22) beweren dat het doel van simulatiespelen is dat problemen bespreekbaar gemaakt kunnen worden en mogelijke oplossingen opgesomd, afgewogen en uiteindelijk gekozen worden. Tot slot beschrijven zij dat vaardigheden door middel van simulatiespelen geoptimaliseerd en gemeten worden. Als laatst zijn er gezelschaps- en televisiespelen. Het doel van deze spelen is om voorkennis op te sommen, ondervindingen te delen, theorie te incasseren en een link te leggen tussen begrippen (Van der Heide & Bijkerk, 2006, p. 22). Daarnaast hebben deze spelen als doel om de inhoud in te prenten, de samenwerking te optimaliseren en om gedrag bespreekbaar te maken (Van der Heide & Bijkerk, 2006, p. 22).

### **Wat zijn verschillende onderdelen van een training?**

Om een training op te stellen, is gebruik gemaakt van het didactisch model van Galan (2015). Dit model bestaat uit zes onderdelen, namelijk de diagnose van de praktijk, een globaal programma, het bepalen van de focus, de trap, de glijbaan en de helicopterview. Deze onderdelen zullen hieronder worden beschreven.

#### Diagnose van de praktijk

Galan (2015, p.22) beschrijft in haar boek dat in dit onderdeel duidelijk gemaakt moet worden wat er aan de hand is en waar de verbetering ligt. Daarnaast benoemt Galan (2015, p.22) dat het belangrijk is dat in dit onderdeel ook omschreven moet worden wat er bereikt moet worden. Tot slot wordt vermeld dat de eigen praktijk centraal gesteld moet worden en vanuit daar een programma opgesteld wordt (Galan, 2015, p.22).

#### Een globaal programma

Galan (2015, p.18) beschrijft in haar boek dat je uit de diagnose, het eerste onderdeel, duidelijk hebt gekregen wat de deelnemers kunnen leren en waar de verbeterpunten liggen. Door die informatie kan er een globaal programma gemaakt worden. De inhoud van de training wordt in dit onderdeel gekozen, deze worden opgedeeld in verschillende onderdelen van de training en de volgorde wordt bepaald (Galan, 2015, p.18).

#### Focus bepalen

In dit onderdeel wordt volgens Galan (2015, p.115) het doel voor elk onderdeel vastgesteld. Dit biedt een houvast in de uitvoering. In dit onderdeel benoemt Galan (2015, p.115) ook dat het belangrijk is om een checklist te ontwerpen. Deze checklist impliceert aanwijzingen voor de deelnemers van de training. Galan (2015, p.115) vermeldt in haar boek dat het essentieel is om de checklist zo nauwkeurig mogelijk te ontwerpen, zodat de deelnemers het gaan onthouden en toepassen.

#### De trap

Dit onderdeel beschrijft Galan (2015, p.19) als de oefeningen die gedaan gaan worden in de training. Zij beschrijft dat je bij het ontwerpen hiervan het beste kan beginnen bij de kernoefening, vervolgens de tussoefening en tot slot de uitleg.

#### De glijbaan

In dit onderdeel wordt de motivatie van de deelnemers aangewakkerd (Galan, 2015, p.201). Dit wordt gedaan aan de hand van verschillende werkvormen. Galan (2015, p.201) beschrijft dat deze werkvormen pijn en vertrouwen kunnen instigeren.

#### Helicopterview

Dit onderdeel bevat de evaluaties (Galan, 2015, p.19).

### **Hoe kan een interactieve speltraining met succes ingezet worden?**

Learnit (z.d.) beschrijft vijf succesfactoren van een training. Deze succesfactoren zijn het vaststellen van concrete leerdoelen, aansluiting bij de doelgroep, variatie van werkvormen gebaseerd op de leerdoelen, het controleren van de randvoorwaarden en de toegevoegde waarde van de trainer. Deze succesfactoren behoeven enige toelichting. Deze toelichting zal hieronder per succesfactor worden benoemd. Deze succesfactoren zijn essentieel voor het ontwerpen van een succesvolle training en zullen daarom worden meegenomen bij het ontwerpen van een interactieve speltraining voor De Deventer Schouwburg.

#### Concrete leerdoelen vaststellen

Learnit (z.d.) beschrijft dat leerdoelen focus bieden voor datgene waar de training zich op richt. Learnit (z.d.) beschrijft tot slot dat concrete leerdoelen essentieel zijn voor de deelnemers, zodat zij duidelijk hebben waarom zij de oefeningen uitvoeren.

#### Aansluiting bij de doelgroep

Learnit (z.d.) beschrijft dat het belangrijk is om rekening te houden met de participanten van de training. Op deze manier krijgen de participanten het gevoel dat zij gehoord worden en kan de trainer zich inleven in de participanten (Learnit, z.d.).

#### Variatie van werkvormen gebaseerd op de leerdoelen

Learnit (z.d.) benoemt dat een variatie van werkvormen resulteert in verschillende invullingen van de training. Dit zorgt ervoor dat de oplettendheid van de participanten wordt bewaakt. Tevens benoemt Learnit (z.d.) dat de trainer zo nu en dan verschillende dingen moet testen op het gebied van werkvormen, zodat de trainer en de participanten worden uitgedaagd.

#### Randvoorwaarden controleren

Het is essentieel om, voordat de training begint, na te gaan of alles gereed is (Learnit, z.d.). Op deze manier is de aandacht compleet bij de training en de participanten gedurende de training (Learnit, z.d.).

#### Toegevoegde waarde van de trainer

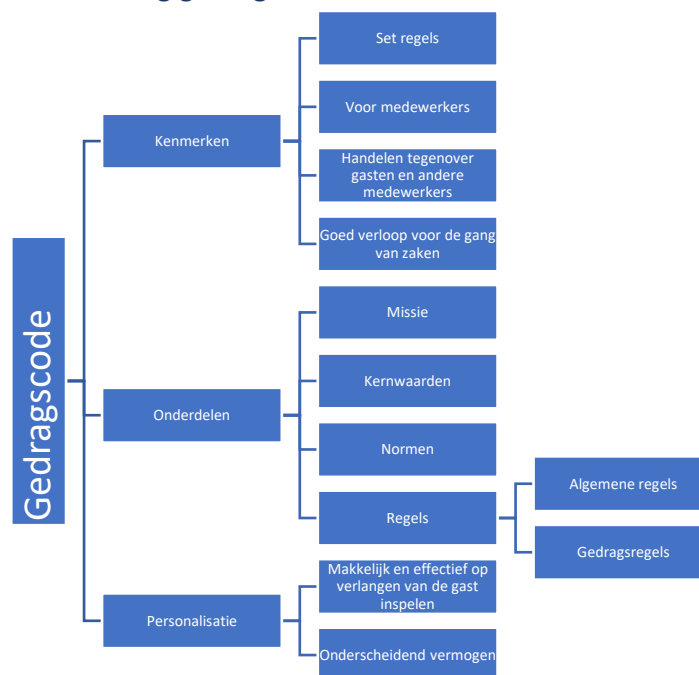
Als trainer is het belangrijk om te weten wat je krachten en talenten zijn. Hier moet volop op ingezet worden (Learnit, z.d.).

## Bijlage IV: Operationalisering kernbegrippen

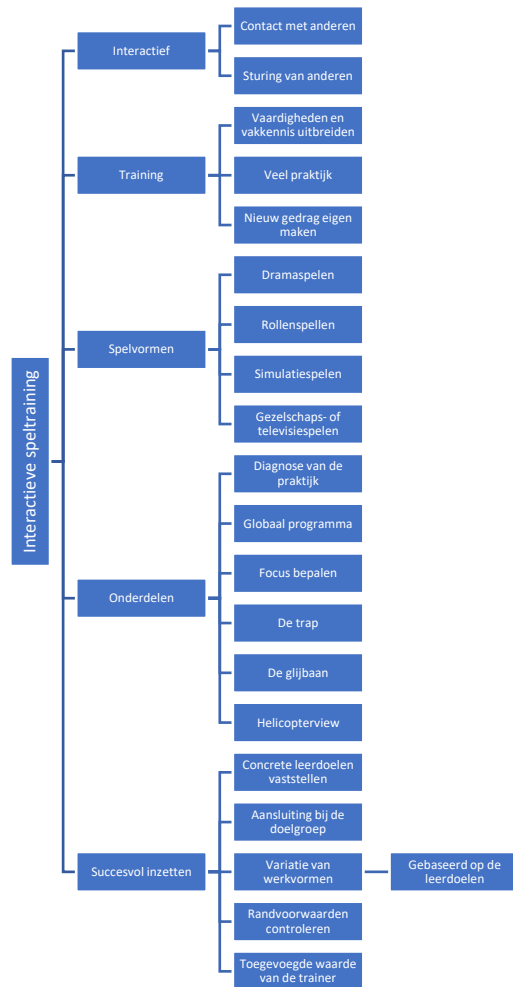
### Bijlage IV.I Operationalisering hospitality en gastvrijheid



### Bijlage IV.II Operationalisering gedragscode



## Bijlage IV.III Operationalisering interactieve speltraining



## Bijlage V: Keuze 7S-model

Het 7S-model is een model wat gebruikt wordt om een bedrijf intern te analyseren (Benders, 2020). Het model bestaat uit zeven elementen, namelijk structuur, strategie, systemen, staf, stijl, sleutelvaardigheden en significante waarden (Benders, 2020). Het 7S-model wordt gebruikt, omdat het relevant is om te weten hoe de organisatie in elkaar zit. De resultaten uit de analyse bieden een gedeeltelijke invulling voor het ontwerp van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining die ontworpen gaat worden voor De Deventer Schouwburg.

De onderdelen waaruit het 7S-model bestaat, behoeven enige toelichting. Deze toelichting zal hieronder, per onderdeel, beschreven worden. Daarna zal een keuze gemaakt worden waarop deze analyse zich zal richten, aangezien niet elk onderdeel van het 7S-model relevant is voor het beroepsproduct.

*“De structuur gaat over de hiërarchie, taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een bedrijf.”* (Benders, 2020). Benders (2020) benoemt dat de structuur vormgegeven kan worden in een organogram. Kijkend naar het beroepsproduct dat opgeleverd gaat worden voor De Deventer Schouwburg, is het besluit genomen om dit onderdeel uit het 7S-model niet te analyseren. De hiërarchie, taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het bedrijf zijn niet relevant voor het ontwerp van de gedragscode voor hospitality en de interactieve speltraining. Het doel van deze ontwerpen is om uniformiteit te creëren onder de medewerkers. Hiervoor is het niet relevant om te weten hoe de hiërarchie of taakverdeling is binnen de organisatie. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ook niet relevant voor de ontwerpen, omdat iedereen volgens dezelfde gedragscode moet handelen.

Over de strategie zegt Benders (2020) dat elk bedrijf deze heeft om doeleindes te bereiken. Benders (2020) benoemt dat het essentieel is om te weten wat deze doeleindes zijn. Daarnaast benoemt hij dat dit onderdeel van het 7S-model zich richt op hoe de organisatie doeleindes wil bereiken. Voor het beroepsproduct is dit onderdeel van het 7S-model cruciaal. Een onderdeel in een gedragscode is de missie. De informatie die verkregen wordt uit de analyse van dit onderdeel zal gebruikt worden bij de invulling hiervan. Daarnaast kunnen de doeleindes ingezet worden bij het ontwerp van de interactieve speltraining. Hiermee kan dan getraind worden, zodat de werknemers dit toe kunnen passen op de werkvloer.

Benders (2020) beschrijft dat het onderdeel systeem gaat over de tools, werkwijzen, procedures, voorschriften en afspraken. Voor dit onderdeel is niet alles relevant. Benders (2020) benoemt dat met systemen ook ICT-systemen, HR-systemen en financiële systemen worden gebruikt. Voor de ontwerpen bij het beroepsproduct zijn deze systemen niet relevant. Wat wel relevant is, zijn de communicatiesystemen die gebruikt worden. Dit is belangrijk om te weten, om zo te kijken hoe dit passend gemaakt kan worden in de gedragscode. Daarnaast zijn voorschriften en afspraken binnen een bedrijf volgens Benders (2020) ook een deel van het onderdeel systemen. Deze delen zijn zeer belangrijk voor het opstellen van de gedragscode voor hospitality.

Het onderdeel staf beschrijft Benders (2020) als het personeel binnen een organisatie. *“Wanneer je het personeel van een organisatie analyseert, kijk je naar zaken als het opleidingsniveau, verzuim, motivatie, flexibiliteit, afwezigheid, competenties en de man-vrouwverdeling.”* (Benders, 2020). Voor het beroepsproduct wat opgeleverd gaat worden zijn gegevens zoals opleidingsniveau, verzuim, motivatie, flexibiliteit, afwezigheid en de man-vrouwverdeling niet relevant. De competenties zijn wel relevant voor het beroepsproduct. Hier kan op ingespeeld worden tijdens de interactieve speltraining.

De stijl gaat volgens Benders (2020) over de manier van leidinggeven van de managers naar de medewerkers. Deze informatie is voor het beroepsproduct niet relevant, aangezien de gedragscode voor iedereen geldt en de interactieve speltraining wordt gegeven door een externe trainer.

De sleutelvaardigheden worden ook wel *unique selling points* (USP's) genoemd (Benders, 2020). Benders (2020) beschrijft dit als de onderscheidende aspecten van de organisatie. Deze USP's zijn zeer belangrijk om te achterhalen, aangezien dit is wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties. Deze zouden gebruikt kunnen worden in de interactieve speltraining.

Tot slot zijn er de significante waarden. “*Deze waarden beschrijven waar een organisatie voor staat en in geloof.*” (Benders, 2020). In een gedragscode is een onderdeel de kernwaarden. Dit onderdeel uit het 7S-model komt overeen met het onderdeel uit de gedragscode en is daarom cruciaal om te analyseren.

## Bijlage VI: 7S-model

De onderdelen uit de bedrijfsanalyse kunnen ingevuld worden dankzij een interview afgenomen met Christel Samson.

### Strategie

Christel heeft in het interview benoemd dat de missie van De Deventer Schouwburg is dat het een gastvrij en betrokken bedrijf is. Zij biedt podiumkunsten aan in alle vormen en doet dat voor een erg breed publiek. Het publiek varieert qua leeftijd heel erg. Over de visie zegt Christel dat De Deventer Schouwburg theater maakt met onder andere behulp van stadsgenoten en om ontmoetingen te kunnen laten plaatsvinden. De Deventer Schouwburg probeert laagdrempelig te zijn, zodat de stadsgenoten het bedrijf weten te vinden. Zij kunnen hun ideeën delen en vervolgens wordt gekeken wat gedaan kan worden om deze ideeën eventueel te kunnen verwezenlijken. De doelstellingen van De Deventer Schouwburg beschrijft Christel als volgt: *"De Deventer Schouwburg staat bekend om haar gastvrije service. Deze service biedt zij door een team dat erg op elkaar is ingesteld."* Daarnaast zegt Christel hierover dat De Deventer Schouwburg een plek is waar erg veel mogelijk is in samenspraak. De strategie van de organisatie is dat zij heel divers zijn. Dit vertaalt zich in het publiek, wat van jong tot oud is, maar ook in het personeel en de voorstellingen. Daarnaast zegt Christel dat de strategie van de organisatie ook is dat de gastvrijheid die geboden wordt door het team, komt omdat het team erg op elkaar is ingesteld, maar ook omdat het een laagdrempelig bedrijf is. Hieruit blijkt dat de missie, visie en doelstellingen op elkaar aansluiten. Christel zegt hierover dat ze elkaar juist ondersteunen.

### Systemen

In De Deventer Schouwburg worden verschillende systemen gebruikt. Dit zijn communicatiesystemen zoals telefoons en email. Deze worden gebruikt voor de onderlinge communicatie tussen de verschillende afdelingen. Daarnaast worden andere programma's gebruikt. Ticketmaster is hier een voorbeeld van. Dit programma geeft inzicht in de voorstellingen en de hoeveelheid beschikbare plaatsen. Dit wordt bijgehouden door de backoffice van De Deventer Schouwburg. Yesplan is een ander programma wat wordt gebruikt binnen de organisatie. Dit is een planning- en programmeursysteem. In De Deventer Schouwburg zijn verschillende locaties waar een voorstelling ingepland kan worden, zoals de Grote Zaal, de Kleine zaal en de foyers. YesPlan geeft inzicht in de voorstellingen en waar deze getoond worden. Een derde systeem dat wordt gebruikt is AFASinside. Dit is een soort intranet, waarin persoonlijke informatie van de medewerkers staat, zoals bijvoorbeeld de functies, maar ook verjaardagen. In dit programma kan tevens verlof aan worden gevraagd. Een ander belangrijk aspect van dit programma is dat nieuwsbrieven hierin getoond worden. Zo is elke medewerker op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen. Tot slot is een presentiebord aanwezig in het bedrijf. Hierin moet elke medewerker zichzelf op aanwezig zetten als hij of zij aankomt in het pand, maar ook weer afmelden als hij of zij weggaat. Dit bord is voor elke medewerker zichtbaar en is belangrijk, want hierop is zichtbaar wie aanwezig is op welk moment. Dit is essentieel met betrekking tot bedrijfshulpverlening. Volgens Christel zijn er geen voorschriften voor de medewerkers. Zij benoemt dat kledingvoorschriften in het bedrijf vooral eigen interpretatie is van wat wel of niet gepast is. Christel benadrukt dat voor de horeca wel kledingvoorschriften zijn, zoals het dragen van een zwarte broek en zwarte schoenen. De hygiënevoorschriften voor de horeca afdeling zijn het dragen van een staart, niet te lange nagels, geen afgebladderde nagellak, de baard niet te lang en er verzorgd uitzien. Over de afspraken binnen de organisatie zegt Christel het volgende: *"Ja, die vind ik ook moeilijk, die is ook niet heel eenduidig. We hebben wel natuurlijk dat we bijvoorbeeld de laagdrempeligheid een beetje bevorderen, dus we proberen, ja, iedereen wel een beetje te tutoyeren, hier dus niet van met u aanspreken, zowel binnen het bedrijf als eigenlijk met onze gasten. Maar ja, we hebben niet echt een regelboekje ofzo, het zijn eigenlijk bijna allemaal losse afspraken die vanzelfsprekend zijn."*

## Staf

Christel heeft benoemd dat het personeel van De Deventer Schouwburg moet beschikken over flexibiliteit, pro-activiteit, gastvrijheid, vriendelijkheid en organisatiesensitiviteit. Dit laatstgenoemde gaat over dat het personeel weet waar de organisatie voor staat.

## Sleutelvaardigheden

De Deventer Schouwburg staat bekend om de diversiteit in haar programma. Het aanbod verschilt per keer, rekening houdend met het brede publiek. Daarnaast is De Deventer Schouwburg een toegangspoort voor de stad zelf. Christel benoemt dat het theater aan het begin van het centrum ligt en iedereen er langs loopt. De spreuk die op het pand staat is tevens zichtbaar vanuit elke hoek en is bekend in Deventer en omstreken volgens Christel. Tevens benoemt Christel dat de inrichting van de organisatie gezien kan worden als *unique selling point*. De stijl van de inrichting kan gedefinieerd worden als vintage. Over de stoelen zegt Christel het volgende:

*“Dus qua stoelen, dus dat betekent dat wij niet één soort stoel hebben, maar allerlei soorten stoelen, dus in allerlei kleuren.”*

Het kleurenpalet wordt gehanteerd bij de bepaling van de inrichting. Dit kleurenpalet bestaat vooral uit pastelkleuren en de kleur rood. Christel benoemt dat voor rood is gekozen omdat dit staat voor passie en betrokkenheid. Dit wilt de organisatie uitstralen en doorvoeren in haar inrichting. De passie slaat op de passie voor theater, kunst en alle aspecten waar De Deventer Schouwburg voor staat volgens Christel. Kwaliteiten die kenmerkend zijn voor De Deventer Schouwburg zijn gastvrijheid en duurzaamheid. De organisatie vindt duurzaamheid erg belangrijk en probeert hier zoveel mogelijk aan te doen. Zo werken zij met kartonnen bekertjes in plaats van kopjes, om zo water en elektriciteit te besparen. Tevens worden de kartonnen bekertjes opgehaald door een bedrijf en die recycleren deze bekertjes weer. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van duurzame rietjes van stro of riet en wordt het afval gescheiden. Christel benoemt dat het personeel wel bewust is van de maatschappelijke rol die het bedrijf heeft, maar dat hier niet perse op wordt aangestuurd en dat het personeel ook niet echt voelt dat het bedrijf daarvoor staat. De onderscheidende factoren van De Deventer Schouwburg zijn ten eerste de unieke locatie. Het bedrijf staat in het begin van het centrum en is hierdoor een toegangspoort voor de stad. Daarnaast is de bereikbaarheid erg goed. Het station ligt ongeveer 50 meter verderop en er stopt een bus vlak voor het pand. Daarnaast is een parkeergarage op ongeveer 40 meter van het station te vinden, die volgens Christel niet erg prijzig zijn.

## Significante waarden

Christel benoemt dat de kernwaarden voor De Deventer Schouwburg kwaliteit, gastvrijheid en samenwerken zijn. Over kwaliteit zegt Christel dat zij kwaliteit proberen te bieden voor alles wat ze kunnen leveren. Dit vertaalt zich in het werken met professionele mensen, die verstand hebben van hun beroep en hun functie. Gastvrijheid wordt door Christel als volgt omschreven:

*“Dat wat we leveren, dat dat met een vriendelijke lach is en met gewoon heel gastvrij wat mensen die zich welkom voelen, dat ze prettig vinden om hier te komen.”*

Over samenwerken zegt Christel dat alle afdelingen erg goed met elkaar samenwerken als iets bewerkstelligd moet worden. Tevens benoemt Christel dat elke afdeling weet waar het bedrijf voor staat en is elke afdeling op de hoogte van eventuele ontwikkelingen van andere afdelingen.

## Bijlage VII: Interviewguides

### Bijlage VII.I Interviewgide gedragcode en interactieve speltraining

- ☐ Akkoord vragen opnemen
- ☐ Opname apparatuur aanzetten

#### Pre-introductie

Bedankt dat je vandaag tijd voor mij vrij hebt kunnen maken om dit interview af te nemen. Je bent akkoord gegaan met het opnemen van het interview, deze zet ik nu aan.

#### Introductie

Mijn naam is Naomi Rump, ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in mijn laatste fase van mijn studie hotelmanagement, namelijk het afstuderen. Voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragcode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie.

Graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview. Graag wil ik u hierbij vragen om te bevestigen dat u er geen bezwaar tegen heeft als het interview wordt opgenomen als naslag.

Het interview zal ongeveer 30 minuten duren en zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality & gastvrijheid, gedragcode en interactieve speltraining.

#### Interview

We gaan beginnen met onderdeel 1: hospitality en gastvrijheid

1. Wat versta jij onder hospitality?
  - Gastheer/gastvrouw aan gast
  - Interactief
  - Samenkomen van twee partijen
  - Tastbare en immateriële factoren
    - o Welke factoren zijn dat voor jou?
  - Veiligheid en comfort
2. Wat versta jij onder gastvrijheid?
  - Ontvankelijkheid → openheid
  - Ongelijk aan hulpverlening
    - o Zie je het als hulpverlening of juist niet?
      - Waarom wel/niet?
  - Ontmoeting met een ander
  - Onbaatzuchtigheid → zonder dat je er in principe iets voor terug wil
  - Wederkerigheid
    - o Hoe denk jij daarover? Vind je dat beide partijen moeten beschikken over gastvrijheid?
      - Waarom wel/niet?

Nu ik een goed beeld heb hoe jij over hospitality en gastvrijheid denkt, gaan we door naar onderdeel twee: gedragcode.

Inleiding: een gedragcode bestaat uit verschillende onderdelen, namelijk

- Missie
  - Kernwaarden
  - Normen
  - Regels, deze worden opgedeeld in algemene regels en gedragsregels.
1. Wat betekent een gedragcode voor jou?
    - Set regels
    - Voor medewerkers

- Handelen tegenover gasten en andere medewerkers
  - Goed verloop van de gang van zaken
2. Wat is voor jou en jouw afdeling belangrijk om mee te nemen in de gedragscode?
  3. In hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode, kijkend naar jouw functie? (personalisatie → passend maken op de gast)

Tot slot onderdeel 3: interactieve speltraining.

Inleiding: deze speltraining zal ontworpen worden op basis van de gedragscode. Er zijn verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden namelijk:

- Dramaspelen: hierbij gaat het om het uitdrukken van expressie en originaliteit.
- Rollenspellen: hierbij gaat het om spontaan handelen, passend in een bepaalde casus.
- Simulatiespelen: richt zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid.
- Gezelschaps- of televisiespelen: hierbij is vaak een concurrerend- of samenwerkingsselement.

1. Welke spelvorm trekt jou het meeste aan en waarom?

Inleiding twee: daarnaast zijn er verschillende factoren om een training met succes in te kunnen zetten.

2. Wat zijn naar jouw mening factoren die ingezet kunnen worden om de training succesvol te laten verlopen en waarom?
  - Concrete leerdoelen vaststellen
    - o Wat zijn deze leerdoelen passend bij jouw afdeling?
  - Aansluiting bij de doelgroep
  - Variatie van werkvormen
  - Randvoorwaarden controleren
    - o Wat is voor jou echt belangrijk om te hebben tijdens een training?
  - Toegevoegde waarde van de trainer
    - o Hoe denk jij hierover?
      - Iemand van het bedrijf zelf
      - Externe trainer

Afsluitende vraag: zijn er nog belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode voor hospitality en/of de interactieve speltraining?

- Zo ja, wat en waarom juist dat?

#### **Afsluiting:**

Ik wil je heel erg bedanken voor je tijd en de informatie die je me hebt gegeven. Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben kan je dat natuurlijk altijd naar mij mailen.

## Bijlage VII.II Interviewguide 7S-model

- ☐ Akkoord vragen opnemen
- ☐ Opname apparatuur aanzetten

### Pre-introductie

Bedankt dat je vandaag tijd voor mij vrij hebt kunnen maken om dit interview af te nemen. Je bent akkoord gegaan met het opnemen van het interview, deze zet ik nu aan.

### Introductie

Mijn naam is Naomi Rump, ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in mijn laatste fase van mijn studie hotelmanagement, namelijk het afstuderen. Voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie. Een belangrijk onderdeel om dit te kunnen ontwerpen is het 7S-model. Dit is een model die het bedrijf analyseert. Het interview is dan ook gericht op dit model.

Graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview. Graag wil ik u hierbij vragen om te bevestigen dat u er geen bezwaar tegen heeft als het interview wordt opgenomen als naslag.

Het interview zal ongeveer 30 minuten duren en zal bestaan uit vijf kleine onderdelen: strategie, systemen, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden.

### Interview

We gaan beginnen met onderdeel 1: strategie.

Dit onderdeel gaat over de doeleindes van het bedrijf en hoe deze bereikt gaan worden.

1. Wat zijn de missie en visie van het bedrijf?
2. Wat zijn de doelstellingen van het bedrijf?
3. Hoe luidt de strategie van het bedrijf?
4. Sluiten de missie, visie en doelstellingen op elkaar aan?

Onderdeel 2: systemen.

Dit onderdeel gaat over de verschillende werkwijzen, voorschriften en afspraken binnen het bedrijf.

1. Welke communicatiesystemen worden gebruikt binnen De Deventer Schouwburg?
  - Telefoon
  - Email
2. Zijn er bepaalde voorschriften waar het personeel zich aan moet houden?
  - Kledingvoorschriften
3. Zijn er bepaalde afspraken in het bedrijf waar iedereen zich aan moet houden?

Onderdeel 3: staf.

Dit onderdeel focust zich op de competenties van het personeel.

1. Wat zijn de competenties waar het personeel aan moet voldoen?
  - Zo ja, welke en waarom zijn deze zo belangrijk?

Onderdeel 4: sleutelvaardigheden.

De sleutelvaardigheden zijn de *unique selling points*, dus eigenlijk datgene wat het bedrijf onderscheidend maakt.

1. Waar staat De Deventer Schouwburg om bekend?
2. Welke kwaliteiten zijn kenmerkend voor De Deventer Schouwburg?
3. Wat zijn de onderscheidende factoren van De Deventer Schouwburg, kijkend naar theaters in de buurt?

Onderdeel 5: significante waarden.

1. Wat zijn de waarden van het bedrijf?
2. Zijn de medewerkers hiervan op de hoogte?

Afsluitende vraag: zijn er nog belangrijke dingen die ik moet weten over het bedrijf?

**Afsluiting:**

Ik wil je heel erg bedanken voor je tijd en de informatie die je me hebt gegeven. Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben kan je dat natuurlijk altijd naar mij mailen.

## Bijlage VIII: Transcripten

### Bijlage VIII.I Transcript Ard

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ben 22 jaar en ik zit momenteel mijn laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. Voor mn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode, voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie en graag willen benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil je hierbij vragen om te bevestigen dat je, dr geen bezwaar bij het interview wordt opgenomen, is naslag.

**Ard:** Geen bezwaren

**Naomi:** Het interview zal ongeveer 30 minuten duren en het zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en een interactieve speltraining. Onderdeel één gaat over hospitality en gastvrijheid. Wat versta jij zelf onder hospitality?

**Ard:** Voor mij is hospitality net dat stapje extra wat niet altijd zichtbaar is voor als dienstverlening. Maar wat wel iets is, wat een bezoek aan bijvoorbeeld de schouwburg of op een andere locatie, ja, onuitwisbaar kan maken, of iets waar je nog eens een keer een terugdenkt omdat het het gevoel er toen zo goed was. Dus het is, het is wel een dienstverlening natuurlijk, maar hospitality is net dat stukje ook, wat niet altijd, ja, je kunt het niet altijd pakken, het is, het is iets wat mensen volgens mij ingefluisterd kunnen krijgen, maar wat je ook heel veel van nature moet bezitten.

**Naomi:** Oké, en jij zegt is inderdaad wel dat het dus voor een host aan een gast is.

**Ard:** Ja, zo zou ik dat wel willen zien, ja.

**Naomi:** Oké, en het bestaat natuurlijk uit tastbare in in materiële factoren. En welke factoren zijn dat dan voor jou?

**Ard:** Nou, ik denk dat het tastbare is, echt een contact met een host of met iemand die de desbetreffende de locatie vertegenwoordigt en daarin een stukje vakmanschap laat zien en en je verrast, of nou ja, met een stukje service en het ontastbare zou kunnen zijn, weet je wel helemaal in deze tijden van corona natuurlijk dat je op een bepaalde manier al en zo een pand wordt binnen een gesluisd of van tevoren al zo veel informatie hebt gehad, dat je bijvoorbeeld net dat stapje extra heb gedaan, die plus één beleving om mensen al te laten zien wat voor maatregelen bijvoorbeeld treffen of wat voor dienstverlening is om het checken van kaarten of dergelijke te vereenvoudigen.

**Naomi:** Oké, en hoe denk je over veiligheid en comfort als je denkt aan hospitality.

**Ard:** Belangrijk, denk ik dan.

**Naomi:** Dat je dat wel belangrijk vindt, inderdaad, en hoe zou jij dat dan zelf uiten zeg maar.

**Ard:** Als ik denk aan hospitality en en comfort en wat zei je nog meer? Sorry

**Naomi:** Veiligheid

**Ard:** Veiligheid, dan denk je dat je je verblijft in een gelegenheid, waar je je op je gemak voelt waarvan je kan zien op de vloer dat mensen hetgene wat er gebeurt onder controle hebben en dat je, ja volgens mij is het ook een beetje energetisch bijna dat je gevoel hebt dat dingen kloppen zoals moeten zijn.

**Naomi:** Ok mooi, dank je wel en als je dan denk aan gastvrijheid, zie je dat als wat anders of als hetzelfde als hospitality.

**Ard:** Ik denk dat de link heel erg sterk is met elkaar, en ik denk dat gastvrijheid te trainen is en ook grotendeels in jezelf moet zitten, en dat is hospitality volgens mij net die plus één beleving is

**Naomi:** Oké,

**Ard:** Dus iets wat je getraind hebt eigen maken, en dan dus nog de overtreffende trap.

**Naomi:** Oké, en als je denkt aan gastvrijheid, hoe denk je dan aan aan de openheid die je moet hebben als host bijvoorbeeld

**Ard:** Ja. Dan denk ik dat je je moet kunnen spreken met je lijf, dus je ogen moeten iets vertellen, je glimlach, de manier hoe je beweegt de oplettendheid die je toont, het is eigenlijk een podium wat je opstapt.

**Naomi:** Oké, en zie jij gastvrijheid als hulpverlening? Of zie je dat juist echt als totaal iets anders?

**Ard:** Bij hulpverlening denk ik aan 112, maar als het gaat over hulpverleners dan denk ik dat gastvrijheid daar zeker groot onderdeel van uitmaakt. Want dat is net zien dat de behoefte zien voordat iemand weet dat die het eigenlijk nodig heeft, het extra zakdoekje, iemand die de weg kwijt is niet weet waar die precies wat kan bestellen of nou he slecht ter been is en je toch al helpt voordat de vraag is gesteld. Dat is voor mij wat wat hospitality gastvrijheid eigenlijk met elkaar

**Naomi:** Oké en ehm, als je dus een hospitalityservice verleend, verwacht jij daar dan iets voor terug van van de gast?

**Ard:** Nee, maar een compliment is altijd fijn.

**Naomi:** Dat is altijd mooi meegenomen inderdaad.

**Ard:** Weet je wel, uiteindelijk doe je het om een bezoek zo goed mogelijk te laten verlopen.

**Naomi:** Oke, maar je verwacht in principe niet per se direct iets voor terug.

**Ard:** Ik denk, als je hospitality verleend, dat je zelf al tevreden bent met de extra service die je moet moet hebben geboden, zeg maar dat je dan gewoon weet dat je zelf goed hebt gehandeld.

**Naomi:** Oké, en dan het aspect wederkerigheid denk jij dat beide partijen, dus de host en de gast of bezoeker, moeten beschikken over gastvrijheid? En waarom wel of niet?

**Ard:** Ja, dat denk ik zeker, want een gast is niet voor niks een gast, die is te gast, dus die heeft ook. Die moet zich ook conformeren aan enkele regels, vind ik en aan hoe die hij of zij zich opstelt en wij zijn er voor de gasten. Daar horen ook een aantal regels bij. Sommigen zijn beschreven en andere zijn ongeschreven en ik denk ook dat soms in ieder geval vanuit de horeca, waar ik jarenlang in heb gewerkt, weet ik dat. Het begint ook bij de opvoeding van de gasten en daar zijn we er zelf voor in controle hoe je je mensen opvoedt waardoor je dus ook een soort van respect krijgt naar elkaar.

**Naomi:** Oke, dank je wel. Nou, dan zijn we eigenlijk al bij onderdeel twee aangekomen, de gedragscode, een kleine inleiding daarover bestaat uit verschillende onderdelen. De missie, die kernwaarden de normen en regels en regels kunnen dus op gedeeld worden in algemene of

gedragsregels. En als jij dan denkt aan gedrags of een gedragscode in het algemeen, waar denk je dan aan?

**Ard:** En dan hebben we het over hospitality?

**Naomi:** Gewoon een gedragscode, ja, wel ja, voor medewerkers dan inderdaad.

**Ard:** God wat lastig, want je wilt, ja, je wil dat mensen ook niks opleggen ik denk dat een gedragscode dan de handvatten moeten zijn van wat je, wat de uitstraling moet zijn van je bedrijf. Wil ze je wat je eigenlijk in je, misschien wel in je missie en visie hebt verweven, dat je zegt: oké, wij zijn de schouwburg en we staan hiervoor als je het hebt over de unieke beleving en een eigentijds programma en weet ik veel wat. Volgens mij is dat daar onderdeel van en daar zou je een gedragscode dan denk ik ook kunnen schrijven die het gedrag van je medewerker dermate beïnvloedt dat die beleving ook behaald wordt of de visie misschien wel behaald wordt.

**Naomi:** Dus inderdaad ook wel dat dus gang van zaken goed verloopt ook

**Ard:** Ja

**Naomi:** Ok mooi, dank je wel en als je kijkt naar jou, en jouw afdeling, want wat doe je ook weer precies?

**Ard:** Ik ben floormanager en daarnaast ben ik verantwoordelijk voor een aantal facilitaire zaken. Dus veel te maken met de programmeringen 's avonds, als die weer zijn, straks hopelijk met horecaondersteuning en ook vooral dus wat wat logistieke en facilitaire zaken daar omheen.

**Naomi:** Oké, en als je dus daar kijkt naar jouw, in jouw afdeling, wat is dan belangrijk om mee te nemen in de gedragscode?

**Ard:** Goeie vraag. Zet hem maar even op pauze, want ik word gebeld door de voordeur geloof ik. Ja, dus de gedragscode en de afdeling.

**Naomi:** Ja, wat daarin voor jou belangrijk is.

**Ard:** Volgens mij is het in het algemeen belangrijk dat die gedragscodes denk ik, geformuleerd worden op strategisch niveau en vanuit daar per afdeling wordt gekeken hoe je zo'n gedragscode vanuit strategisch niveau naar operationeel kan krijgen. Zoals het we hebben besloten, wordt dat een gedragscode een unieke beleving is. Dat is dat voor de afdeling techniek, floormanager marketing heeft dat allemaal een andere

**Naomi:** Betekenis.

**Ard:** Betekenis, ja.

**Naomi:** En als je dan kijkt naar dan bijvoorbeeld dus de betekenis voor jouw afdeling van een gedragscode, wat zou? Ja, wat vind jij het belangrijk dat er dat zeg maar wel wordt meegenomen?

**Ard:** Ik denk dat uit de functie die wij hebben als floormanager en een team van horeca wat erbij staat of theatermedewerkers dan zou ik het belangrijk vinden dat we gedragscodes neer kunnen leggen waarin we laten zien dat we onderscheidend zijn als schouwburg in een plus één beleving.

**Naomi:** Ok, mooi, dank je wel. En nou, personalisatie is dus de service passend maken op de gast.

En in hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode kijkend naar jouw afdeling of functie.

**Ard:** Ik denk dat die heel erg goed toegepast kan worden en ik denk dat het op verschillende vlakken zit. Ik denk, ik ben niet per se of het bij onze afdeling hoort, maar als je het gaat bekijken van een voorstelling van begin tot eind, dan zitten we bij een stukje ontvangst en registratie zit volgens mij straks na corona heel deel bij het zeker hospitality een gastvrijheid toe kan passen als je het hebt over mmm materialen of of of functies, apparaten, zegmaar techniek. En ik denk daarbij ook in het bestelsysteem voor bijvoorbeeld een gasten hier komt, weet je wel, herkennen we de gasten, weten we de behoeften van de gasten of weet je wel, in hoever mag dat AVG technisch, maar kunnen we in ieder geval de gasten zowel aan de bar als aan de tafel van service voorzien, bijvoorbeeld als ze wat willen bestellen. Dus ik denk dat je horecawise, echt wel wat, tenminste dat zou ik wel heel tof vinden als er wat meer modules zijn waardoor we die gasten wat meer kunnen bieden, aanbieden ook en misschien ook wel, en dat zou een overtreffende trap zijn, maar die ik wel heel erg tof zou vinden als je het hebt over hospitality en een gedragscode, dat je het ook vanuit de beleving op de vloer meetbaar zou kunnen maken, dus dat je mensen op de avond zelf misschien wel een een poulkje wat wat vragen kan stellen, of dat is waar ze antwoorden kunnen geven op een klein onderzoek, bijvoorbeeld.

**Naomi:** Ja. Een soort van evaluatie?

**Ard:** Ja.

**Naomi:** Oké.

**Ard:** En daarnaast denk ik dat daardoor de techniek staat voor niks in de zin van. Misschien zijn er nog veel meer mogelijkheden om mensen zelf wat te laten bestellen via zuilen, of misschien zijn er wel een soort van interactieve digiborden, die ook wat meer doen met augmented reality en dat dat soort dingen, als je het hebt over een stukje beleving van de gasten in de tijd dat ze zit te wachten of in een pauze of na een voorstelling. Ik denk dat er op de vloer zijn er heel veel uitdagingen nog hoe we kunnen gebruik maken van de techniek als je het hebt over hospitality en beleving en gedragscodes inzetten.

**Naomi:** Oké, dus misschien met personalisatie kijken met techniek.

**Ard:** Ja, ik denk dat vooral, ja, ja, weet je personalisatie denk ik denk meteen aan techniek. Ik denk ook al meteen aan herkenning van de gast. Maar we hebben zoveel unieke bezoekers, ook en ook breed team natuurlijk dat het niet altijd mogelijk is om die gasten één, twee, drie te herkennen, maar daar zou je dus met inzet van techniek volgens mij best gebruik van kunnen maken.

**Naomi:** Oké, oke, dank je wel. Er zijn we eigenlijk alweer bij. Het laatste onderdeel gaat snel zo.

**Ard:** Mooi!

**Naomi:** Nou, ik zal, ik ga dus ook een speltrainig ontwikkelen en die zal ontworpen worden op basis van de gedragscode. En er zijn dus verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld dramaspelen, waarbij het gaat om het uitdrukken van expressie en originaliteit. Rollenspellen waarbij spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus dus heel belangrijk is. Simulatiespelen die richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid. En tot slot hebben we gezelschaps- of televisiespelen waarbij er vaak een concurrerend of samenwerkingselement is. En als je dan deze spelvormen zo hoort, welke spelvorm trekt jou dan het meeste aan of zijn er meerdere?

**Ard:** Ehm die laatste kun je die uitleggen, die met de televisie.

**Naomi:** Nou, dat is gewoon een spel wordt ontworpen en dat dat gaat dan of in teams, of dat je, ja in teams, dat je dus concurreert tegen elkaar, of dat je moet samenwerken, en dat wordt dan ontworpen op basis van.

**Ard:** Ik denk dat zijn allemaal wat hebben, want ik denk dat de laatste zou ingezet kunnen worden als je het hebt over een soort van positieve onderlinge strijd om het beste jongetje van de klas te worden, om punten te scoren, en bij de andere voel ik heel veel, een rollenspel en het drama, en dan had je er nog één volgens mij.

**Naomi:** Ja, de simulatiespelen inderdaad.

**Ard:** Ja, ik denk dat simulatie top is, want je kunt het. Daarvoor heb je kennis nodig, vaak van een externe partner, om dingen na te kunnen spelen, situaties her te kunnen beleven en te kijken, hoe heb je gehandeld wat he, wat kan er anders? En ik denk zowel dat drama als de rollenspelen dat dat heel goed is om ook sommige mensen kunnen niet lezen. Die vinden het lastig om emoties van mensen te herkennen of te denken. Weet je wel, wat is de ongeschreven behoefte eigenlijk? Hospitality heel erg, sluit daar heel erg bij aan en ik denk dat rollenspel ook vooral heel erg interessant kan zijn over om de collegiale collegas onder elkaar. Dus hoe, als je die die, die die groepsvorming wat je hebt van afdelingen als je die is, even lekker husselt en kijkt hoe je dan met verschillende opdrachten mensen elkaar van de andere kant kan laten zien? Ik denk dat alles bijdraagt aan een betere schouwburg en gastvrijheidsbeleving en hospitality.

**Naomi:** Oke mooi, dank je wel, en dan ja, verschillende factoren die ingezet kunnen worden om dus een training succesvol te laten verlopen, zoals bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen, de aansluiting bij de doelgroep, variatie van werkvormen, dus he misschien verschillende soorten trainingen, niet trainingen, spelvormen het controleren van de randvoorwaarden en de toegevoegde waarde van de trainer. Je benoemde dus net al bijvoorbeeld dus dat je teams door elkaar haalt.

**Ard:** Ja.

**Naomi:** Dat is kan dan randvoorwaarden zijn. Heb je nog meer randvoorwaarden waarvan je denkt? Nou, dit is ook wel fijn om te hebben bij een training.

**Ard:** Ja, en ik denk ja, zeker, en ik denk dat dat teruggaat naar een stukje begin. Ik denk dat de randvoorwaarden ook begint bij van oké, wie zijn we als Schouwburg waar staan we voor? Wat dragen bij uit en wat? Wat is onze toekomstvisie en op het moment dat je daar, hospitality en gastvrijheid combineert om uit te vragen eigenlijk aan de medewerkers wat jij aan het doen bent, weet je wel, wat is de behoefte en hoe kunnen we beter maken? En wat zijn de manieren die daarnaartoe leiden? Dan denk ik dat je als randvoorwaarden zeker moet kijken. Wat is de kern van het bedrijf en dan ook de randvoorwaarden bij mij zou zijn het husselen inderdaad van groepen en bij die simulatiespelen, ook dan echt gaan voor het echt echte werk. En ook al klinkt dat er af en toe heel stom, ik denk dat het wel heel erg belangrijk is om dan ook mensen de gelegenheid te bieden om het dan op na te spelen en te denken. Oké, maar hier hier gaan we echt voor. Hier staan we echt voor en dan word je samen beter, en dan kom je ook weer een beetje bij dat bij de module van wie doet het het best of wat dan ook? Niet om de de ander af te troeven, maar wel om.

**Naomi:** Van elkaar te leren

**Ard:** Ja, ja.

**Naomi:** Is helemaal goed, en dus als je dan kijkt naar concrete leerdoelen vaststellen wat zijn dan? Wat zijn dan leerdoelen die echt passen bij jouw afdeling, bij jouw functie of bij misschien wel bij jezelf, waarvan je denkt. Dit zou ik echt nog wel willen leren in de training.

**Ard:** Wat zou ik willen leren in de training? Ik denk, als het hebben over de afdeling, dat het heel goed is om herken je gast is een soort van screening van een soort van typering van gasten, dat we zouden kunnen leren om de beleving te kunnen overtreffen door de inzet van betere verkooptechniek zonder te opdringerig hoor of of een betere inzet van techniek daarvoor. En ik denk dat we ook nog zouden kunnen leren als je het hebt over hospitality en gastvrijheid is dat wij ons vaak, in ieder geval in onze afdeling veel. We richten op de voorkant, maar aan de achterkant gebeurt ook zo veel en en dat is best goed om om te weten, om het totaalplaatje te kunnen schetsen, om nou meteen te zeggen dit of dat heel specifiek, ik heb er al een aantal benoemd. Natuurlijk, maar. Ja ik denk dat vooral in producten kennis ook echt wel wat te doen is, het stukje extra beleving.

**Naomi:** Is goed. Dank je wel en de toegevoegde waarde van de trainer. Als je denkt aan het trainen, dus voor zo'n training, heb je dan liever een extern persoon of iemand vanuit de organisatie.

**Ard:** Extern.

**Naomi:** En waarom is dat?

**Ard:** Omdat die externe persoon eigenlijk alles kan maken en breken wat hij wil. Die kan een rol aannemen zonder dat die weet wat het verleden is van iemand, waardoor er misschien emoties naar boven komen, die mensen niet van nature laten zien. Maar op dat moment wel, omdat je het herkent uit je verleden of vanuit de situatie die je hebt meegemaakt. Stel dat dat zo is, dan wordt diegene daar nooit op aangesproken. Omdat dat is de trainer en dat is niet jij, of ik zeg, maar dan weet je wel dat de morgen is het weer de collega en simpelweg omdat een trainer en als je een goede opdracht meekijkt geeft altijd kijkt vanuit een helikoptervisie van: oké, wat is het bedrijf, waar staat het voor? En wie heb ik hier nu voor me zitten?

**Naomi:** Oké, nou, dank je wel, zijn we eigenlijk al.

**Ard:** Alsjeblieft

**Naomi:** Zijn er nog een belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in een gedragscode voor hospitality of de training, waar je dan zo nu zo één, twee, drie aan denkt.

**Ard:** Ja, ik denk, het grootste belang van dit onderzoek is dat het breed gedragen wordt door de organisatie van top tot teen.

**Naomi:** Is goed, nou, dank je wel, wil ik je heel erg bedanken voor de informatie in je tijd en mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan kun je 'm altijd mailen.

**Ard:** Helemaal goed, dank je wel veel succes.

## Bijlage VIII.II Transcript Astrid

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen en voor mijn afstudeerpracht, ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie. En graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil dan ook nog even bevestigen dat je geen bezwaar tegen hebt dat dit interview wordt opgenomen als naslag.

**Astrid:** Klopt, ja.

**Naomi:** En het interview zal ongeveer 30 minuten duren en het zou bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Nou, gaan we beginnen met onderdeel één hospitality en gastvrijheid. Wat wat versta jij jezelf eigenlijk onder hospitality.

**Astrid:** Ja, het de gasten zo prettig mogelijk maken als ze dus hier het pand binnenkomen, en dat begint eigenlijk al bij de deur, dus de verwelkoming.

**Naomi:** Hoe zie je dat dan voor je? Zeg maar hoe?

**Astrid:** Nou, degene die bij de entree staat, hè een portier, vrijwilliger of al ja verzorgt fijne uitstraling, een glimlach welkom en ja, dat de mensen duidelijk weten van: hé, dat is de looplijn die ik moet volgen om eh naar garderobe of de bar te gaan.

**Naomi:** En uit mijn onderzoek is gebleken dat hospitality bestaat uit tastbare en inmateriële factoren? En welke factoren zijn dat voor jou? Die factoren, die je net gezegd, van de glimlach en bewegwijzering naar bijvoorbeeld de garderobe?

**Astrid:** Een moeilijke vraag, tastbaar, ja, vind ik even een moeilijke vraag.

**Naomi:** Is dat bijvoorbeeld dat er iemand staat en die zegt van nou, ik pak uw jas aan, of nou misschien inderdaad de bewegwijzering of.

**Astrid:** Ja, wat ik net al aangaf van dat dat de looproute duidelijk is aangegeven, hè, en dat is misschien het tastbare misschien via een ja pijlen op de grond, in dit geval met de corona of gewoon duidelijke bordjes die hangen, dat je van de afstand duidelijk ziet van hier is de garderobe of hier is de bar of dit is de lijn waar je moet wachten

**Naomi:** Oke

**Astrid:** op op die manier. Ja.

**Naomi:** Oké, en dan hebben we ook nog gastvrijheid. Het is eigenlijk wel een beetje hetzelfde, maar toch uit mijn onderzoek, zeg maar, kwamen daar wel verschillende kenmerken van uit. Wat wat zou jij dan verstaan onder gastvrijheid? Zie je dat misschien als een beetje hetzelfde, of weer wat anders?

**Astrid:** Ja, dat de gast zich ja thuis voelt prettig voelt. En dus als je de benadering naar de, naar de gasten toe en dat je ze met alle vragen te woord kan staan, kunt helpen en voor alles is een oplossing eigenlijk.

**Naomi:** Precies, dus je zegt ook dat je wel open moet zijn als als host zijnde?

**Astrid:** Ja, zeker, ja,

**Naomi:** Oké, en uit mn onderzoek kwam ook dat het ongelijk is aan hulpverlening. Zie, zie jij onze hospitality of gastvrijheid als hulpverlening of juist niet?

**Astrid:** Mmm nee, hulp, ja, hulpverlening, dat vind ik een beetje een zwaar woord. Dat.

**Naomi:** En waarom is dat?

**Astrid:** Ja, bij hulpverlening denk ik aan iemand die lichamelijk iets mankeert of zo ja,

**Naomi:** Oke

**Astrid:** dat vind ik twee hele andere dingen. Inderdaad, kijk, als iemand binnenkort met een rolstoel, ja, dan vaak is die wel met een begeleider dus dan heb je misschien daar extra zorgen dat je misschien even de deur opendoet of even misschien meeloopt naar de mindervaliden lift. Maar eh, nee, ik vind dat toch op, toch gastvrijheid of hospitality ja.

**Naomi:** Is goed en ehm? Ja, onbaatzuchtigheid kwam ook terug bij als kenmerk van gastvrijheid. Het is eigenlijk dat je, dr. In principe niks voor terug wil. Hoe denk jij daar zelf over? Lever jij je hospitality of je gastvrijheid, dat je in, ja, dat je iets voor terug wil, of.

**Astrid:** Ik denk als jij gewoon heel gastvrij naar de gast gericht bent dan moet het volgens mij een automatische wisselwerking zijn? Eh, de mensen die hier komen, die gaan, zijn bij voorbaat eigenlijk al in een goed humeur, die gaan leuk avond je uit. Dus als jij ze vriendelijk ontvangt, dan krijg je eigenlijk ook altijd wel een positieve reactie terug. En en dat ja, dat, dat geeft een voldaan gevoel ook. En kijk, een enkele keer zal iemand misschien niks zeggen, maar dat dan denk ik van nou, dan is dat maar zo, hè dat.

**Naomi:** Dus eigenlijk is zit ook wel een aspect van wederkerigheid in, dus dat beide partijen eigenlijk wel moeten beschikken over gastvrijheid.

**Astrid:** Ja, maar het, omdat dat mensen al een avondje uit zijn, zijn ze al in een positieve humeur eigenlijk. En je hebt natuurlijk mensen die bij de garderobe eh, ja, dat je zegt van nou, prettige avond en of ze lopen zo weer weg, maar ja, goed dat, dat is dan jammer, maar de meeste mensen geven daar wel reactie op. Dank je wel, jij ook werkse dus, ja.

**Naomi:** En hoe voel je je daar dan bij? Als mensen dan bijvoorbeeld niks zeggen?

**Astrid:** Ja, nouja, jammer, maar dat daar ben ik niet de hele tijd mee bezig, of zo.

**Naomi:** Dat trek je zeg maar niet aan. Dat je dat bij andere gasten dus ook niet zou zeggen.

**Astrid:** Nee, hoor, nee, nee, nee.

**Naomi:** Nou, ik heb nu wel een goed beeld over hoe jij over hospitality en gastvrijheid denkt. Dus onderdeel twee is de gedragscode. Een kleine inde, inleiding. Het bestaat uit twee on, of verschillende onderdelen. Een missie, de kernwaarden de normen en de regels en regels kunnen opgedeeld worden in algemene regels en gedragsregels. En als je denkt aan een gedragscode, waar waar denk jij dan zelf aan?

**Astrid:** Als ik in mijn functie hier sta?

**Naomi:** Ja, of in het algemeen, maar ook inderdaad voor je functie zelf.

**Astrid:** Ja, vriendelijkheid gewoon de de gasten respecteren, gewoon elkaar respecteren.

**Naomi:** Dus dat zijn voor jou echt wel belangrijke dingen die meegenomen moeten worden in een gedragscode voor hospitality.

**Astrid:** Ja.

**Naomi:** Oké, en wat denk je, zeg maar over een gedragscode, wat dat voor invloed heeft binnen het bedrijf? Denk je dat dat, want er mist dus nu een gedragscode. Hoe denk jij dat dat de gedragscode het bedrijf gaat beïnvloeden of de medewerkers in het bedrijf gaat beïnvloeden?

**Astrid:** Nou, ik denk dat je gewoon een, elkaar altijd in je waarde moet laten, en communicatie is heel belangrijk, eh en je moet het samen doen, dus ik denk dat het wel heel belangrijk is.

**Naomi:** Oke, dank je wel en voor jou in jouw afdeling? Want kan je nog heel even vertellen welke afdeling je werkt precies.

**Astrid:** Eh, ik ben horecamedewerkster dus ik sta 's avonds voornamelijk achter de bar en en alle dingen die eromheen mee gebeuren.

**Naomi:** En wat is dan voor jou persoonlijk en voor jou afdeling echt belangrijk? Om dus mee te nemen in de gedragscode?

**Astrid:** Ja, dat je gewoon het het hele proces, het samen doet en en elkaar aanvult en ja, gewoon gewoon dezelfde werkwijze hanteert en en elkaar ook bijvoorbeeld positief corrigeert als het als het zou moeten.

**Naomi:** Dan kun je dus vooral inderdaad, dus als als staan.

**Astrid:** Als team moet je die uitstraling geven ook.

**Naomi:** Ja, oké, precies, en dan hebben we dus personalisatie dan dat je echt je service passend maakt het op een gast? In hoeverre denk jij dat dat toegepast kan worden in de gedragscode als je kijkt naar jouw functie of jouw afdeling?

**Astrid:** Dat je misschien nog extra meer meedenkt met een gast, als ie ergens om vraagt, dat je ja wat meer in in een bepaalde oplossing kan gaan zoeken, of iets of ja, iets heel kleins als mensen vragen om verse muntthee. Nee, dat heb ik niet, maar dan zeg ik van nou, ik heb wel green thee mint in een zakje, dat is misschien wat het meest op lijkt, of ja, dat soort dingen dat je een beetje mee.

**Naomi:** Je dus gewoon meedenken inderdaad.

**Astrid:** Ja.

**Naomi:** Oké, nou, dan zijn we al bij het laatste onderdeel. De interactieve spel training, want die ga ik ook dus ontwikkelen voor jullie, en die is gebaseerd op de gedragscode. En er zijn verschillende spelvormen die dus ingezet kunnen worden bij die training: dramaspelen, rollenspellen, simulatiespelen of gezelschap- of televisiespelen. Dramaspelen. Daarbij gaat het vooral met uitdrukken van expressie en originaliteit. Bij rollenspellen gaat het om spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus. Simulatiespelen die zijn gericht op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid en gezelschap of televisiespelen ja, hierbij is vaak eigenlijk samenwerkings- of concurrerend element, en als je dan deze spelvormen zo hoort, welke trekt jou dan het meeste aan?

**Astrid:** Ik denk toch de werksituatie simuleren en toch toch soorten situaties, dat je die naspeelt en dat je daar eh ja kijkt van hé, wat zou je dan anders kunnen doen? Of of dat iemand zegt van hé maar ik, ik zou dat doen in plaats van wat jij doet, dus op, op die manier zou, denk ik, de simulatie dat is denk ik het meest efficiënte of of effectiever denk ik wel.

**Naomi:** En dat zou je dan alleen voor jouw afdeling, of dat het hele bedrijf met zn allen in dezelfde situatie dan zou zitten.

**Astrid:** Nou, ik denk dat het dan meer gewoon puur mijn afdeling is en dat je verschillende situaties misschien pakt op op de avond.

**Naomi:** Oké, ehm en er zijn natuurlijk verschillende factoren om een training met met succes in te kunnen zetten, bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen, aansluiting bij de doelgroep, variatie van werkvormen, randvoorwaarden controleren en de toegevoegde waarde van een trainer. Wat zijn naar jouw mening dan factoren die ingezet kunnen worden om een training succesvol te laten verlopen? En waarom?

**Astrid:** Een moeilijke vraag ook weer: ja, je hebt natuurlijk kijk, mijn collegas zijn merendeel studenten, dus nou ja, dus die die staan natuurlijk wat anders in een, in een, in het leven. Misschien dat je, ja, misschien dat je daar iets iets mee kan doen.

**Naomi:** Ja, dus dat het dan aansluit bij echt de doelgroep en dat is gewoon bij iedereen in het bedrijf.

**Astrid:** Ja, ik, ik vind het een heel moeilijke vraag.

**Naomi:** Ja het is ook inderdaad een lastige vraag. Maar als ik dan bijvoorbeeld kijk naar concrete leerdoelen vaststellen. Wat zijn dan leerdoelen die bijvoorbeeld passen bij jouw afdeling? Wat wat waar ze zit nog verbetering in?

**Astrid:** Mmm.

**Naomi:** Als je dan een jaartje terugdenkt natuurlijk.

**Astrid:** Ja, misschien misschien zou je dan toch de de, het het verder denken, of zo dat dat?

**Naomi:** Een stapje extra zetten, de personalisatie dat daar op getraind kan worden.

**Astrid:** Je hebt het het het een groot deel van de gasten zijn natuurlijk ja, 40 vijftigplussers hè, en mijn collegas zijn allemaal zo rond de 20. Dus eh misschien ja dat dat je op die manier wat wat meer.

**Naomi:** Dat er zeg maar wat meer afstand is tussen de gast, of nou ja, niet per se qua leeftijd, maar qua gevoel, zeg maar tussen de medewerkers en de gasten.

**Astrid:** Ja, dat je misschien hun iets meer, ja, dus ik, ik vind het een hele moeilijke vraag. Ik ik kan ja, ik weet niet zo een antwoord, sorry.

**Naomi:** Nee dat maakt niet uit. En nou, bijvoorbeeld randvoorwaarden wat is voor jou echt echt heel belangrijk om te hebben tijdens een training? Is dat bijvoorbeeld dat je mee kan schrijven dat er een pen en papier is, of dan het wordt opgenomen, of, ja, dat dat er een externe trainer is of dat iemand vanuit het bedrijf dat doet.

**Astrid:** Mmm ja, misschien dat dat je ze dan inderdaad iemand van buitenaf dr bij betreft hè die die

daarin gespecialiseerd is, of, en dat je op die manier eh wat wat meer tools kan krijgen dan dat je leidinggevende voor jou staat en dat, dat zou misschien.

**Naomi:** Want je zegt dus inderdaad een externe trainer, en zou je dat dan willen dat die externe trainer dan alleen die training geeft, of wel dat er ook iemand vanuit het bedrijf is die daarbij ondersteunt.

**Astrid:** Ja de leidinggevende, de de de de floormanagers, want ja, daar heb je uiteindelijk ook s avonds mee te maken. Dus zowel de horecamedewerker als leidinggevende hebben natuurlijk wat aan zo'n training. Ja precies, je moet het samen met zn allen doen samen.

**Naomi:** Oké, dus inderdaad, als randvoorwaarden zeg je toch wel: een externe trainer vind ik persoonlijk wel heel fijn en verder niet per se echt wensen daarvoor.

**Astrid:** Nee, want nee, want het is voor mij ook iets nieuws. Dus zover ik eh nu kan bepalen, zou dan zo'n externe iemand misschien dat kunnen geven, en dan eh met je directe collegas en je leidinggevende.

**Naomi:** Nou, ik denk dat het zo belangrijk is om dan te vertellen dat er ook evaluatieformulieren ontwikkeld worden. Dus stel dat je na die training denkt van ik had dit nog liever willen hebben of dat niet, dan kun je dat dan altijd nog aangeven.

**Astrid:** Ja

**Naomi:** En dan zijn we eigenlijk al bij de afsluitende vraag: zijn er nog een belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode of de training, of zijn er nog dingen die je kwijt wil?

**Astrid:** Nee, ik weet niet zo één, twee, drie, nog iets iets erbij dus, maar ik vond.

**Naomi:** Ja, je kan me ook altijd mailen, dus mocht er nog iets te binnenschieten, dan kan het altijd nog en dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd en je informatie.

**Astrid:** Nou ik vond het leuk dat je kon helpen op deze manier.

**Naomi:** Dankjewel

**Astrid:** Alsjeblieft

### Bijlage VIII.III Transcript Daphne

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. En voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve spel training ontwikkelen voor jullie. Graag wil ik nog wel even benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil je ook hierbij vragen om te bevestigen dat je, dr. geen bezwaar, maar je hebt als het interview wordt opgenomen, naslag.

**Daphne:** Dat is prima.

**Naomi:** Het interview zal ongeveer 30 minuten duren en het zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Te beginnen met onderdeel één hospitality en gastvrijheid. Als je denkt aan hospitality waar waar denk je dan aan?

**Daphne:** Als ik denk aan hospitality in het theater, denk ik er aan dat gasten zich welkom voelen, dat ze geen belemmeringen voelen bij hun bezoek, dat het bezoek zodanig is dat ze weer terugkomen.

**Naomi:** Oké, dus, je zegt en zou je dan ook zeggen dat het dus van dat het te maken heeft met twee partijen en dat één partij de gastvrijheid aanbiedt aan de andere partij,

**Daphne:** Ja

**Naomi:** Dus dan in dit geval jij aan de gasten.

**Daphne:** Wij als medewerkers zijn verantwoordelijk voor het zorgen voor een gastvrije ontvangst.

**Naomi:** Oké, en uit mijn onderzoek is ook gekomen dat het bestaat uit tastbaar en inmateriële factoren. Welke factoren zijn dat voor jou? Als je een hospitality denkt, welke tastbare of in materiële factoren denk je dan aan?

**Daphne:** Oh, dat is heel veel natuurlijk, want het begint natuurlijk al ver voordat je een kaartje koopt, dus hoe je, hoe je een kaartje kopen, hoe makkelijk dat is, hoe je aangesproken wordt, hoe je je mailtjes van tevoren ontvangt, hoe je bij de deur aankomt of het schoon en netjes is dat de deur niet klemt dat degenen die jou verwelkomd heet, ja ook aankijkt en daadwerkelijk even contact maakt, dat dat het de de, de bordjes naar de zalen of naar de garderobe of wat dan ook duidelijk zijn dat je je weg goed kan vinden.

**Naomi:** Dus ik zie inderdaad ook best wel veel interactieve elementen daarin, interactieve factoren, daarin dus inderdaad de hoe je elkaar aankijkt en hoe je wordt begroet, en.

**Daphne:** Ja

**Naomi:** Oké. En die factoren zou je dan zeggen dat dat ook veiligheid en comfort biedt, naar de gasten dan toe?

**Daphne:** Ja, absoluut ja.

**Naomi:** Oké, en dan gastvrijheid. Zie jij daar een verschil tussen? Of als jij denkt, gastvrijheid denk je dan, dat is voor mij hetzelfde als hospitality.

**Daphne:** Ja, dat weet ik niet zo goed. Of dat uitwisselbare termen zijn, ik. Voor mijn gevoel gaat

hospitality verder dan gastvrijheid, maar waar precies de de grens zit tussen de één en de andere. Ik denk dat gastvrijheid echt iets is wat uit de mens komt en hospitality meer het geheel is, maar.

**Naomi:** Oké, en als je dan denkt aan gastvrijheid, denk jij dan dat het? Zie jij dat als ongelijk aan hulpverlening? Of zie je dat juist als wel.

**Daphne:** Nee, het zie ik absoluut niet als hulpverlening. Nee, het is meer de juiste omstandigheden creëren waardoor iemand optimaal kan genieten van zijn avondje uit. Dus hulpverlening, dat vind ik echt iets heel anders.

**Naomi:** Precies nee, oké, dat kwam dus inderdaad ook dat het dus weer ongelijk aan is. Maar als je dan bijvoorbeeld iemand aan de bar hebt staan die niet zelf haar kopje koffie mee kan nemen en je helpt diegene daarmee, hoe zie je dat dan? Zie je dat anders als hospitality of gastvrijheid of als wel hulpverlening.

**Daphne:** Nee, ik blijf hospitality of gastvrijheid zien en dat is ook niet iets waar. Dat is altijd iets wat je in overleg moet doen natuurlijk. Je moet niet iemand als hulpverlener tegemoet treden dan is het denk ik, jouw rol om te vragen: kan ik u helpen en op welke manier dan?

**Naomi:** Oké, dus in dat aspect om inderdaad eerst.

**Daphne:** Maar ik noem dat niet hulpverlening, dat is in mijn ogen gewoon elke gast de juiste ontvangst geven.

**Naomi:** Oké, en dan een aspect van wederkerigheid hoe denk je daar zelf? Of vind jij dat beide partijen moeten beschikken over gastvrijheid of hospitality.

**Daphne:** Je bedoelt de bezoeker en de medewerker. Nou ja, ik, ik ga dan uit van normale omgangsvormen en normale gedragingen en daar zit natuurlijk altijd een wederkerigheid in, dat je netjes als je welkom geheten wordt, dat je dan ook netjes op eenzelfde manier reageert en dus daar zit wel een wederkerigheid in, maar dat is meer de normale interactie tussen mensen, denk ik.

**Naomi:** Oke dank je wel even kijken en vind je dus ook dat jij dan als host zijnde of de medewerkers hier in Deventer schouwburg dat er wel een, dat ze heel open moeten zijn of dat ze op bepaalde vlakken niet zo open moeten zijn?

**Daphne:** Wat bedoel je met open?

**Naomi:** Zeg maar open naar de gasten toe als je dan zo'n hospitality- of gastvrijheidsservaring levert.

**Daphne:** Ik denk dat dat afhankelijk is van wat je als organisatie, als als maatstaf neerlegt je hebt natuurlijk hele formele organisaties, waar natuurlijk een en een zekere distantie is. Maar je hebt ook nou ja, de de die die jongens van de, van de skatebaan die hebben natuurlijk een hele andere interactie met hun gasten dan wij hebben. Wij hebben dat natuurlijk wel omschreven wij zijn natuurlijk wel een, wij spreken onze gasten aan met je en jij, en dus op die wij tutoyeren. Dus wij proberen zo weinig mogelijk drempels te hebben. Dus ja, open vind ik een moeilijke term in deze. Het is niet de bedoeling dat je je hele levensverhaal.

**Naomi:** Nee precies, maar dan meer naar de gasten van, oke.

**Daphne:** Is het is dat wat je bedoelt of is het wat anders?

**Naomi:** Ja, nee, ja, zeker. Ik bedoel dit, dank je wel, nou, dan kunnen we eigenlijk al wat door naar

onderdeel twee, want over hospitality en gastvrijheid heb ik nu inderdaad wel een goed beeld hoe jij daar zelf over denkt.

**Daphne:** Ja.

**Naomi:** Klein muziekje op de achtergrond.

**Daphne:** Wij zeggen niks, nee.

**Naomi:** Kleine inleiding over de gedragscode bestaat uit verschillende onderdelen: missie, kernwaarden normen en regels, waarbij de regels dus opgedeeld kunnen worden in algemene en gedragsregels en als jij dan denkt aan een gedragscode, wat waar? Waar denk je dan naar? Wat schiet dan naar boven?

**Daphne:** Oh, dat is volgens mij heel breed dat dat gaat inderdaad van hoe spreken wij onze gasten aan? Tot mag je op je mobiel kijken? Drink je hier een drankje uit de voorraad, mag je dat zo pakken? Tot zijn er rookpauzes, hoe ga je om met social media als medewerker?

**Naomi:** Dus inderdaad echt heel veel de regels, precies waar jij het nu aan denkt.

**Daphne:** Ja, ja. Maar de regels, maar ook de wat je met elkaar afsprekt wat je bent als organisatie. Dat is natuurlijk ook een onderdeel van een gedragscode.

**Naomi:** Ja. En nou, een gedragscode zorgt eigenlijk voordat de gang van ga gang van zaken goed verloopt. Denk jij daar zelf ook zo over, of denk je daar heel anders over?

**Daphne:** Ik denk dat dat dat je het onmisbaar is, een gedragscode, omdat je daar ook je protocollen in borgt en wat wordt er van je van de medewerkers verwacht? In? Niet vanuit controle, of dat er een baas is die vindt dat een ander moet doen, altijd wat ik zegt. Maar hoe duidelijker regels zijn, hoe makkelijker iedereen in kan passen in een organisatie en hoe makkelijker je ook je je eigen afwegingen kan maken, omdat je weet wat er duidelijk is. Dus.

**Naomi:** Ok mooi, dank je wel. En ehm ja voor jou in je afdeling, want wat wat doe je hier precies, welke afdeling?

**Daphne:** Ik ben hoofd marketing, dus wij zijn eigenlijk bezig met nou ja, alle communicatie met met onze bezoekers, en ze zijn eigenlijk natuurlijk een heel erg onderdeel van die de customer. Journey dat is eigenlijk waar het bezoek aan de voorstelling maar een heel klein deeltje van is. Wij hebben natuurlijk het hele voortraject en het traject na het bezoek, dus wij horen ook van bezoekers hoe ze het bezoek ervaren hebben, wat wij weer terugkoppelen natuurlijk aan de organisatie. Als opmerking krijgen over de horeca of over het geluid van de techniek of wat dan ook, zorgen wij dat dat weer de organisaties in gaat of, zo dat iedereen op de hoogte is van hoe een bezoeker zijn bezoek heeft ervaren. Wij zijn zelf natuurlijk ook heel erg bezig met vastleggen hoe we werken, ook om dat gewoon heel duidelijk in beeld te hebben. Van wat willen we met bepaalde communicatie bereiken? Welke toon hebben we dan? Wat moet het doel van dat soort van die campagnes zijn? Is het activerend, is het informierend, is het enthousiasmerend? Dus dat proberen we nu ook heel erg vast te leggen. Om ook de momenten dat je met een klant in aanraking komt, natuurlijk ook verschillende touchpoints, om die gewoon zo effectief mogelijk in te zetten.

**Naomi:** Oké, en wat denk je dan? Dat voor jou, echt belangrijk voor jou in je afdeling, echt belangrijk is om mee te nemen in die gedragscode, vooral omdat je natuurlijk ook wel veel met of nou ja, wel achter de schermen wel werkt met gasten. Maar het is wel belangrijk dat voor jou, afdeling ook duidelijk is in de gedragscode.

**Daphne:** Ik denk dat in een gedrags, dat voor ons heel belangrijk is, dat dat dingen niet op een plek blijven liggen. Hè, dus als jij een akkefietje hebt gehad, met een, met een bezoek aan de bar, dan moet dat bij ons terugkomen. Als het niet bij ons terugkomt en we krijgen daar de volgende dag een opmerking over moeten wij eigenlijk meteen in het logboek of wat dan ook kunnen lezen. Dit is er aan de hand geweest, zo is het opgelost, is er nog nazorg nodig? En wie gaat er dan over? Dus dat je als organisatie van elkaar weet ja wat er gebeurt of gebeurd is, of het goed gegaan is of niet goed gegaan is. Dus voor mij is het vastleggen van wat er op een avond gebeurt heel belangrijk.

**Naomi:** Is een soort logboek dat ze, ja, heel graag terug willen zien een format voor hun nog in een gedragscode?

**Daphne:** Nou, ja, dat is natuurlijk iets wat uiteindelijk de taak is van de floormanager want we hebben natuurlijk een logboek voor een avond. Maar wat er? Als je als medewerker iets meemaakt houden we het niet voor jezelf, deel het met je manager, want de floormanager kan doorzetten naar degene in organisaties die daar wat mee moeten. Soms is gebeurd er gewoon iets gaat, niet over schuld of wat dan ook, maar is het wel iets wat wij moeten weten? Ja.

**Naomi:** Ja, oké, dus inderdaad gewoon dat dat dit de afstand zeg, maar niet zo groot is de medewerkers en manager.

**Daphne:** Ja, dat er dat er teruggekoppeld wordt? Dat is gewoon heel belangrijk, ja, oké.

**Naomi:** Dank je wel. En nou, personalisatie is natuurlijk je service passend maken op de gast. En in hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode als je kijkt naar jouw functie?

**Daphne:** Wij zijn natuurlijk heel erg mee bezig, hè aan nadenken en kijken, analyseren wat voor het publiek er op een avond bij de voorstelling is, en daar kun je natuurlijk heel makkelijk stappen in zetten, als je weet dat je voornamelijk dertigplussers in de zaal hebt, die allemaal voor de eerste keer hier theater komen, dan kun je daar daar natuurlijk in je hospitality rekening mee houden. Dat zou betekenen dat er meer mensen de weg niet weten. Dus moet je daar meer aandacht aan besteden dat degenen die je bij de deur staat eventjes wijst waar alles is, maar ook dat je geen mensen in driedelig zwart kostuum bij de deur neerzetten, omdat je daar helemaal geen gevoel hebt bij het publiek van de avond. Dus probeer daar op in te spelen.

**Naomi:** Dus inderdaad meer die de kleding en het personeel aanpassen op de voorstellingen dat zou jij terug willen zien in de gedragscode?

**Daphne:** En je kan dat. Nou ja, ik weet niet of dat in een gedragscode moet dat, maar dat is wat wij natuurlijk doen met per persona 's.

**Naomi:** Ja precies.

**Daphne:** Maar dat is niet zozeer wat in een gedragscode terug moet komen, maar dat is volgens mij iets wat de floormanager gewoon op de avond herkenbaar moet maken.

**Naomi:** En wat zou je dan qua personalisatie juist wel terugzien in bijvoorbeeld een gedragscode?

**Daphne:** Ik weet niet zo goed wat je daarmee bedoelt.

**Naomi:** Bijvoorbeeld een een kader. Dat nou, dat is wel een horeca voorbeeld, maar iemand die wilt

een cola met citroentje en er is geen citroen, limoen bijvoorbeeld, dat je dat dan wel aanbiedt dus dat je het wel zo veel mogelijk aanpast op de gast zelf.

**Daphne:** Ja.

**Naomi:** Kijken naar oplossingen.

**Daphne:** En dat dat je eigenlijk altijd moet proberen om de gast toch ter wille te zijn. Ook kun je niet precies bieden wat die heeft meedenken zelf initiatief tonen, doorvragen.

**Naomi:** Precies, en dat inderdaad wat je dus ook zeg dat je een beetje die connectie voelt met die gast. Het kan ook wel weer inderdaad dan met dus bijvoorbeeld niet in driedelig kostuum.

**Daphne:** Ja, je en en en probeer interesse te tonen. Als iemand net de zaal uit komt die besteld meteen een biertje kan ook vragen. Heb je een fijne voorstelling gehad? Je hoeft geen heel verhaal met elkaar te gaan houden, maar toon even interesse in wat iemand met beleefd heeft. Of het is heel fijn als iemand dat doet. Heel gastvrij komt dat over.

**Naomi:** Dank je wel zijn we er alweer bij het laatste onderdeel, de interactieve spel training, en die zal ontworpen worden op basis van de gedragscode. En er zijn eigenlijk verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden. Dus bijvoorbeeld: je hebt drama spelen, rollenspellen, simulaties spelen gezelschaps- of televisiespelen. En bij het drama spelen gaat het om het uitdrukken van expressie en originaliteit. Bij je rollenspellen gaat het om spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus. Simulatiespelen, die richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid. En bij gezelschaps- en televisiespelen. Ja, is er vaak eigenlijk een concurrerend of samen. Samenwerking is element. En als je dan ja, deze spelvormen zo hoort, wat zou jij op? Wat trekt jou het meeste aan?

**Daphne:** Ik zou dan kiezen voor rollenspellen. Ik denk dat je daar het beste situaties die zich voor kunnen doen.

**Naomi:** En dat, dat zie je dan in jouw functie. Alleen of gewoon zou je dat dan doen? Dus iedereen van marketing of gewoon iedereen in het hele bedrijf samen?

**Daphne:** Nou, ik, ik moet daar eerlijk zijn dat ik voor mijn eigen afdeling niet zo goed zie, omdat wij dagelijks mee bezig zijn, dus dat is voor ons al zonnig. We zijn al zo bezig met de klant en hoe je die benaderd en hoe je terugkoppelt hoe je communiceert daar zou ik eigenlijk niet zo goed weten, wat wat we met zo'n rollenspel zouden moeten. Eerlijk gezegd.

**Naomi:** Maar als je dan zeg maar jullie hebben dat dus wel helemaal heel duidelijk hoe je dus de gast benaderd, maar een andere afdeling bijvoorbeeld niet, en denk je dan dat het juist zo goed is als je niet dus samen zó training volgen en dan bijvoorbeeld een rollenspel dat die ene afdeling zegt: ik zou het zo aanpakken en jij zegt: ik zou het zo aanpakken, dat je dus toch krachten bundelt zeg maar kijken hoe iedereen het aanpakt.

**Daphne:** Ja, dat weet ik niet, want we zijn we vertegenwoordigen zulke verschillende werkzaamheden. Wij hebben natuurlijk geen klantcontact 's avonds, zoals de horecamedewerkers hebben.

**Naomi:** Nee, precies.

**Daphne:** Dus ik vraag me af en als ik dan denk, bijvoorbeeld aan de afdeling financiën wat zouden die hebben aan zo'n training? Dat zie ik eerlijk gezegd niet zo heel erg.

**Naomi:** Nou, ik denk dus zelf dat het dus wel goed is dat iedereen uit het hele bedrijf, want de training is natuurlijk echt gericht op de gedragscode, dus die wordt getraind. Ehm en op basis daarvan worden dus bijvoorbeeld een rollenspel kan gedaan worden, maar dan is wel iedereen op de, op de hoogte van de gedragscode en hoe dat dus per afdeling dus gaat.

**Daphne:** Ja, ja, maar dr. Zijn natuurlijk mensen die gewoon zo'n gedragscode tot zich nemen door hem te lezen en dan denk ik van oké, check duidelijk prima. Eh en die geen daar geen toegevoegde waarde inzien. Dus hoe wil, wil je zo'n zo'n rollenspel voor de hele organisatie doen of wil je een rollenspel per afdeling doen? Wat is het idee of is dat nog in ontwikkeling?

**Naomi:** Het moet inderdaad nog ontworpen worden, maar het is ook dat is dan het volgende puntje is een succesfactor van training is er dus een afwisseling van werkvormen dus het kan ook inderdaad verschillende interactieve speltraining, of uh, verschillende spelvormen zijn dus inderdaad, voor de ene afdeling is het rollenspel voor de ander is een dramaspel om maar een voorbeeld te noemen.

**Daphne:** Ja.

**Naomi:** Dus dan is het wel wat meer passend, inderdaad per afdeling.

**Daphne:** Ja, ja, ik daar kan ik nu even niks over zeggen, dat nee, dat dat vind. Ik denk dat we dat ook gewoon met Christel heel goed over na moeten denken. Van hoe ga je dat nou als dit klaar is, hoe zet je dat nou in de hele organisatie in? En wat is nou de juiste vorm voor het juiste groep medewerkers?

**Naomi:** Ja. Oké, dan gaan we door naar de volgende, het volgende stukje, dus de factoren om dus een training met succes in te zetten. Nou bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen of de aansluiting bij de doelgroep, dus waar we het net over hadden. Variatie van werkvormen, randvoorwaarden controleren en een toegevoegde waarde van de trainer. Als je bijvoorbeeld kijkt naar een concrete leerdoelen vaststellen, wat zijn dan voor jouw afdeling echt nog leerdoelen voor?

**Daphne:** Het hebben van een een uitgewerkte gedragscode, dat is natuurlijk voor ons allemaal een nieuw iets, een bedrijf gedragscode, zeg maar.

**Naomi:** Mmm.

**Daphne:** Weet ik, dat? Heb ik zo even geen antwoord op?

**Naomi:** Oké, dus gewoon misschien het om leren gaan met de gedragscode, dat dat.

**Daphne:** Ja, meer het, hoe implementeer je dat nou in je werkzaamheden hoe zorg je dat dat een vanzelfsprekendheid wordt, net zoals dat je met andere systemen moet gaan werken. Daar moet je ook even aan wennen en dan moet je af en toe eventjes moet iemand even heel hard op drukke van eh. Nee, niet zomaar zo om, en dat is bij dit waarschijnlijk ook zo. Van hoe zorg je dat iedereen zich daaraan conformeert en dit ook omarmd. Dat is.

**Naomi:** Oké, en dan bijvoorbeeld de randvoorwaarden als jij naar een training gaat, wat vind jij dan heel belangrijk om te hebben? Bijvoorbeeld dat je het op kan schrijven of dat ik opgenomen wordt, of.

**Daphne:** Ik vind het heel fijn, maar dat is misschien helemaal niet wat je bedoelt. Dat het compact, to the point en met tempo is.

**Naomi:** Oh, daar heb ik wel wat aan, zeker.

**Daphne:** Want ik kan heel slecht tegen training en waarvan de ene koffiepauze naar de andere koffiepauze gaat.

**Naomi:** Oké, dus een compacte training, gewoon to the point.

**Daphne:** To the point geen uren, maar goed voorbereid eh. Ik vind het altijd heel fijn als je van tevoren al jezelf ook eventjes moet inlezen dat iedereen ook al weet wat die daar komt doen, bijvoorbeeld dat je altijd opdrachten heb moeten doen, dat je dat niet iedereen zo binnenkomt kakken en dan eerste kwartier bij gaat praten en dat er dan nog eens uitgelegd moet worden wat de bedoeling is, dat je eigenlijk, voordat je met de concrete training begint, al één of twee keer via de mail contact hebt gezocht.

**Naomi:** Oké

**Daphne:** En ook vast een vragenlijst op laten invullen of in ieder geval is dat mensen er al over na hebben moeten denken, want anders krijg je volgens mij heel weinig feedback of moeten we eerst nog even lezen, hadden we moeten lezen, maar hebben we niet gedaan? Dus zorg dat mensen zich al ingelezen hebben en dat ze er al overna hebben kunnen denken en dat zijn ook al weten wat ze zouden willen vragen. Ja, dat klinkt heel gek, maar.

**Naomi:** Is wel belangrijk om te weten, zeker.

**Daphne:** Als je zoiets doet, om ook gewoon je, omdat. We zijn natuurlijk een gek bedrijf. Iedereen werkt hier op andere uren. Iedereen heeft het heel druk. Als je iedereen bij elkaar krijgt, voor zo'n training is het fijn als iedereen, en ja iedereen gewoon denkt van goh dat was eh hebben wat aan gehad was goed.

**Naomi:** En dan hebben we nog de toegevoegde waarde van de trainer. Ja, als je denkt aan een trainer voor dus zo'n training, zou je dan liever iemand hebben van in het ja, uit het bedrijf of een externe trainen? En waarom?

**Daphne:** Ik zou het liefst een externe trainen hebben die gepokt en gemazeld is en die weet hoe een theaterbedrijf werkt.

**Naomi:** Oké, nou eigenlijk, ja, heb ik nu alles al wel duidelijk. Zijn nu nog belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode of de training, of.

**Daphne:** Nee, volgens mij, maar ik lees natuurlijk af en toe mee met met Christel hè, dus ik weet wel hoe ze op weg is, met de documenten. In ieder geval. En ja, volgens mij begint dat aardig compleet te raken, dus.

**Naomi:** Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, je kan me altijd mailen en dan wil ik je nu heel graag bedanken voor je tijd en de informatie die je me hebt gegeven.

**Daphne:** Denk nou graag gedaan.

#### Bijlage VIII.IV Transcript Mariël

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. En voor mn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie, en graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil je hierbij dan ook vragen om te bevestigen dat je, dr. Geen bezwaar bij je hebt als het interview wordt opgenomen, als naslag.

**Mariël:** Nee, helemaal goed.

**Naomi:** Het interview is ongeveer 30 minuten duren en zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining, onderdeel 1: hospitality en gastvrijheid, wat versta jij zelf onder gastvrijheid?

**Mariël:** Dat je het de gasten geheel naar hun zin maakt, ook onafhankelijk, los van hoe je zelf in de dag staat eigenlijk. Dat je ze altijd met een brede glimlach ontvangt, dat ze altijd gehoord worden, dat ze het gevoel hebben van we zijn een dagje uit en dat ze eigenlijk niks te kort komen en als ze weggaan dat ze denken: ik heb het fijn gehad en ik kom graag weer terug.

**Naomi:** Dus jij zegt inderdaad ook wel een paar interactieve aspecten.

**Mariël:** Ja zeker.

**Naomi:** Oke, en bestaat ook uit tastbare en immateriële factoren. Welke factoren zijn dat dan voor jou?

**Mariël:** Tastbaar en immaterieel.

**Naomi:** Of als je denkt aan hospitality hier dan in Deventer schouwburg.

**Mariël:** Poeh, dan moet ik eventjes denken, hoor welke factoren bij belangrijk zijn voor.

**Naomi:** Ja of waar waar jij aan denkt bijvoorbeeld tastbaar dat er dus een, een, een bordje staat van je moet zo naar de Grote Zaal.

**Mariël:** Ja, precies, ja, wel dat dat als men komt, dat ze niet in onzekerheid zijn van hé, de staat niemand, er is altijd duidelijk van: hé, we, we zijn voorbereid op je komst. Dat doen we dan zowel met een persoon, maar inderdaad ook met bordjes dat gewoon de routing in het gebouw gewoon goed is, dat er altijd iemand is, waar je je vragen kunt stellen en dat je gewoon weet waar je waar je moet zijn. Dat is, denk ik.

**Naomi:** Oke. En dan volgende vraag: wat versta je onder gastvrijheid? Je had net al een stukje over dat je wel dus open moet zijn of host naar de gast toe. Waar denk je nog meer aan als je denkt aan gastvrijheid, of zie je dat een beetje als hetzelfde als hospitality?

**Mariël:** Ja, dat je zegt van nou, als dat je soms net een stapje extra doet, als je de tijd hebt en je kunt even met iemand meelopen dat je ze even bijvoorbeeld naar hun plaats begeleid of even zegt van nou, dan kun je het allemaal vinden dat je een praatje maakt en op die manier wat extra aandacht besteden aan aan je gast.

**Naomi:** Oké, en als jij dus hospitality service levert aan iemand, ja, zit daar dan aspect van onbaatzuchtigheid in, dus wil je iets voor terug of juist niet?

**Mariël:** Nee, nee, oké, een glimlach terug is het mooiste natuurlijk verder. Nee, je moet je dr. Niet vanuit gaan dat dat je daar iets voor terug.

**Naomi:** Oké, en zie jij gastvrijheid als hulpverlening, of zie je dat echt als heel wat anders?

**Mariël:** Ja, hulpverlening klinkt meteen. Zo soort zwaar, heb ik het idee. Ik zie het meer als een service, ja het komt er gewoon bij en.

**Naomi:** Oké, en als je denkt aan wederkerigheid denk jij dat dus de beide partijen, dus de de host en de gast, alle twee moeten beschikken over gastvrijheid of hospitality om het dus de ervaring optimaal te kunnen hebben.

**Mariël:** Nou, om je nou ja, om optimaal te hebben is natuurlijk wel fijn als de gasten die komt ook goed gemutst is en open staat voor. Als je dat praatje eventueel wilt aangaan. Maar in principe gaan natuurlijk voornamelijk als host erom en als gastzijnde, als jij geen behoefte heeft aan een praatje, mag je natuurlijk ook gewoon zo doorlopen, daar zijn ze vrij in.

**Naomi:** Oke, dank je wel, nou, dan gaan we eigenlijk al deel door naar onderdeel twee, de gedragscode. Een gedragscode bestaat eigenlijk uit verschillende onderdelen, een missie, de kernwaarden de normen en de regels, waarbij dus de regels kunnen opgedeeld worden, opgedeeld kunnen worden in algemene en gedragsregels en als jij denkt aan een gedragscode, wat waar denk je dan aan een gedragscode in het algemeen.

**Mariël:** Dat dat mensen met respect, ja, omgaan met de spullen die staan, met de mensen die die je te woord staan, dat je dat je je behoorlijk gedraagt laat ik het zo zeggen.

**Naomi:** Ja is eigenlijk inderdaad gewoon een set regels? En hoe? Ja?

**Mariël:** Hebt huisregels maar zo te zien, ja.

**Naomi:** Oké, en denk jij dat een gedragscode ook helpt aan de gang, bijdraagt aan zeg maar hoe het gaat in het bedrijf, aan de gang van zaken?

**Mariël:** Ja, eh liggen natuurlijk even aan op wat voor manier wordt wordt die gedragscode geuit? Ik denk theater in veel gevallen dat mensen wel weten hoe ze zich moeten gedragen. Ik denk ten opzichte van bijvoorbeeld het uitgaan dat het ook ook wel eens anders kan gaan. Daar is misschien drank in het spel, hier dan niet direct. Dus ik heb het idee dat als mensen naar het theater gaan, hebben ze het idee. We hebben een avondje uit, we, we volgen eigenlijk de regels de onbeschreven regels misschien ook wel een beetje op. En heb ik het idee dat dat ik zit even te denken. Er staan die altijd altijd ergens op op een website, misschien in het klein, of.

**Naomi:** Klopt, maar dat is inderdaad meer voor de gasten zelf of de bezoekers en deze gedragscode, die wordt ontwikkeld voor de medewerkers.

**Mariël:** Ohja.

**Naomi:** Dus denk jij dat het in dat opzicht ook bij zich dragen gaan, hoe het gaat in het bedrijf zelf als elke.

**Mariël:** Ja, dat iedereen, medewerker precies weet van nou, hoe willen wij vanuit hier uitstralen naar de naar de gasten toe? Dat lijkt me wel belangrijk ja.

**Naomi:** Helemaal goed, en als je kijkt naar jou en jouw afdeling, want wat doe je ook alweer precies?

**Mariël:** Ik zit bij sales en daar regelen we alle zakelijke verhuringen, dus vergaderingen, congressen en dergelijke.

**Naomi:** Oké, en als je dan kijkt naar jou dus en jouw afdeling, wat, wat is dan echt belangrijk om mee te nemen in de gedragscode?

**Mariël:** Voor de medewerkers.

**Naomi:** Ja, voor voor specifiek voor jouw afdeling. Wat is echt belangrijk daarvoor?

**Mariël:** Maar ja, dat het dat er heel goed gekeken moet worden wat voor evenement het is en dat je als medewerker daar een beetje in meegaat de stijl. Kijk, sommige bedrijven zijn heel zakelijk en ik denk dat je dat als medewerker ook wel aanvoelt met de één kun je dus wel een keertje een grapje maken, een beetje wat kletsen en bij de andere is het gewoon. Hou je bij je taken en proberen op de achtergrond te blijven. Kijk, het kan ook maar zo zijn dat je hier een condoleance krijgt. Kijk, als jij hier een begrafenis zijn en mensen in die stemming, kun jij hier niet heel jolig gaan doen en dat is wel wat je als bedrijf zijnde naar je medewerkers moet brieven. Van nou, wat wordt er vandaag vandaag van ons verwacht? En dat is heel anders dan dat je gewoon een een gezellige lunch voor iemand bereid eigenlijk.

**Naomi:** Dus jij, zou ik misschien iets van een format willen hebben, van wat er dus die dag dan zou zijn?

**Mariël:** Nee, ja, in principe is het volgens mij doen de floormanagers dat voor de bijvoorbeeld de horecamedewerkers die die dag werken. De floormanagers krijgen dat van ons uit door van, wat is het evenement? En zij brieven de horecamedewerkers van nou, dit is het evenement en daarin kun je je bij wijze van zeggen van nou, het is een condoleance dus we hebben dat je daar een beetje rekening mee houdt.

**Naomi:** Dus dan in een gedragscode meer dat dus de communicatie helemaal goed geregeld wordt.

**Mariël:** Ja, dat dat ja, ik denk sowieso dat communicatie hoe belangrijk is.

**Naomi:** Ja is goed, dank je wel en eh personalisatie nou dat is natuurlijk je service passend maken op de gast. In hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode als je kijkt naar jouw functie?

**Mariël:** Naar mijn functie.

**Naomi:** Of naar jouw afdeling, jouw afdeling/functie.

**Mariël:** Ja, ik zit even te denken. Heb je voorbeelden van je personalisatie.

**Naomi:** Nou bijvoorbeeld, naar dit is dan. Dit is een horecavoorbeeld. Maar bijvoorbeeld, als iemand is vraag van: nou, ik wil citroentje in m'n cola, dat je dus zegt van nou, we hebben geen citroen, maar dat je dus mee denkt van nou, ik heb wel een limoen, of. Zoiets bijvoorbeeld.

**Mariël:** Nou, ik moet zeggen, bij ons op de afdeling zijn niet, ja, dr zijn natuurlijk altijd grenzen waar we proberen daarin wel heel erg mee te denken met met de klant. Kijk, we hebben huisleveranciers in technische voorzieningen en ook in catering. Maar als blijkt dat dat de klant liever een andere cateraar

heeft, liever een andere leverancier, dan mag dat ook, dan denken we daar graag in mee. Kijk, wij hebben wel zoiets catering wordt vanuit hier verzorgd, dus als de klanten dat wil doen, daar moeten we helaas wel gewoon nee op verkopen. Nou, dat zijn wel grenzen dat je zegt van oké, nou, dat, daar houdt het op. Maar verder denken dan graag mee. Van hoe kunnen we bijvoorbeeld de kosten laag houden of hoe kun je het beste je intieme sfeer creëren, want niet iedereen kan het helemaal voor zich zien. Dus op het moment dat je met de klant bespreekt is eigenlijk heel veel mogelijk bij ons.

**Naomi:** Dus gewoon eigenlijk meedenken.

**Mariël:** Ja, heel erg, en daarom hebben we ook altijd, het liefst voordat we een offerte uitbrengen dat de klant hier komt. Dan kunnen we alles door bespreken en kunnen we de zalen laten zien en voorbeelden geven, en dan kom je steeds meer tot een gedetailleerd concept eigenlijk.

**Naomi:** Helemaal goed, dank je wel, nou, daar zijn we eigenlijk al bij het laatste onderdeel, de interactieve spel training, deze spel training, zou dus ook ontworpen worden op basis van de gedragscode. En er zijn eigenlijk verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld drama spelen, rollenspellen, simulatiespelen of gezelschaps- of televisiespelen. Bij drama spelen gaat het dus vaak om het uitdrukken van expressie en originaliteit, bij rollenspellen om spontaan handelen, maar wel passend dus in een bepaalde casus, dus in dit geval dan de gedragscode. Daar sluit het dan op aan. Simulatiespelen richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid en gezelschaps- of televisiespelen. Daarbij is vaak een concurrerend of samenwerkingselement. En als jij deze spelvormen zo hoort, wat trekt jou dan het meeste aan? Welke spelvorm.

**Mariël:** Dat denk ik als in een rollenspel of simulatie. Die zijn natuurlijk sowieso al een beetje gelinkt aan elkaar ehm. Maar dat dat komt misschien meer doordat, zoals drama, heb je toch wat idee. Ik weet niet of dat iedereen zich comfortabel voelt in hè, over hoe je dat dan. En dan is het, denk ik, rollenspel en simulatie misschien een beetje het meest safe, denk ik.

**Naomi:** Oké, dus vooral omdat het safe is, maar ook, het valt ook wel een beetje samen.

**Mariël:** Nou, ja, dat is die vallen samen. Ja, inderdaad, safe ja. Soms moet je uit je comfortzone stappen, dus het zou ook een ander kunnen zijn. Maar in eerste instantie denk ik: ja, die beide.

**Naomi:** Nou ik vond het wel mooi, inderdaad dat je zei van het valt dus wel een beetje samen, want de volgende vraag gaat over succesfactoren van een training. Nou, een voorbeeld daarvan is dus een variatie van werkvormen dus en een rollenspel en een simulatiespel bijvoorbeeld. Maar andere factoren zijn dus concrete leerdoelen vaststellen, aansluiting bij de doelgroep, randvoorwaarden controleren en de toegevoegde waarde van de trainer. Als je dan kijkt naar dus bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen, wat zijn leerdoelen die passen bij jouw afdeling?

**Mariël:** En dan dus voor mijn collega en voor mij, helemaal los van een gedragscode, of.

**Naomi:** Ja, want ik kan kijken of ik dat mee kan nemen in de training, wat wel past bij de gedragscode.

**Mariël:** Dat eigenlijk even vooraf wat vagen moeten krijgen, zeg, ik moet het er heel goed over nadenken, even denken, hoor. Nouja, weet je, ik denk sowieso een dat communicatie eigenlijk binnen heel veel beroepen wel belangrijk is, dat je daar altijd heel erg bewust van bent en het kan er zomaar is insluipen en dat merken wij zelf onderling ook wel is dat je het interpreteert voor een ander. Ik weet, ik denk iets, maar ik heb het idee dat jij dat ook wel zo interpreteert. Dus we hebben het misschien niet over en uiteindelijk blijkt dat wij een hele andere gedachten hebben en dat het ook anders uitgevoerd kan worden. Dus daarin merk je gewoon, je moet altijd heel bewust zijn van oké, moet ik het dan toch nog een keer overleggen, moet ik het dan toch nog iets uitgebreider in het evenement

zetten om te zorgen dat een ander het evenveel begrijpt als ik? En ja, daarin is communicatie zo belangrijk en dan merk je wel eens dat dat je het snel invult voor een ander of dat je denkt van oh, dit zal wel voldoende zijn en dat blijkt dan misschien van niet, dat dat dat eigenlijk, denk ik, altijd een aandachtspuntje zal blijven.

**Naomi:** Oké, dus inderdaad het controleren of iedereen het wel hetzelfde heeft begrepen als jij.

**Mariël:** Ja, dat je even die dubbel check met elkaar doet, ja.

**Naomi:** Oké, en dan bijvoorbeeld, als je denkt aan randvoorwaarden als jij naar een training gaat, in het algemeen, wat is dan voor jou echt heel belangrijk om te hebben, is dat bijvoorbeeld dat je het mee kan schrijven of dat het opgenomen wordt, of.

**Mariël:** Als ikzelf naar een training zou gaan. Ehm dat dat dat er ruimte is, als je iets niet begrijpt, voor voor de vragen te stellen of dat je een handout krijgt, dat vind ik eigenlijk fijner dan nog meeschrijven daar kun je dan op meeschrijven maar dan heb je het grootste gedeelte dr al bij en dat je gewoon in een in een fijne ruimte zit met dan wel stel, het is een hele dag dan wel daglicht of juiste klimaat, en ik denk dat het belangrijkste is eigenlijk.

**Naomi:** Is goed. En de toegevoegde waarde van de trainer. Zou jij het juist fijn vinden als dus iemand vanuit het bedrijf die training zou geven, of een externe trainer? En waarom zou je dat fijn vinden?

**Mariël:** Een externe trainer eigenlijk soms wel, juist omdat die toch soms andere inzichten heeft, net even een frisse wind door het bedrijf kan geven dan dat je allemaal in hetzelfde patroon denkt. Dus nee, ik zou eerder extern kiezen.

**Naomi:** Oke, nou, dan zijn we dr eigenlijk al. Zijn er nog belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode voor hospitality of de interactieve spel training.

**Mariël:** Ga ik even over nadenken en mocht ik wat ineens te binnen schieten, zal ik je die dan op de mail zetten?

**Naomi:** Ja is helemaal goed. Je mag inderdaad altijd mailen of bellen.

**Mariël:** Ja, dat is goed.

**Naomi:** Dan wil ik heel erg bedanken.

**Mariël:** Jij ook, bedankt.

## Bijlage VIII.V Transcript Walter

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi, ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. En voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie. En graag wil benadrukken dat vertrouwelijk met de informatie wordt omgegaan uit het interview, en ik wil je hierbij dan ook vragen om te bevestigen dat je, dr geen bezwaar, maar je hebt als het interview wordt opgenomen als naslag.

**Walter:** Nee, geen bezwaar.

**Naomi:** Oké, het interviews zal ongeveer 30 minuten duren en zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Onderdeel één gaat over hospitality en gastvrijheid, en als jij denkt aan hospitality, waar denk je dan aan?

**Walter:** Goeie! Heerlijk!

**Naomi:** Ik heb niet gezegd dat het makkelijk was he

**Walter:** Nee, nee, nee, nee, nee, hospitality is gewoon, denk ik, op een vriendelijke manier ontvangen van mensen en ze voorzien van allerlei dingen die ze vragen. Denk ik.

**Naomi:** Dus inderdaad, van een host aan een gast en het is ook interactief zeg je komen twee partijen samen. En het bestaat ook uit tastbare en immateriële factoren.

**Walter:** Koffie.

**Naomi:** Dat is dan een voorbeeld: waar, waar zou je nog meer aan denken?

**Walter:** Aan bepaalde, want wij hebben natuurlijk te maken met gezelschappen dus die hebben wat eisen over of de kleedkamertemperaturen en en temperatuur op de vloer zijn allemaal dingen waar wij dan in overleg met elkaar een oplossing moeten bedenken als het te koud is, of te warm zeg maar.

**Naomi:** Oké, dus inderdaad ook ook een stukje veiligheid en comfort? Vooral de comfort dan

**Walter:** Comfort in dit geval.

**Naomi:** Oké, en als je dan denkt aan gastvrijheid, zie je dat dan als wat anders of als hetzelfde?

**Walter:** Nee, dat is de manier waarop je de mensen denk ik benadert. Je kunt ze wat zakelijker manier behandelen of een wat persoonlijker manier denken dat het verschil voor mij is.

**Naomi:** Oké, en denk je ook dat je open moet zijn, dat er een aspect van ontvankelijkheid moet zijn, dus bij gastvrijheid?

**Walter:** Ja, dat is zeker wel.

**Naomi:** En hoe zie je dat dan voor je?

**Walter:** Dat je niet gelijk de deur dichtgooit waarin je bepaalde vragen, wat je gewoon daarin vriendelijk kan blijven en en en samen tot een oplossing komen als het lastiger blijkt te zijn dan een normale situatie, zeg maar.

**Naomi:** Oke. En als je denkt en hospitality of gastvrijheid, denk je dan dat het hetzelfde is als hulpverlening, of zie je dat dan anders?

**Walter:** Nee dat is wat anders.

**Naomi:** En hoe zie je dat dan?

**Walter:** Hulpverlening is als iemand hulpbehoevend is voor voor bepaalde dingen. Ik vind dat. Dat is wat anders dan dan dan dan of het moet zijn dat iemand in een rolstoel zit en van tevoren aangeeft van ik moet het toneel op en ik heb daar een een, een, een een rijlaantje voor nodig om dat soort dingen, dat je op die manier iemand daarmee helpt. Maar dat is dan een hulpvraag ik denk dat dat iets anders is, denk ik, oke vind ik.

**Naomi:** En als jij dus in een hospitalityservice levert, dus stel inderdaad die: hoe noem je dat? Hulpvaartje met een rolstoel de overheen te gaan, verwacht je daar dan iets voor terug?

**Walter:** Nee, nee.

**Naomi:** Oké, en hoe denk jij, zeg maar over wederkerigheid denk je dat beide partijen dus zo zowel jij als gast, moeten beschikken over hospitality of gastvrijheid?

**Walter:** Ja.

**Naomi:** Oké, en waarom is dat?

**Walter:** Anders kun je niet tot een compromis komen. Als er een, als er dan iets anders is dan normaal. Kijk als er iets vragen, wat er is, een voorkeur, we warme kleedkamer krijgen, ja, dan dan hoef ik dan niet iets voor terug te krijgen. Maar als ze zeggen van nou ja, de de, de kachel is vandaag een stuk en we kunnen dat twintig graden krijgen, dan moet je wel een daarover in gesprek kunnen, dus denken dat wel van beide kanten komt.

**Naomi:** Oké, nou, daar zijn we eigenlijk al onder de twee. De gedragscode, een kleine inleiding het bestaat uit verschillende onderdelen, de missie die kernwaarden normen en regels en de regels kunnen opgedeeld worden in algemene regels en gedragsregels en als jij dan denkt aan een gedragscode, waar denk je dan aan?

**Walter:** Dat je elkaar met respect behandelt.

**Naomi:** Dus inderdaad vooral de regels. En is het dan voor de medewerkers vooral.

**Walter:** Ja. Ik, ik, ik heb niet veel met andere mensen dan met medewerkers te maken, tenminste in ieder geval op de vloer. Het is niet zo dat er iemand komt die die iets komt vragen en daarna, die niet meer zie de hele dag zeg, maar dat komt bijna niet voor.

**Naomi:** Oké, en hoe denk je zeg, maar dat zo'n gedragscode de gang van zaken kan beïnvloeden binnen het bedrijf.

**Walter:** Nou, als iemand constant overal z'n kont met de krib gooit, dan heb je best een probleem met mekaar en dan wordt het lastig om om om dingen te kunnen regelen. Dus ik denk wel dat je daarin een afspraak met hebben van ik ben leidinggevende bijvoorbeeld en dan vertel ik wat je moet doen en niet zo zijn dat het een hele discussie gaat vormen. Dat heeft geen zin, je moet wel dat, dat moet wel kloppen, hiërarchie zeg maar.

**Naomi:** Ja, oke, dank je wel en als je dan kijkt naar jouw, in jouw afdeling, want wat doe je hier ook alweer precies?

**Walter:** Ik ben leidinggevende van de afdeling techniek.

**Naomi:** Oké, en als je daar dan naar kijkt, wat is dan voor jouw afdeling dus belangrijk om mee te nemen in een gedragscode?

**Walter:** Dat als er een beslissing wordt gehouden, dat ik die wel moet kunnen nemen zonder al te veel tegenspraak zeg, maar het moet wel kloppen. We hebben het vertrouwen in elkaar daarin, dus dan maak je waarschijnlijk ook de goede beslissing.

**Naomi:** Oké, en alleen jij mag die beslissingen nemen, of ook het personeel onder jou?

**Walter:** Nee, het personeel mag dat, ook tot een bepaalde hoogte. Dat gaat meestal om geld in dit geval.

**Naomi:** Oké, is goed, dank je wel, en personalisatie is dat je je service passend maken op te gast. In hoeverre denk jij dat toegepast kan worden in een gedragscode als je kijkt naar jouw afdeling of jouw functie?

**Walter:** Ik denk dat dat nog wel meevalt ja, het is niet zo'n weet je. We hebben de mensen die hier komen, hebben allemaal hetzelfde doel voor ogen en dezelfde mentaliteit. En we hebben eigenlijk nooit op die manier probleem dat heel af en toe wel eens een keer een uitschieters en die die komen vaak nog op gesprek, ook nog daarna is ook een keer gebeurd, maar negen van de tien keer is het is het een hele. Ja. Hebben we dat niet echt, nou eigenlijk weet iedereen wel z'n plek binnen het het werkvlak ook ook de externe, zeg maar.

**Naomi:** Oké, en dat is inderdaad al van tevoren ook goed afgesproken.

**Walter:** Eigenlijk is het is een niet geschreven afspraak die eigenlijk iedereen hanteert.

**Naomi:** Oké.

**Walter:** Je hebt twee mensen op de vloer die al dat de baas zijn en één is van theater en andere is van het gezelschap, en samen moeten we dat product neerzetten, en door alle bestaande regels binnen een theater kom je eigenlijk al heel snel tot tot een. Het resultaat, dus het is niet zo'n groot probleem.

**Naomi:** Maar als dan de artiest bijvoorbeeld of een iets heeft wat, wat dus hier niet gebruikelijk is, hoe zou je dat dan aanpakken?

**Walter:** Meestal gaat het zelfs via het gezelschap dat ze dat al van tevoren aangeven en als het op de dag zelf is. Er zijn weinig artiesten die rechtstreeks met de technici, bijvoorbeeld van van een theater, overleggen. Die gaan allebei hun eigen hoofd techniek doe mee is die overlegt met het theater.

**Naomi:** En dan ga je wel samen op zoek naar een oplossing

**Walter:** maar dat is eigenlijk ook altijd zo.

**Naomi:** Oké, zijn we wel bij het laatste onderdeel.

**Walter:** Wauw

**Naomi:** Ja, gaat wel wat sneller.

**Walter:** Ja.

**Naomi:** De interactieve spel training, nou, d'r zal ook een interactief speltraining ontworpen worden en die is gebaseerd op de gedragscode en dr, zijn verschillende spelvormen die daarbij ingezet kunnen worden. Bijvoorbeeld dramaspelen, waarbij het gaat om het uitdrukken van expressie en originaliteit. Bij rollenspellen gaat het om spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus dus in dit geval dan dus afgestemd op de gedragscode. Bij simulatiespelen. Die richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid en gezelschaps- of televisiespelen is daarbij is vaak een concurrerend of samenwerkingselement. En als je dan deze spelvormen zo hoort, welke trekt jou dan het meeste aan en waarom?

**Walter:** Het was nogal een lijst.

**Naomi:** Ja het was een lijst

**Walter:** Waar staan ze?

**Naomi:** Hier zo.

**Walter:** ik denk eerder dat de het rollenspel wel het beste en drama, één van die twee.

**Naomi:** Waarom is dat?

**Walter:** Nou, omdat wij dat, dan heb je de meeste situatie zoals wij het op de vloer aantreffen het gaat gewoon situatieschets.

**Naomi:** En dan heb je het inderdaad specifiek over jouw afdeling, maar ehm.

**Walter:** Maar ook onderling hoor, tussen de afdelingen.

**Naomi:** Zou jij dan, zeg maar inderdaad zo'n training dus willen, alleen met jouw afdeling of gemixt verschillende afdelingen.

**Walter:** Ik denk wel dat je het echt moet mixen dan.

**Naomi:** En waarom denk je dat dat?

**Walter:** De samenwerking tussen alle disciplines moeten daar

**Naomi:** Oké

**Walter:** Dat is wel fijn. Als je daar met rollenspellen iets kan doen, dan kom je een heel eind denk ik.

**Naomi:** Oké, dus rollenspellen en je zegt inderdaad ook als randvoorwaarden er toch wel de teams mixen en of naar de teams afdelingen. En wat zou je dus nog meer belangrijk vinden bij zo'n training?

**Walter:** Ja, het moet echt wel gericht zijn op het, op het werkvlak dus het gaat niet om op persoonlijke dingen, laat ik het zo zeggen.

**Naomi:** Oke.

**Walter:** Dus je moet echt op werk gerelateerd zijn wat er de situaties moeten zo zijn dat ze ook daadwerkelijk in het theater voorkomen.

**Naomi:** Oke.

**Walter:** Dus we kunnen we kunnen heel uitgebreid gaan doen wat wat er op kantoor gebeurt, maar dat is voor ons niet relevant.

**Naomi:** Nee, precies, en dat is wel inderdaad hoe het op de vloer daaraan toe gaat. Kun je daar dan een voorbeeld noemen van? Wat is hier dan een keer op de techniek, afdeling is gebeurd?

**Walter:** Nou ja, we hebben natuurlijk wel, zoals nu. Ook we zijn in deze periode allerlei dingen door elkaar aan het doen en wij helpen u horeca, hoor ik, haar helpt ons alleen. Zij helpen ons niet op het vlak van het technische gebied, maar wij zetten samen nu settingen klaar, dus zoals de indeling met die tafels en stoeltjes het hoort niet echt bij de techniek, dus je kunt wat onenigheid krijgen. Op de één vindt nu dit en de ander vindt dat en dan krijg je wat strubbelingen beetje. Het komt nog steeds goed, maar het is wel, je merkt dat dat niet helemaal. Het is niet zoals het normaal werkt.

**Naomi:** Een beetje spanning of?

**Walter:** Als de situatie, ja, precies als situatie anders is dan dat we gewend zijn, dan is het wel handig om daar een training en dat is denk ik, van.

**Naomi:** Oké, en als je dan kijkt naar bijvoorbeeld concrete leerdoelen wat zijn dan leerdoelen passend bij jou afdeling over jouw functie?

**Walter:** Je hebt wel goeie vraag, ik denk dat, maar dat is dan weer een training hoe mensen zich opstellen en gedragen, want je kunt na een tijdje kun je zo'n situatie creëren dat iedereen boos gaat worden op elkaar, en dan krijg je allemaal van die chagrijnige gezichten. Daar wordt niemand blij van, dus het is wel dat een deel van een training, dat is misschien dat drama gedeelte dat je dr. bij moet doen om zoveel mogelijk uit te buiten. Wat gaat gebeuren met mensen, gaat zich daadwerkelijk gedragen als ze tot het uiterste worden gedreven. Dan leren ze zichzelf ook van kennen. Dus ik denk dat dat nog wel een belangrijke puntje om mee te nemen. Oké, ja.

**Naomi:** En je had het is net inderdaad zo over de verschillende spelvormen dus bijvoorbeeld of drama of rollenspel nou, variatie van werkvormen zou je dus ook wel aanspreken. Dus dus die twee doen. En nou de aansluiting met de doelgroep is natuurlijk ook heel belangrijk dat iedereen.

**Walter:** Je kunt niet een algemeen ding gaan schrijven voor alles want dat gaat niet werken. Het gaat echt rond werkvlak zoals wij. Wij hebben weinig te maken met de administratie, ik wel, maar de rest van de afdeling niet, dus daar hoeft je niet een rollenspel mee te gaan bedenken. Het is echt op de vloer zeg maar.

**Naomi:** Echt op de vloer en het toepassen van de gedragscode daarin? Oké. En als je dan denkt aan een trainer, heb je dan liever een externe trainer, of liever iemand van in het bedrijf?

**Walter:** Nee extern is altijd goed.

**Naomi:** Waarom is dat goed?

**Walter:** Dat vreemde mensen die veel meer voor elkaar krijgen, bekende zeg, maar dat is echt wel een dingetje.

**Naomi:** Heb je daar ervaring mee dan?

**Walter:** Ja, want we hebben een aantal externe mensen hier nu gehad om problemen op te lossen, en dat is eigenlijk altijd wel het meest prettige want je kunt daar echt gewoon, je kent de situatie verder niet zoals het is en die kun je natuurlijk dan op dat moment ook gaan vertellen hoe de echt daadwerkelijk in mekaar zit. En dat doe je niet met collegas dan wordt het wel lastig.

**Naomi:** Heb je dan heb je weer hetzelfde als wat je net zei.

**Walter:** Ja, maar dan wordt het persoonlijk en dat gaat niet.

**Naomi:** Oké. Nou dan zijn we er eigenlijk al. Zijn er nog belangrijke dingen, die volgens jou meegenomen moet worden in de gedragscode of de training.

**Walter:** Nee, ik denk dat dat dit wel dingen zijn die voor mij in ieder geval belangrijk genoeg zijn met elkaar.

**Naomi:** Oké, nou, dan wil ik je heel erg bedanken, en als je nog vragen hebt, kan je me altijd mailen.

## Bijlage VIII.VI Transcript Christel

**Naomi:** Nou eh, mijn naam is Naomi ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, namelijk het afstuderen, en voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie, en een belangrijk onderdeel om dit te kunnen ontwerp is het 7S-model. Dit is eigenlijk een model dat het bedrijf analyseert en het interview is dan ook gericht op dit model. Graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview en ik wil je hierbij dan ook vragen om te bevestigen dat je er geen bezwaar bij hebt als het interview wordt opgenomen als naslag.

**Christel:** Nee, heb ik geen bezwaar tegen.

**Naomi:** Oké, het interview zal ongeveer 30 minuten duren en zou bestaan uit vijf kleine onderdelen: strategie, systemen, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden. Dan gaan we beginnen met onderdeel één, de strategie. Dit gaat eigenlijk over de doeleindes van het bedrijf en hoe deze bereikt gaan worden, en als eerste zou ik graag willen weten wat de missie en visie van het bedrijf zijn.

**Christel:** Oké, nou, deze staan redelijk uitgebreid uitgeschreven maar het komt erop neer dat de missie dat is eigenlijk dat de Deventer schouwburg een gastvrij en betrokken bedrijf is. Dat wij bieden mmm de podiumkunsten zeg maar, in alle vormen aan en dat doen we voor een heel breed publiek, van jong naar oud. En de visie is eigenlijk dat wij theater maken met onder andere behulp van onze stadsgenoten om ja ontmoetingen te kunnen laten plaatsvinden, om dialoog te bevorderen. Dat is eigenlijk een beetje de missie en visie.

**Naomi:** En met de stadsgenoten hoe bedoel je dat dan precies? Hoe? Hoe gaat het in zn werk?

**Christel:** Dat ja, we proberen heel laagdrempelig te zijn, zodat stadsgenoten eigenlijk ons weten te vinden. Als zij bepaalde ideeën hebben, dan kunnen ze daar over praten met ons en ja, kunnen we kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen en dat dat resulteert soms in hele mooie voorstellingen. Lezingen, dialogen etcetera.

**Naomi:** Oké, en dan de doelstellingen van het bedrijf. Wat zijn dat?

**Christel:** Eh de doelstellingen. Jeetje de doelstellingen is dat wij eigenlijk in Deventer en omstreken bekend staan om onze gastvrij service en die gastvrij service. Dat doen we eigenlijk door een heel goed op elkaar ingesteld team te hebben.

**Naomi:** Oké.

**Christel:** En ja, dat we ook een plek zijn waar heel veel mogelijk is, eigenlijk in samenspraak.

**Naomi:** Ok mooi!

**Christel:** Ja.

**Naomi:** En de strategie van het bedrijf? Hoe zou je dat omschrijven?

**Christel:** Ja, dat wij heel eigenlijk heel divers zijn.

**Naomi:** En hoe hoe zie je dat dan? De diversiteit binnen het bedrijf?

**Christel:** Nou denkt dan bijvoorbeeld aan dat dat wij proberen zoveel mogelijk jong en oud, man en vrouw, verschillende afkomsten zeg maar te hebben.

**Naomi:** Dus alleen de diversiteit onder de medewerkers of ook nog op andere aspecten.

**Christel:** Onder de medewerkers, maar wij proberen dat natuurlijk ook een onze gasten door de voorstellingen die wij programmeren, ja, dat die ook heel divers zijn, dat zeker. En daarnaast is, denk ik, ook onze strategie dat wij gastvrijheid bieden door juist dat team, wat heel goed op elkaar ingesteld is en eh dat ze laagdrempelig zijn, zodat iedereen eigenlijk ons, ja weet te vinden.

**Naomi:** Kun je dus met laagdrempelig doe je dus echt dat heel makkelijk is om contact op te nemen met jullie, zo dat jullie dus iedereen op.

**Christel:** Eigenlijk hier binnen lopen en hebben een en die een idee heeft, die kan zeggen van nou bijvoorbeeld van nou daar is de Deventer schouwburg een goed podium voor. Die kan dan met ons een afspraak maken. En ja, daar kunnen we daarover brainstormen met elkaar.

**Naomi:** Oké, en zou jij zeggen dat hun missie, visie en doelstellingen op elkaar aansluiten?

**Christel:** Ja zeker.

**Naomi:** En in welk opzicht?

**Christel:** Nou, ik denk dat ze met name elkaar ondersteunen, dus het één ondersteunt het ander. En als je dan kijkt om bijvoorbeeld, dat we hebben een heel breed publiek, dus heel divers publiek, en daarvoor is juist een een, een team nodig, wat heel erg goed op elkaar is ingesteld en ook nog eens een keer eigenlijk een doorsnee van de maatschappij is hier, zodat wij al dat brede publiek kunnen bedienen.

**Naomi:** Oké, nou, ik heb nu wel wel genoeg informatie over de strategie kan ik zeker mee verder, dus daar wil ik graag naar onderdeel twee systemen. Dit gaat over verschillende werkwijze die gebruikt worden, voorschriften, afspraken binnen het bedrijf. Nou beginnen met communicatiesystemen welke? Welke communicatiesystemen worden eigenlijk gebruikt binnen de Deventer schouwburg denk bijvoorbeeld aan de telefoon of email.

**Christel:** Ja, inderdaad, telefoons, zeg maar natuurlijk e, mail, dat. Dat zijn standaard systemen die wij gebruiken. Maar we hebben natuurlijk ook bepaalde softwareprogrammas waar wij mee werken, waar onze communicatie onderling, de afdelingen ET cetera ja ondersteunen. Dus dan moet je denken aan ticketmatic. Dat noemen wij TM hier. Hier komen eigenlijk alle zien wij wat van voorstellingen zijn, hoeveel plaatsen er nog vrij zijn, wat weer onze backoffice bijhoudt. Yesplan. Yesplan is eigenlijk ons plannings, ons programmeurssysteem, dus daar komen alle voorstellingen in te staan. We hebben alle locaties binnen de Deventer schouwburg zoals de grote zaal, de kleine zaal foyers die we hebben, en dan kunnen we precies zien wat wanneer zeg maar, geboekt is, wat wanneer staat.

**Naomi:** Oke

**Christel:** Dan hebben we nog AFASinside oftewel een soort intranet en dat is eigenlijk meer de de de persoonlijke informatie van onze medewerkers onderling. Dus wie is projectleider van wat? Maar ook wie werken hier eigenlijk allemaal? Welke verjaardagen zijn dr? Ja, daar staan heel veel dingen eigenlijk ingelinkt. Onze, onze nieuwsbrieven komen daarin. Nou ja, en we hebben ook dat is misschien ook een goeie, presentiebord. Want dat is weer heel erg belangrijk met betrekking tot bhv dat we weten wie in het pand aanwezig zijn, eigenlijk op elk moment van de dag, dus dat is ook een communicatiesysteem.

**Naomi:** En dat bord is voor iedereen zichtbaar ook?

**Christel:** Ja, want het is eigenlijk hier op de begane grond waar je binnenkomt wordt daar altijd je presentie aangegeven, en dat is het eerste wat je moet doen. Als je binnenkomt en ook als je weer naar buiten gaat, dan dan is de bedoeling dat je dat bijhoudt.

**Naomi:** Oké.

**Christel:** Ja.

**Naomi:** En dan, de voorschriften zijn er bepaalde voorschriften waar het personeel zich aan moeten houden, bijvoorbeeld kledingvoorschriften.

**Christel:** Mmm dat is een beetje moeilijk. Nou, dr. Zijn nooit. Ik weet niet ik, toen ik in dienst kwam, zijn er nooit eigenlijk voorschriften aan mijn voorgelegd. Bijvoorbeeld wat jij zegt, kledingvoorschriften. Dat is meer, ja, eigen interpretatie en is het echt niet goed, dan wordt daar wel op gewezen. Maar ik heb daar nooit klachten over gehad. Ik heb zelf wel eens mensen gewezen op van nou, zou je dat nu wel doen, want dat je je ziet er nu een beetje in een trainingspak uit, terwijl we zometeen gasten binnenkrijgen dat is natuurlijk niet de bedoeling, maar er zijn niet echt voorschriften. Dus in Elk geval niet. Het is een beetje een onderliggend gevoel eigenlijk van personeel zelf. Maar moet ik wel zeggen, met voor de horeca hebben wij wel voorschriften. Kledingvoorschriften met name dus ja, weet je zwartebroek zwarte schoenen, haar vast in een staart en dus dat dat ja en hygiënevoorschriften zijn dr ook wel, maar dan met name voor de horecapersoneel.

**Naomi:** En dan, wat zou dan bijvoorbeeld een voor een voorbeeld zijn van zo'n hygiënevoorschrift?

**Christel:** Nou, dat je niet van die lange nagels hebt, want ja, je bent ook soms met voedsel bezig en ook niet eh weet ik veel dat het, dat je van het afgebladderde nagellak of zo dat de beetje neutraal, dat is hygiëne maar ook, ja, de baard niet te lang weet je voor mannen dus dat dat allemaal wel heel verzorgd eruitziet en niet alsof je net onder, bed uit bent gerold en dan hier staat met slaap nog in de ogen.

**Naomi:** Ja, dus inderdaad de voorschriften meer, echt alleen voor de horeca afdeling, maar niet voor het hele bedrijf.

**Christel:** Nee, nee, dat is eigenlijk nooit echt echt, tenminste nee, niet dat ik weet dat dat is voorgesteld.

**Naomi:** Oké, en zijn er nog bepaalde afspraken in het bedrijf waar iedereen zich aan moet houden?

**Christel:** Ja, die vind ik ook moeilijk, die is ook niet heel eenduidig. We hebben wel natuurlijk dat we bijvoorbeeld de laagdrempeligheid een beetje bevorderen, dus we proberen ja iedereen wel een beetje te tutoyeren, hier dus niet van met u aanspreken, zowel binnen het bedrijf als eigenlijk met onze gasten. Maar ja, we hebben niet echt een regelboekje ofzo, het zijn eigenlijk bijna allemaal losse afspraken die vanzelfsprekend zijn, die een beetje beetje inwerken op het op het gevoel van van van onze medewerker. Maar dat is natuurlijk wel zoals: nou ja, geen drugs, weet je dat we dat niet gebruiken, geen telefoon onder werktijd gewoon een beetje de algemene regels.

**Naomi:** Ja, nou, dan gaan we eigenlijk heel makkelijk wel weer het stapje maken naar het personeel. Ja of het personeel. Die moet natuurlijk ook voldoen aan bepaalde competenties wat zijn die competenties en waarom zijn die competenties juist zo belangrijk?

**Christel:** Mmm competenties denk ik, met name hier in het bedrijf. Het verschilt wel per functie. Maar over het algemeen, als je het hebt over algemene competenties dan heb je het heel erg over flexibiliteit, pro-activiteit. Gastvrijheid is natuurlijk een hele belangrijke. Vriendelijk zijn natuurlijk, en ook wel, denk ik, een stukje. Wat was dat, organisatiesensitiviteit dus dat je weet van waar staat onze organisatie? We hebben verschillende stormen overleefd, we hebben een hele prominente plaats, eigenlijk hier in Deventer, dus dat je wel heel erg bewust bent van waar onze organisatie staat en waarvoor wij eigenlijk staan. Dus dat is en waarom is dat belangrijk vraag je

**Naomi:** Ja

**Christel:** Ja, omdat de medewerkers denk ik zo weten wat van hem of haar wordt verwacht, Alhoewel het niet altijd heel duidelijk wordt verwoord hier in de organisatie.

**Naomi:** Dus daar heb je wel behoefte aan. Dat het dan echt duidelijk inderdaad.

**Christel:** Ja, het is denk ik ook dat, ja, dat zeker, dat zeker, want dat merk je wel, dat het gewoon heel moeilijk is om daar echt de vinger op te leggen. Het is een beetje wat in deze sector hoort. Je weet dat als je solliciteert in deze sector, dat dat een beetje van je wordt verwacht, zoals bijvoorbeeld flexibiliteit. Hè, ja, we hebben gewoon nou eenmaal werktijden die anders zijn, maar dat is misschien wel, ja, daar is denk ik wel behoefte aan om dat gewoon meer, meer te meer, meer meer vast te leggen.

**Naomi:** Oké, en dan komen we eigenlijk al weer aan bij onderdeel vier, ja, de sleutelvaardigheden, ofwel unique selling, points ja, unique selling points zijn eigenlijk onderscheidende aspecten. Dus ja, datgene wat het bedrijf dus onderscheidend maakt van andere bedrijven. En als jij nou denkt aan de Deventer schouwburg wat waar denk je dan aan? Waar staat het om bekend?

**Christel:** Nou ja, we hebben net eigenlijk ook al over gehad, de diversiteit, maar dan dit keer zeg maar echt in het programma. Dus ja, dat. Dus het aanbod wat wij brengen, omdat ze een, denk ik ook een toegangspoort is van de stad hier. Dus dus liggen op een heel, heel uniek punt eigenlijk qua theater, dat we gewoon aan het begin van het centrum liggen. Dat is ook wel heel eh, heel bekend, onze gastvrijheid natuurlijk staan we ook bekend om. Even kijken, de spreuk op de toren, die is ook wel die best wel bekend is hier in Deventer en omstreken.

**Naomi:** De spreuk?

**Christel:** Ja, daar staat een op op. We hebben een toren, eigenlijk, hier op het gebouw en dan staat er is een spreuk op op geleverd en dat is dan: breekt de lucht, raak de grens, open de tijd en vind de mens. En dus van ver en Hein zeg maar dus van echt omgeving kunnen ze dat zien. En en en ik denk ook om onze unieke inrichting. We hebben een hele aparte inrichting.

**Naomi:** Want je zegt unieke inrichting, maar wat wat? Ja, wat maakt de inrichting dan zo uniek?

**Christel:** Nou, we hebben gekozen om eigenlijk een een, een, een ja, meer een vintage stijl neer te zetten. Dus qua stoelen, dus dat betekent dat wij niet één soort stoel hebben, maar allerlei soorten stoelen, dus in allerlei kleuren. We hebben ook een kleurenpalet hier, dus dat betekent dat we eigenlijk niet alles hier neer mogen zetten, maar dat het wel aan een kleurenpalet moet voldoen. Dus dat is meestal, zijn dat de pastelleuren en daarnaast hebben we heel veel rood. Gebruiken we natuurlijk een roodpluchen op de muren en ja, dat is wel uniek, denk ik, voor de inrichting.

**Naomi:** En waarom? Waarom rood? Want je zegt: we gebruiken heel veel rood. Is er een reden voor dat dat er voor rood is gekozen in plaats van voor blauwe of voor groen?

**Christel:** Ook iets wat een beetje in in onze missie naar voren komt: onze visie. Dat is gewoon dat rood staat voor passie, rood staat voor voor betrokkenheid en ja, dat willen we uitstralen dus dat voeren we door, eigenlijk in onze inrichting.

**Naomi:** En met de passie bedoel je dan de passie voor het werk of voor het bedrijf.

**Christel:** Passie voor theater, passie voor kunst, zeg maar in zn algemene vorm, want het is niet alleen theater, het is natuurlijk ook, ja, het is meer dan dat het dus ook muziek, het dus ook het toneel, lezingen zeg maar dus ja, echt en en ook passie voor ons beroep, dat wat we kunnen bieden, dus eigenlijk in het denken, naar alle aspecten.

**Naomi:** Oké, en als we dan kijken naar bijvoorbeeld de kwaliteiten die kenmerkend zijn voor de Deventer schouwburg.

**Christel:** Ja, dat is wel gastvrijheid met name en het feit dat wij best wel uniek zijn, dus van wat ik zeg qua inrichting en ik denk ook wel een stukje duurzaamheid dat waar wij proberen zeg maar in te voorzien.

**Naomi:** En hoe probeer je dat? De duurzaamheid daarin te voorzien?

**Christel:** Nou, we zijn nu net bezig gegaan, zeg maar met bekervrienden bijvoorbeeld, een bekervrienden is een bedrijf, wat wat kartonnen bekertjes maakt en die halen dat ook weer op. Dus dan dan betekent dus eigenlijk dat wij voorheen deden wij koffie altijd naar onze gasten in in in kopjes schenken. Maar ja, die kopjes moeten ook weer afgewassen worden en dan wordt weer zeepsop voor gebruikt en van alles, en nog wat. Terwijl nu doen we het eigenlijk gewoon goeie, mooie kartonnen bekertjes en die kunnen onze gasten gewoon weer in een verzamelplek zeg maar neer, weggooien en dan komt de bekeervrienden komt dat dan ophalen en die maakt daar die recycled dat bijvoorbeeld weer. We zorgen voor andere materialen die we hier gebruiken, zoals rietjes weet je dat die allemaal duurzaam zijn. We proberen zoveel mogelijk ons afval te scheiden, alhoewel we daar nog stappen in kunnen maken. En verder proberen we echt wel een een, een ook een duurzaam is voor mij ook wel, zeg, maar maatschappelijk weet je dat we gewoon een bepaalde maatschappelijke rol op ons hebben op ons nemen door gewoon nou ja, dat brede publiek aan te boren, eigenlijk hier in Deventer, en omgeving.

**Naomi:** Oké, en je even terug naar de duurzaamheid. Zie je dat ook terug in je personeel. Stuur je hen daarop aan of wordt daar op aangestuurd.

**Christel:** Nou eigenlijk nog niet zo, dat mag ook wat beter zegmaar, dat mag ook wel wat meer. Dus iedereen is hier wel zich bewust van de maatschappelijke rol die we hebben. Dus ook daardoor, zeg maar eigenlijk het duurzaam of het maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij duurzaamheid zeker een een een een een rol speelt. Dus nee, dat dat dat, dat dat nog te weinig.

**Naomi:** Je zou, dat dus wel willen inderdaad?

**Christel:** Ja, zeker. Ja.

**Naomi:** Dat je personeel daar ook echt veel meer van op de hoogte is.

**Christel:** Ja, en, en. Ja, inderdaad, dat ze daar van op de hoogte zijn en dat ze dat ook voelen, dat wij daar voor staan.

**Naomi:** Maar wat je dus zegt, ze weten dus nu wel alle duurzaamheidsaspecten waar nu? Ja?

**Christel:** Nou, ik weet dat je daar zit nog, denk ik, wel een verschil in qua afdeling, hè, want ik denk natuurlijk een afdeling techniek bijvoorbeeld weet natuurlijk niet hoe wij wat voor rietjes wij gebruiken als als horeca zijnde, maar weet wel weer bijvoorbeeld dat wij dingen scheiden zoals karton, plastic. Weet je dat dat daar hebben zij dan wel weer. Zijn ze wel weer van op de hoogte.

**Naomi:** En jij zou het dan liever zien dat het hele bedrijf.

**Christel:** Ja

**Naomi:** Ja, oké, oké. En als je dan kijkt naar bijvoorbeeld theaters in de buurt, hoe zou jij dan zeggen dat de Deventer schouwburg zich van hen onderscheidt?

**Christel:** Nou allereerste onze unieke locatie. We staan natuurlijk hier midden aan het begin van het centrum, dus we zijn die toegangspoort voor het centrum, Deventer. Niemand kan eigenlijk om ons heen. Dat is wel heel uniek, want de meeste theaters zijn toch wel vaak ergens achteraf gelegen of echt buiten het centrum, waar je dan met de auto moet komen. Dat maakt het ook weer gelijk dat wij heel goed bereikbaar zijn, want wij zitten hier echt letterlijk op loopafstand van wat is het een keer? Een 50 meter, zeg maar van het station af, waar ook alle bussen komen. Dus dus heel erg goeie, goede bereikbaarheid infrastructuur die wij hebben.

**Naomi:** Oke, maar je noemt nu vooral het openbaar vervoer wat als iemand met de auto wil komen?

**Christel:** Ja, auto, we hebben hier drie parkeergarages in de buurt, die die ja, waar, waar die die echt op loopafstand van onze locatie zijn, die ook nog niet eens zo heel erg prijzig zijn, want je ziet vaak dat dat de prijzen van parkeerlocaties vaak heel erg de pan uitrijzen nou, hier is, kijk per uur, zal je misschien wel, omdat je natuurlijk in het in de stad zit, zul je wel wat meer betalen, maar een dagkaart is hier bijvoorbeeld tien euro. Dus nou ja, dat kun je dan overwegen om te zeggen van oké, weet je, ik ga inderdaad, kom met de auto en ik betaal een tientje en dan kan ik gewoon zolang staan als ik wil, eigenlijk voor 24 uur.

**Naomi:** Er zijn ook alle medewerkers daarvan op de hoogte.

**Christel:** Die zijn daar wel van op de hoogte. Want wij willen natuurlijk zo min mogelijk autos en en en ja, we willen wel dat dat mensen, zeg maar onze, heel goed kunnen vinden, maar we hebben geen zin om hier allerlei auto's op de parkeerplaatsen te hebben, dus die weten dat ze, als ze met de auto komen, dat ze gewoon hier vlakbij kunnen parkeren.

**Naomi:** Oké, nou, dan komen eigenlijk al weer aan bij het laatste onderdeel, de significante waarden. Ja, wat zijn eigenlijk hele belangrijke waarden voor de Deventer schouwburg.

**Christel:** Na de de de, dan heb je het echt over de kernwaarden en de kernwaarden waar de Deventer schouwburg mee werkt, is met name de de kwaliteit die wij leveren, gastvrijheid die toch wel elke keer terugkomt en het samenwerken.

**Naomi:** En en hoe zie ja die aspecten je zegt kwaliteit in?

**Christel:** Kwaliteiten en alles wat wij leveren. Dus weet je als als wij iets niet kunnen waarmaken en dan zullen wij het ook niet leveren. Dus wij proberen echt wel kwaliteit te bieden van dat wat we kunnen leveren. Dat betekent dat we met veel professionele mensen werken, die allemaal verstand hebben, eigenlijk van van hun beroep, van hun functie en ehm ja, dat wat we leveren, dat dat met een vriendelijke lach is en met gewoon heel gastvrij wat mensen die zich welkom voelen, dat ze prettig

vinden om hier te komen. En qua samenwerking is dat echt, ja, dat alle afdelingen wel heel goed met elkaar samenwerken als iets bewerkstelligd moet worden.

**Naomi:** En hoe is dat nu de samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

**Christel:** Bedoel nu in corona tijd of.

**Naomi:** Bedoel je gewoon in het algemeen even zonder corona, als we dat even achterwege laten, maar omdat je bijvoorbeeld net zei dat techniek bijvoorbeeld niet op de hoogte is van kartonnen rietjes.

**Christel:** Maar dat is omdat horeca natuurlijk weer een specifieke vak is. Dus ik ik, ik weet ook niet dat techniek, ja, die die die termen die zij gebruiken en de dingen die zij gebruiken. Ja, daar heb ik geen verstand van, want het is natuurlijk een specialisatie. Dus zij weten nou ja, toevallig werd ik bijvoorbeeld trussen, weet je dat ze daarmee werken. Maar als jij, als ik dat nu zegt tegen jou, denk ik niet dat jij weet wat een trus is.

**Naomi:** Nee

**Christel:** En dat hoeft ik ook niet te weten. En dan hoeft jij eigenlijk ook niet te weten, want dat is natuurlijk wat specifiek bij hun hoort. Soms is het alleen wel goed om en om met name op duurzaamheid, om dan wel te weten van waar wij voor staan. Als bedrijf zijnde want dan is het wel fijn om te weten dat die horeca inderdaad rietjes gebruikt die van riet of stro zijn gemaakt, weet je dat soort dingen dus dus. Maar ik hoeft niet alles te weten, want daarvoor hebben we gelukkig natuurlijk onze specialisaties nog. Maar het is wel belangrijk dat we samen kunnen werken. Dus als je bedenkt van dat er bijvoorbeeld een een, een, een stadsgenoot een eh, een een voorstelling wil laten maken, of die wil hier ons afvuren om die voorstelling neer te zetten, ja, daar zijn daar verschillende dingen mee mee gemoeid. Dus dat is een stukje regie. Nou, is dat iets iemand die ze zelf meebrengen, of is dat wordt dat van hieruit? Ja, we hebben specialisten natuurlijk die de regie kunnen opnemen en daar hoort een stukje techniek bij. Nou, daar zitten allemaal professionele mensen van ons, die dus samen met hun zo'n voorstelling kunnen maken.

**Naomi:** Dus je zegt inderdaad ook wel dat samenwerking en gastvrijheid, dat beïnvloedt dus ook wel weer de kwaliteit.

**Christel:** Absoluut ja, het staat allemaal verbonden met elkaar.

**Naomi:** Oké, en dus die waarde kwaliteit, samenwerking, gastvrijheid, zijn de medewerkers daar ook allemaal van op de hoogte?

**Christel:** Ja, in principe wel, want ze krijgen gewoon twee keer in het jaar krijgen ze een gesprek met hun leidinggevende, dus dat is functioneringsgesprekken en dat is evaluatiegesprek eigenlijk aan het einde van het jaar. Om weer doelen vast te stellen voor het jaar daarop. En hier komen al deze kernwaarden wel in voor. Het enige wat ik me afvraag is of die ook daadwerkelijk beleefd worden. Want kijk, gastvrijheid, nou ja, dat staat voor zich. Kwaliteit, in principe ook wel, samenwerken ook, alleen soms in die gesprekken is het best wel statisch en het zou zo mooi zijn als wij gewoon wat meer kunnen uitdiepen en dat mensen het ook daadwerkelijk kunnen voelen en en daarvoor is denk ik ook gewoon hele duidelijke zijn, gewoon hele duidelijke regels, een hele duidelijke.

**Naomi:** Dus inderdaad, met regels zou je dat dus willen aanpakken, dat iedereen dat echt ook beleefd.

**Christel:** Ja. Om dat nu weet, jij beleeft het anders weer dan ik van als ik zeg: samenwerken weet je

nou, ik weet heel goed wat samenwerken is, maar misschien is dat voor jou weer anders. Het blijft heel erg open, vaak met een open einde. Dan kun je en en en dat mag voor mij echt wel wat gestructureerder.

**Naomi:** Oké, nee, dat snap ik inderdaad, ja, dus het is meer echt gestructureerd, zodat iedereen natuurlijk een beetje op dezelfde manier kan zien

**Christel:** Ja

**Naomi:** Beetje referentiemateriaal.

**Naomi:** Zeker, oké, nou dan, ja, dan was dat het eigenlijk zijn er nog belangrijke dingen die ik moet weten over het bedrijf, die je nog, waarvan je denkt. Dit is wel belangrijk voor jou.

**Christel:** Nee, ik denk dat alles wel zo'n beetje gezegd is.

**Naomi:** Nou, dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd en de informatie die je hebt gegeven, en mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, kun je dat natuurlijk altijd naar mij mailen.

**Christel:** Ja, Helemaal goed, dank je wel.

**Naomi:** Dank je wel.

## Bijlage IX: Gecodeerde transcripten

### Bijlage IX.I Gecodeerd transcript Ard

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ben 22 jaar en ik zit momenteel mijn laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. Voor mn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode, voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie en graag willen benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil je hierbij vragen om te bevestigen dat je, dr geen bezwaar bij het interview wordt opgenomen, is naslag.

**Ard:** Geen bezwaren

**Naomi:** Het interview zal ongeveer 30 minuten duren en het zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en een interactieve speltraining. Onderdeel één gaat over hospitality en gastvrijheid. Wat versta jij zelf onder hospitality?

**Ard:** Voor mij is hospitality net dat stapje extra wat niet altijd zichtbaar is voor als dienstverlening. Maar wat wel iets is, wat een bezoek aan bijvoorbeeld de schouwburg of op een andere locatie, ja, onuitwisbaar kan maken, of iets waar je nog eens een keer een terugdenkt omdat het het gevoel er toen zo goed was. Dus het is, het is wel een dienstverlening natuurlijk, maar hospitality is net dat stukje ook, wat niet altijd, ja, je kunt het niet altijd pakken, het is, het is iets wat mensen volgens mij ingefluisterd kunnen krijgen, maar wat je ook heel veel van nature moet bezitten.

**Naomi:** Oké, en jij zegt is inderdaad wel dat het dus voor een host aan een gast is.

**Ard:** Ja, zo zou ik dat wel willen zien, ja.

**Naomi:** Oké, en het bestaat natuurlijk uit tastbare in in materiële factoren. En welke factoren zijn dat dan voor jou?

**Ard:** Nou, ik denk dat het tastbare is, echt een contact met een host of met iemand die de desbetreffende de locatie vertegenwoordigt en daarin een stukje vakmanschap laat zien en en je verrast, of nou ja, met een stukje service en het ontastbare zou kunnen zijn, weet je wel helemaal in deze tijden van corona natuurlijk dat je op een bepaalde manier al en zo een pand wordt binnen een gesluisd of van tevoren al zo veel informatie hebt gehad, dat je bijvoorbeeld net dat stapje extra heb gedaan, die plus één beleving om mensen al te laten zien wat voor maatregelen bijvoorbeeld treffen of wat voor dienstverlening is om het checken van kaarten of dergelijke te vereenvoudigen.

**Naomi:** Oké, en hoe denk je over veiligheid en comfort als je denkt aan hospitality.

**Ard:** Belangrijk, denk ik dan.

**Naomi:** Dat je dat wel belangrijk vindt, inderdaad, en hoe zou jij dat dan zelf uiten zeg maar.

**Ard:** Als ik denk aan hospitality en en comfort en wat zei je nog meer? Sorry

**Naomi:** Veiligheid

**Ard:** Veiligheid, dan denk je dat je je verblijft in een gelegenheid, waar je je op je gemak voelt waarvan je kan zien op de vloer dat mensen hetgene wat er gebeurt onder controle hebben en dat je, ja volgens mij is het ook een beetje energetisch bijna dat je gevoel hebt dat dingen kloppen zoals moeten zijn.

**Naomi:** Ok mooi, dank je wel en als je dan denk aan gastvrijheid, zie je dat als wat anders of als hetzelfde als hospitality.

**Ard:** Ik denk dat de link heel erg sterk is met elkaar, en ik denk dat gastvrijheid te trainen is en ook grotendeels in jezelf moet zitten, en dat is hospitality volgens mij net die plus één beleving is

**Naomi:** Oké,

**Ard:** Dus iets wat je getraind hebt eigen maken, en dan dus nog de overtreffende trap.

**Naomi:** Oké, en als je denkt aan gastvrijheid, hoe denk je dan aan aan de openheid die je moet hebben als host bijvoorbeeld

**Ard:** Ja. Dan denk ik dat je je moet kunnen spreken met je lijf, dus je ogen moeten iets vertellen, je glimlach, de manier hoe je beweegt de oplettendheid die je toont, het is eigenlijk een podium wat je opstapt.

**Naomi:** Oké, en zie jij gastvrijheid als hulpverlening? Of zie je dat juist echt als totaal iets anders?

**Ard:** Bij hulpverlening denk ik aan 112, maar als het gaat over hulpverleners dan denk ik dat gastvrijheid daar zeker groot onderdeel van uitmaakt. Want dat is net zien dat de behoefte zien voordat iemand weet dat die het eigenlijk nodig heeft, het extra zakdoekje, iemand die de weg kwijt is niet weet waar die precies wat kan bestellen of nou he slecht ter been is en je toch al helpt voordat de vraag is gesteld. Dat is voor mij wat wat hospitality gastvrijheid eigenlijk met elkaar

**Naomi:** Oké en ehm, als je dus een hospitalityservice verleend, verwacht jij daar dan iets voor terug van van de gast?

**Ard:** Nee, maar een compliment is altijd fijn.

**Naomi:** Dat is altijd mooi meegenomen inderdaad.

**Ard:** Weet je wel, uiteindelijk doe je het om een bezoek zo goed mogelijk te laten verlopen.

**Naomi:** Oke, maar je verwacht in principe niet per se direct iets voor terug.

**Ard:** Ik denk, als je hospitality verleend, dat je zelf al tevreden bent met de extra service die je moet moet hebben geboden, zeg maar dat je dan gewoon weet dat je zelf goed hebt gehandeld.

**Naomi:** Oké, en dan het aspect wederkerigheid denk jij dat beide partijen, dus de host en de gast of bezoeker, moeten beschikken over gastvrijheid? En waarom wel of niet?

**Ard:** Ja, dat denk ik zeker, want een gast is niet voor niks een gast, die is te gast, dus die heeft ook. Die moet zich ook conformeren aan enkele regels, vind ik en aan hoe die hij of zij zich opstelt en wij zijn er voor de gasten. Daar horen ook een aantal regels bij. Sommigen zijn beschreven en andere zijn ongeschreven en ik denk ook dat soms in ieder geval vanuit de horeca, waar ik jarenlang in heb gewerkt, weet ik dat. Het begint ook bij de opvoeding van de gasten en daar zijn we er zelf voor in controle hoe je je mensen opvoedt waardoor je dus ook een soort van respect krijgt naar elkaar.

**Naomi:** Oke, dank je wel. Nou, dan zijn we eigenlijk al bij onderdeel twee aangekomen, de gedragscode, een kleine inleiding daarover bestaat uit verschillende onderdelen. De missie, die kernwaarden de normen en regels en regels kunnen dus op gedeeld worden in algemene of

gedragsregels. En als jij dan denkt aan gedrags of een gedragscode in het algemeen, waar denk je dan aan?

**Ard:** En dan hebben we het over hospitality?

**Naomi:** Gewoon een gedragscode, ja, wel ja, voor medewerkers dan inderdaad.

**Ard:** God wat lastig, want je wilt, ja, je wil dat mensen ook niks opleggen ik denk dat een gedragscode dan de handvatten moeten zijn van wat je, wat de uitstraling moet zijn van je bedrijf. Wil ze je wat je eigenlijk in je, misschien wel in je missie en visie hebt verweven, dat je zegt: oké, wij zijn de schouwburg en we staan hiervoor als je het hebt over de unieke beleving en een eigentijds programma en weet ik veel wat. Volgens mij is dat daar onderdeel van en daar zou je een gedragscode dan denk ik ook kunnen schrijven die het gedrag van je medewerker dermate beïnvloedt dat die beleving ook behaald wordt of de visie misschien wel behaald wordt.

**Naomi:** Dus inderdaad ook wel dat dus gang van zaken goed verloopt ook

**Ard:** Ja

**Naomi:** Ok mooi, dank je wel en als je kijkt naar jou, en jouw afdeling, want wat doe je ook weer precies?

**Ard:** Ik ben floormanager en daarnaast ben ik verantwoordelijk voor een aantal facilitaire zaken. Dus veel te maken met de programmeringen 's avonds, als die weer zijn, straks hopelijk met horecaondersteuning en ook vooral dus wat wat logistieke en facilitaire zaken daar omheen.

**Naomi:** Oké, en als je dus daar kijkt naar jouw, in jouw afdeling, wat is dan belangrijk om mee te nemen in de gedragscode?

**Ard:** Goeie vraag. Zet hem maar even op pauze, want ik word gebeld door de voordeur geloof ik. Ja, dus de gedragscode en de afdeling.

**Naomi:** Ja, wat daarin voor jou belangrijk is.

**Ard:** Volgens mij is het in het algemeen belangrijk dat die gedragscodes denk ik, geformuleerd worden op strategisch niveau en vanuit daar per afdeling wordt gekeken hoe je zo'n gedragscode vanuit strategisch niveau naar operationeel kan krijgen. (code 1.1, open code: belang) Zoals het we hebben besloten, wordt dat een gedragscode een unieke beleving is. Dat is dat voor de afdeling techniek, floormanager marketing heeft dat allemaal een andere

**Naomi:** Betekenis.

**Ard:** Betekenis, ja.

**Naomi:** En als je dan kijkt naar dan bijvoorbeeld dus de betekenis voor jouw afdeling van een gedragscode, wat zou? Ja, wat vind jij het belangrijk dat er dat zeg maar wel wordt meegenomen?

**Ard:** Ik denk dat uit de functie die wij hebben als floormanager en een team van horeca wat erbij staat of theatermedewerkers dan zou ik het belangrijk vinden dat we gedragscodes neer kunnen leggen waarin we laten zien dat we onderscheidend zijn als schouwburg in een plus één beleving. (code 1.2, open code: belang)

**Naomi:** Ok, mooi, dank je wel. En nou, personalisatie is dus de service passend maken op de gast.

En in hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode kijkend naar jouw afdeling of functie.

**Ard:** Ik denk dat die heel erg goed toegepast kan worden en ik denk dat het op verschillende vlakken zit. Ik denk, ik ben niet per se of het bij onze afdeling hoort, maar als je het gaat bekijken van een voorstelling van begin tot eind, dan zitten we bij een stukje ontvangst en registratie zit volgens mij straks na corona heel deel bij het zeker hospitality een gastvrijheid toe kan passen als je het hebt over mmm materialen of of of functies, apparaten, zegmaar techniek. En ik denk daarbij ook in het bestelsysteem voor bijvoorbeeld een gasten hier komt, weet je wel, herkennen we de gasten, weten we de behoeften van de gasten of weet je wel, in hoever mag dat AVG technisch, maar kunnen we in ieder geval de gasten zowel aan de bar als aan de tafel van service voorzien, bijvoorbeeld als ze wat willen bestellen. Dus ik denk dat je horecawise, echt wel wat, tenminste dat zou ik wel heel tof vinden als er wat meer modules zijn waardoor we die gasten wat meer kunnen bieden, aanbieden ook en misschien ook wel, en dat zou een overtreffende trap zijn, maar die ik wel heel erg tof zou vinden als je het hebt over hospitality en een gedragscode, dat je het ook vanuit de beleving op de vloer meetbaar zou kunnen maken, dus dat je mensen op de avond zelf misschien wel een een poultje wat wat vragen kan stellen, of dat is waar ze antwoorden kunnen geven op een klein onderzoek, bijvoorbeeld.

**Naomi:** Ja. Een soort van evaluatie?

**Ard:** Ja.

**Naomi:** Oké.

**Ard:** En daarnaast denk ik dat daardoor de techniek staat voor niks in de zin van. Misschien zijn er nog veel meer mogelijkheden om mensen zelf wat te laten bestellen via zuilen, of misschien zijn er wel een soort van interactieve digiborden, die ook wat meer doen met augmented reality en dat dat soort dingen, als je het hebt over een stukje beleving van de gasten in de tijd dat ze zit te wachten of in een pauze of na een voorstelling. Ik denk dat er op de vloer zijn er heel veel uitdagingen nog hoe we kunnen gebruik maken van de techniek als je het hebt over hospitality en beleving en gedragscodes inzetten.

**Naomi:** Oké, dus misschien met personalisatie kijken met techniek.

**Ard:** Ja, ik denk dat vooral, ja, ja, weet je personalisatie denk ik denk meteen aan techniek. Ik denk ook al meteen aan herkenning van de gast. Maar we hebben zoveel unieke bezoekers, ook en ook breed team natuurlijk dat het niet altijd mogelijk is om die gasten één, twee, drie te herkennen, maar daar zou je dus met inzet van techniek volgens mij best gebruik van kunnen maken.

**Naomi:** Oké, oke, dank je wel. Er zijn we eigenlijk alweer bij. Het laatste onderdeel gaat snel zo.

**Ard:** Mooi!

**Naomi:** Nou, ik zal, ik ga dus ook een speltrainig ontwikkelen en die zal ontworpen worden op basis van de gedragscode. En er zijn dus verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld dramaspelen, waarbij het gaat om het uitdrukken van expressie en originaliteit. Rollenspellen waarbij spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus dus heel belangrijk is. Simulatiespelen die richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid. En tot slot hebben we gezelschaps- of televisiespelen waarbij er vaak een concurrerend of samenwerkingselement is. En als je dan deze spelvormen zo hoort, welke spelvorm trekt jou dan het meeste aan of zijn er meerdere?

Ard: Ehm die laatste kun je die uitleggen, die met de televisie.

Naomi: Nou, dat is gewoon een een spel wordt ontworpen en dat dat gaat dan of in teams, of dat je, ja in teams, dat je dus concurreert tegen elkaar, of dat je moet samenwerken, en dat wordt dan ontworpen op basis van.

Ard: Ik denk dat zijn allemaal wat hebben, want ik denk dat de laatste zou ingezet kunnen worden als je het hebt over een soort van positieve onderlinge strijd om het beste jongetje van de klas te worden, om punten te scoren (code 1.3, open code: spelvorm), en bij de andere voel ik heel veel, een rollenspel en het drama, en dan had je dr nog één volgens mij.

Naomi: Ja, de simulatiespelen inderdaad.

Ard: Ja, ik denk dat simulatie top is, want je kunt het. Daarvoor heb je kennis nodig, vaak van een externe partner, om dingen na te kunnen spelen, situaties her te kunnen beleven en te kijken, hoe heb je gehandeld wat he, wat kan er anders? En ik denk zowel dat drama als de rollenspelen dat dat heel goed is om ook sommige mensen kunnen niet lezen. Die vinden het lastig om emoties van mensen te herkennen of te denken. Weet je wel, wat is de ongeschreven behoefte eigenlijk? Hospitality heel erg, sluit daar heel erg bij aan en ik denk dat rollenspel ook vooral heel erg interessant kan zijn over om de collegiale collegas onder elkaar. Dus hoe, als je die die, die die groepsvorming wat je hebt van afdelingen als je die is, even lekker husselt en kijkt hoe je dan met verschillende opdrachten mensen elkaar van de andere kant kan laten zien? Ik denk dat alles bijdraagt aan een betere schouwburg en gastvrijheidsbeleving en hospitality. (code 1.4, open code: spelvorm)

Naomi: Oke mooi, dank je wel, en dan ja, verschillende factoren die ingezet kunnen worden om dus een training succesvol te laten verlopen, zoals bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen, de aansluiting bij de doelgroep, variatie van werkvormen, dus he misschien verschillende soorten trainingen, niet trainingen, spelvormen het controleren van de randvoorwaarden en de toegevoegde waarde van de trainer. Je benoemde dus net al bijvoorbeeld dus dat je teams door elkaar haalt.

Ard: Ja.

Naomi: Dat is kan dan randvoorwaarden zijn. Heb je nog meer randvoorwaarden waarvan je denkt? Nou, dit is ook wel fijn om te hebben bij een training.

Ard: Ja, en ik denk ja, zeker, en ik denk dat dat teruggaat naar een stukje begin. Ik denk dat de randvoorwaarden ook begint bij van oké, **wie zijn we als Schouwburg waar staan we voor? Wat dragen bij uit en wat? Wat is onze toekomstvisie** (code 1.5, open code: randvoorwaarden) en op het moment dat je daar, hospitality en gastvrijheid combineert om uit te vragen eigenlijk aan de medewerkers wat jij aan het doen bent, weet je wel, wat is de behoefte en hoe kunnen we beter maken? En wat zijn de manieren die daarnaartoe leiden? Dan denk ik dat je als randvoorwaarden zeker moet kijken. Wat is de kern van het bedrijf **en dan ook de randvoorwaarden bij mij zou zijn het husselen inderdaad van groepen en bij die simulatiespelen, ook dan echt gaan voor het echt echte werk. En ook al klinkt dat er af en toe heel stom, ik denk dat het wel heel erg belangrijk is om dan ook mensen de gelegenheid te bieden om het dan op na te spelen en te denken.** (code 1.6, open code: randvoorwaarden) Oké, maar hier hier gaan we echt voor. Hier staan we echt voor en dan word je samen beter, en dan kom je ook weer een beetje bij dat bij de module van wie doet het het best of wat dan ook? Niet om de de ander af te troeven, maar wel om.

Naomi: Van elkaar te leren

Ard: Ja, ja.

Naomi: Is helemaal goed, en dus als je dan kijkt naar concrete leerdoelen vaststellen wat zijn dan? Wat zijn dan leerdoelen die echt passen bij jouw afdeling, bij jouw functie of bij misschien wel bij jezelf, waarvan je denkt. Dit zou ik echt nog wel willen leren in de training.

Ard: Wat zou ik willen leren in de training? Ik denk, als het hebben over de afdeling, dat het heel goed is om herken je gast is een soort van screening van een soort van typering van gasten, **dat we zouden kunnen leren om de beleving te kunnen overtreffen door de inzet van betere verkooptechniek zonder te opdringerig hoor** (code 1.7, open code: leerdoelen) of of een betere inzet van techniek daarvoor. En ik denk dat we ook nog zouden kunnen leren als je het hebt over hospitality en gastvrijheid is dat wij ons vaak, in ieder geval in onze afdeling veel. We richten op de voorkant, maar aan de achterkant gebeurt ook zo veel en en dat is best goed om om te weten, om het totaalplaatje te kunnen schetsen, om nou meteen te zeggen dit of dat heel specifiek, ik heb er al een aantal benoemd. Natuurlijk, maar. Ja ik denk dat vooral in producten kennis ook echt wel wat te doen is, het stukje extra beleving.

Naomi: Is goed. Dank je wel en de toegevoegde waarde van de trainer. Als je denkt aan het trainen, dus voor zo'n training, heb je dan liever een extern persoon of iemand vanuit de organisatie.

Ard: **Extern.** (code 1.8, open code: trainer)

Naomi: En waarom is dat?

Ard: **Omdat die externe persoon eigenlijk alles kan maken en breken wat hij wil. Die kan een rol aannemen zonder dat die weet wat het verleden is van iemand, waardoor er misschien emoties naar boven komen, die mensen niet van nature laten zien.** (code 1.9, open code: trainer) Maar op dat moment wel, omdat je het herkent uit je verleden of vanuit de situatie die je hebt meegemaakt. Stel dat dat zo is, dan wordt diegene daar nooit op aangesproken. Omdat dat is de trainer en dat is niet jij, of ik zeg, maar dan weet je wel dat de morgen is het weer de collega en simpelweg omdat een trainer en als je een goede opdracht meekijkt geeft altijd kijkt vanuit een helicoptervisie van: oké, wat is het bedrijf, waar staat het voor? En wie heb ik hier nu voor me zitten?

Naomi: Oké, nou, dank je wel, zijn we eigenlijk al.

Ard: Alsjeblieft

Naomi: Zijn er nog een belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in een gedragscode voor hospitality of de training, waar je dan zo nu zo één, twee, drie aan denkt.

Ard: Ja, ik denk, het grootste belang van dit onderzoek is dat het breed gedragen wordt door de organisatie van top tot teen.

Naomi: Is goed, nou, dank je wel, wil ik je heel erg bedanken voor de informatie in je tijd en mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan kun je 'm altijd mailen.

Ard: Helemaal goed, dank je wel veel succes.

## Bijlage IX.II Gecodeerd transcript Astrid

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen en voor mijn afstudeeropdracht, ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie. En graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil dan ook nog even bevestigen dat je geen bezwaar tegen hebt dat dit interview wordt opgenomen als naslag.

**Astrid:** Klopt, ja.

**Naomi:** En het interview zal ongeveer 30 minuten duren en het zou bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Nou, gaan we beginnen met onderdeel één hospitality en gastvrijheid. Wat versta jij jezelf eigenlijk onder hospitality.

**Astrid:** Ja, het de gasten zo prettig mogelijk maken als ze dus hier het pand binnenkomen, en dat begint eigenlijk al bij de deur, dus de verwelkoming.

**Naomi:** Hoe zie je dat dan voor je? Zeg maar hoe?

**Astrid:** Nou, degene die bij de entree staat, hè een portier, vrijwilliger of al ja verzorgt fijne uitstraling, een glimlach welkom en ja, dat de mensen duidelijk weten van: hé, dat is de looplijn die ik moet volgen om eh naar garderobe of de bar te gaan.

**Naomi:** En uit mijn onderzoek is gebleken dat hospitality bestaat uit tastbare en inmateriële factoren? En welke factoren zijn dat voor jou? Die factoren, die je net gezegd, van de glimlach en bewegwijzering naar bijvoorbeeld de garderobe?

**Astrid:** Een moeilijke vraag, tastbaar, ja, vind ik even een moeilijke vraag.

**Naomi:** Is dat bijvoorbeeld dat er iemand staat en die zegt van nou, ik pak uw jas aan, of nou misschien inderdaad de bewegwijzering of.

**Astrid:** Ja, wat ik net al aangaf van dat dat de looproute duidelijk is aangegeven, hè, en dat is misschien het tastbare misschien via een ja pijlen op de grond, in dit geval met de corona of gewoon duidelijke bordjes die hangen, dat je van de afstand duidelijk ziet van hier is de garderobe of hier is de bar of dit is de lijn waar je moet wachten

**Naomi:** Oke

**Astrid:** op op die manier. Ja.

**Naomi:** Oké, en dan hebben we ook nog gastvrijheid. Het is eigenlijk wel een beetje hetzelfde, maar toch uit mijn onderzoek, zeg maar, kwamen daar wel verschillende kenmerken van uit. Wat zou jij dan verstaan onder gastvrijheid? Zie je dat misschien als een beetje hetzelfde, of weer wat anders?

**Astrid:** Ja, dat de gast zich ja thuis voelt prettig voelt. En dus als je de benadering naar de, naar de gasten toe en dat je ze met alle vragen te woord kan staan, kunt helpen en voor alles is een oplossing eigenlijk.

**Naomi:** Precies, dus je zegt ook dat je wel open moet zijn als als host zijnde?

**Astrid:** Ja, zeker, ja,

**Naomi:** Oké, en uit mn onderzoek kwam ook dat het ongelijk is aan hulpverlening. Zie, zie jij onze hospitality of gastvrijheid als hulpverlening of juist niet?

**Astrid:** Mmm nee, hulp, ja, hulpverlening, dat vind ik een beetje een zwaar woord. Dat.

**Naomi:** En waarom is dat?

**Astrid:** Ja, bij hulpverlening denk ik aan iemand die lichamelijk iets mankeert of zo ja,

**Naomi:** Oke

**Astrid:** dat vind ik twee hele andere dingen. Inderdaad, kijk, als iemand binnenkort met een rolstoel, ja, dan vaak is die wel met een begeleider dus dan heb je misschien daar extra zorgen dat je misschien even de deur opendoet of even misschien meeloopt naar de mindervaliden lift. Maar eh, nee, ik vind dat toch op, toch gastvrijheid of hospitality ja.

**Naomi:** Is goed en ehm? Ja, onbaatzuchtigheid kwam ook terug bij als kenmerk van gastvrijheid. Het is eigenlijk dat je, dr. In principe niks voor terug wil. Hoe denk jij daar zelf over? Lever jij je hospitality of je gastvrijheid, dat je in, ja, dat je iets voor terug wil, of.

**Astrid:** Ik denk als jij gewoon heel gastvrij naar de gast gericht bent dan moet het volgens mij een automatische wisselwerking zijn? Eh, de mensen die hier komen, die gaan, zijn bij voorbaat eigenlijk al in een goed humeur, die gaan leuk avond je uit. Dus als jij ze vriendelijk ontvangt, dan krijg je eigenlijk ook altijd wel een positieve reactie terug. En en dat ja, dat, dat geeft een voldaan gevoel ook. En kijk, een enkele keer zal iemand misschien niks zeggen, maar dat dan denk ik van nou, dan is dat maar zo, hè dat.

**Naomi:** Dus eigenlijk is zit ook wel een aspect van wederkerigheid in, dus dat beide partijen eigenlijk wel moeten beschikken over gastvrijheid.

**Astrid:** Ja, maar het, omdat dat mensen al een avondje uit zijn, zijn ze al in een positieve humeur eigenlijk. En je hebt natuurlijk mensen die bij de garderobe eh, ja, dat je zegt van nou, prettige avond en of ze lopen zo weer weg, maar ja, goed dat, dat is dan jammer, maar de meeste mensen geven daar wel reactie op. Dank je wel, jij ook werkse dus, ja.

**Naomi:** En hoe voel je je daar dan bij? Als mensen dan bijvoorbeeld niks zeggen?

**Astrid:** Ja, nouja, jammer, maar dat daar ben ik niet de hele tijd mee bezig, of zo.

**Naomi:** Dat trek je zeg maar niet aan. Dat je dat bij andere gasten dus ook niet zou zeggen.

**Astrid:** Nee, hoor, nee, nee, nee.

**Naomi:** Nou, ik heb nu wel een goed beeld over hoe jij over hospitality en gastvrijheid denkt. Dus onderdeel twee is de gedragscode. Een kleine inleidend, inleiding. Het bestaat uit twee on-, of verschillende onderdelen. Een missie, de kernwaarden de normen en de regels en regels kunnen opgedeeld worden in algemene regels en gedragsregels. En als je denkt aan een gedragscode, waar waar denk jij dan zelf aan?

**Astrid:** Als ik in mijn functie hier sta?

**Naomi:** Ja, of in het algemeen, maar ook inderdaad voor je functie zelf.

**Astrid:** Ja, **vriendelijkheid gewoon de de gasten respecteren, gewoon elkaar respecteren.** (code 2.1, open code: belang)

**Naomi:** Dus dat zijn voor jou echt wel belangrijke dingen die meegenomen moeten worden in een gedragscode voor hospitality.

**Astrid:** Ja.

**Naomi:** Oké, en wat denk je, zeg maar over een gedragscode, wat dat voor invloed heeft binnen het bedrijf? Denk je dat dat, want er mist dus nu een gedragscode. Hoe denk jij dat dat de gedragscode het bedrijf gaat beïnvloeden of de medewerkers in het bedrijf gaat beïnvloeden?

**Astrid:** **Nou, ik denk dat je gewoon een, elkaar altijd in je waarde moet laten, en communicatie is heel belangrijk, eh en je moet het samen doen, dus ik denk dat het wel heel belangrijk is.** (code 2.2, open code: belang)

**Naomi:** Oke, dank je wel en voor jou in jouw afdeling? Want kan je nog heel even vertellen welke afdeling je werkt precies.

**Astrid:** Eh, ik ben horecamedewerkster dus ik sta 's avonds voornamelijk achter de bar en en alle dingen die eromheen mee gebeuren.

**Naomi:** En wat is dan voor jou persoonlijk en voor jou afdeling echt belangrijk? Om dus mee te nemen in de gedragscode?

**Astrid:** **Ja, dat je gewoon het het hele proces, het samen doet en en elkaar aanvult en ja, gewoon gewoon dezelfde werkwijze hanteert en en elkaar ook bijvoorbeeld positief corrigeert als het als het zou moeten.** (code 2.3, open code: belang)

**Naomi:** Dan kun je dus vooral inderdaad, dus als als staan.

**Astrid:** Als team moet je die uitstraling geven ook.

**Naomi:** Ja, oké, precies, en dan hebben we dus personalisatie dan dat je echt je service passend maakt het op een gast? In hoeverre denk jij dat dat toegepast kan worden in de gedragscode als je kijkt naar jouw functie of jouw afdeling?

**Astrid:** **Dat je misschien nog extra meer meedenkt met een gast, als ie ergens om vraagt, dat je ja wat meer in in een bepaalde oplossing kan gaan zoeken,** (code 2.4, open code: personalisatie)  
Nee of iets of ja, iets heel kleins als mensen vragen om verse muntthee., dat heb ik niet, maar dan zeg ik van nou, ik heb wel green thee mint in een zakje, dat is misschien wat het meest op lijkt, of ja, dat soort dingen dat je een beetje mee.

**Naomi:** Je dus gewoon meedenken inderdaad.

**Astrid:** Ja.

**Naomi:** Oké, nou, dan zijn we al bij het laatste onderdeel. De interactieve spel training, want die ga ik ook dus ontwikkelen voor jullie, en die is gebaseerd op de gedragscode. En er zijn verschillende spelvormen die dus ingezet kunnen worden bij die training: dramaspelen, rollenspellen, simulatiespelen of gezelschap of televisiespelen. Dramaspelen. Daarbij gaat het vooral met uitdrukken van expressie en originaliteit. Bij rollenspellen gaat het om spontaan handelen, maar wel

passend in een bepaalde casus. Simulatiespelen die zijn gericht op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid en gezelschap of televisiespelen ja, hierbij is vaak eigenlijk samenwerkings- of concurrerend element, en als je dan deze spelvormen zo hoort, welke trekt jou dan het meeste aan?

**Astrid:** Ik denk toch de werksituatie simuleren en toch soorten situaties, dat je die naspeelt en dat je daar eh ja kijkt van hé, wat zou je dan anders kunnen doen? Of of dat iemand zegt van hé maar ik, ik zou dat doen in plaats van wat jij doet, dus op, op die manier zou, denk ik, de simulatie dat is denk ik het meest efficiënte of of effectiever denk ik wel. (code 2.5, open code: spelvorm)

**Naomi:** En dat zou je dan alleen voor jouw afdeling, of dat het hele bedrijf met zn allen in dezelfde situatie dan zou zitten.

**Astrid:** Nou, ik denk dat het dan meer gewoon puur mijn afdeling is en dat je verschillende situaties misschien pakt op op de avond.

**Naomi:** Oké, ehm en er zijn natuurlijk verschillende factoren om een training met succes in te kunnen zetten, bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen, aansluiting bij de doelgroep, variatie van werkvormen, randvoorwaarden controleren en de toegevoegde waarde van een trainer. Wat zijn naar jouw mening dan factoren die ingezet kunnen worden om een training succesvol te laten verlopen? En waarom?

**Astrid:** Een moeilijke vraag ook weer: ja, je hebt natuurlijk kijk, mijn collegas zijn merendeel studenten, dus nou ja, dus die die staan natuurlijk wat anders in een, in een, in het leven. Misschien dat je, ja, misschien dat je daar iets iets mee kan doen.

**Naomi:** Ja, dus dat het dan aansluit bij echt de doelgroep en dat is gewoon bij iedereen in het bedrijf.

**Astrid:** Ja, ik, ik vind het een heel moeilijke vraag.

**Naomi:** Ja het is ook inderdaad een lastige vraag. Maar als ik dan bijvoorbeeld kijk naar concrete leerdoelen vaststellen. Wat zijn dan leerdoelen die bijvoorbeeld passen bij jouw afdeling? Wat wat waar ze zit nog verbetering in?

**Astrid:** Mmm.

**Naomi:** Als je dan een jaartje terugdenkt natuurlijk.

**Astrid:** Ja, misschien misschien zou je dan toch de de, **het het verder denken** (code 2.6, open code: leerdoelen), of zo dat dat?

**Naomi:** Een stapje extra zetten, de personalisatie dat daar op getraind kan worden.

**Astrid:** Je hebt het het het het een groot deel van de gasten zijn natuurlijk ja, 40 vijftigplussers hè, en mijn collegas zijn allemaal zo rond de 20. Dus eh misschien ja dat dat je op die manier wat wat meer.

**Naomi:** Dat er zeg maar wat meer afstand is tussen de gast, of nou ja, niet per se qua leeftijd, maar qua gevoel, zeg maar tussen de medewerkers en de gasten.

**Astrid:** Ja, dat je misschien hun iets meer, ja, dus ik, ik vind het een hele moeilijke vraag. Ik ik kan ja, ik weet niet zo een antwoord, sorry.

**Naomi:** Nee dat maakt niet uit. En nou, bijvoorbeeld randvoorwaarden wat is voor jou echt echt heel

belangrijk om te hebben tijdens een training? Is dat bijvoorbeeld dat je mee kan schrijven dat er een pen en papier is, of dan het wordt opgenomen, of, ja, dat dat er een externe trainer is of dat iemand vanuit het bedrijf dat doet.

**Astrid:** Mmm ja, misschien dat dat je ze dan inderdaad iemand van buitenaf dr bij betreft hè die die daarin gespecialiseerd is, of, en dat je op die manier eh wat wat meer tools kan krijgen dan dat je leidinggevende voor jou staat en dat, dat zou misschien. (code 2.7, open code: randvoorwaarden)

**Naomi:** Want je zegt dus inderdaad een externe trainer, en zou je dat dan willen dat die externe trainer dan alleen die training geeft, of wel dat er ook iemand vanuit het bedrijf is die daarbij ondersteunt.

**Astrid:** Ja de leidinggevende (code 2.8, open code: trainer), de de de de floormanagers, want ja, daar heb je uiteindelijk ook s avonds mee te maken. (code 2.9, open code: trainer) Dus zowel de horecamedewerker als leidinggevende hebben natuurlijk wat aan zo'n training. Ja precies, je moet het samen met zn allen doen samen.

**Naomi:** Oké, dus inderdaad, als randvoorwaarden zeg je toch wel: een externe trainer vind ik persoonlijk wel heel fijn en verder niet per se echt wensen daarvoor.

**Astrid:** Nee, want nee, want het is voor mij ook iets nieuws. Dus zover ik eh nu kan bepalen, zou dan zo'n externe iemand misschien dat kunnen geven, en dan eh met je directe collegas en je leidinggevende.

**Naomi:** Nou, ik denk dat het zo belangrijk is om dan te vertellen dat er ook evaluatieformulieren ontwikkeld worden. Dus stel dat je na die training denkt van ik had dit nog liever willen hebben of dat niet, dan kun je dat dan altijd nog aangeven.

**Astrid:** Ja

**Naomi:** En dan zijn we eigenlijk al bij de afsluitende vraag: zijn er nog een belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode of de training, of zijn er nog dingen die je kwijt wil?

**Astrid:** Nee, ik weet niet zo één, twee, drie, nog iets iets erbij dus, maar ik vond.

**Naomi:** Ja, je kan me ook altijd mailen, dus mocht er nog iets te binnenschieten, dan kan het altijd nog en dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd en je informatie.

**Astrid:** Nou ik vond het leuk dat je kon helpen op deze manier.

**Naomi:** Dankjewel

**Astrid:** Alsjeblieft

### Bijlage IX.III Gecodeerd transcript Daphne

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. En voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve spel training ontwikkelen voor jullie. Graag wil ik nog wel even benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil je ook hierbij vragen om te bevestigen dat je, dr. geen bezwaar, maar je hebt als het interview wordt opgenomen, naslag.

**Daphne:** Dat is prima.

**Naomi:** Het interview zal ongeveer 30 minuten duren en het zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Te beginnen met onderdeel één hospitality en gastvrijheid. Als je denkt aan hospitality waar waar denk je dan aan?

**Daphne:** Als ik denk aan hospitality in het theater, denk ik er aan dat gasten zich welkom voelen, dat ze geen belemmeringen voelen bij hun bezoek, dat het bezoek zodanig is dat ze weer terugkomen.

**Naomi:** Oké, dus, je zegt en zou je dan ook zeggen dat het dus van dat het te maken heeft met twee partijen en dat één partij de gastvrijheid aanbiedt aan de andere partij,

**Daphne:** Ja

**Naomi:** Dus dan in dit geval jij aan de gasten.

**Daphne:** Wij als medewerkers zijn verantwoordelijk voor het zorgen voor een gastvrije ontvangst.

**Naomi:** Oké, en uit mijn onderzoek is ook gekomen dat het bestaat uit tastbaar en inmateriële factoren. Welke factoren zijn dat voor jou? Als je een hospitality denkt, welke tastbare of in materiële factoren denk je dan aan?

**Daphne:** Oh, dat is heel veel natuurlijk, want het begint natuurlijk al ver voordat je een kaartje koopt, dus hoe je, hoe je een kaartje kopen, hoe makkelijk dat is, hoe je aangesproken wordt, hoe je je mailtjes van tevoren ontvangt, hoe je bij de deur aankomt of het schoon en netjes is dat de deur niet klemt dat degenen die jou verwelkomt heet, ja ook aankijkt en daadwerkelijk even contact maakt, dat dat het de de, de bordjes naar de zalen of naar de garderobe of wat dan ook duidelijk zijn dat je je weg goed kan vinden.

**Naomi:** Dus ik zie inderdaad ook best wel veel interactieve elementen daarin, interactieve factoren, daarin dus inderdaad de hoe je elkaar aankijkt en hoe je wordt begroet, en.

**Daphne:** Ja

**Naomi:** Oké. En die factoren zou je dan zeggen dat dat ook veiligheid en comfort biedt, naar de gasten dan toe?

**Daphne:** Ja, absoluut ja.

**Naomi:** Oké, en dan gastvrijheid. Zie jij daar een verschil tussen? Of als jij denkt, gastvrijheid denk je dan, dat is voor mij hetzelfde als hospitality.

**Daphne:** Ja, dat weet ik niet zo goed. Of dat uitwisselbare termen zijn, ik. Voor mijn gevoel gaat

hospitality verder dan gastvrijheid, maar waar precies de de grens zit tussen de één en de andere. Ik denk dat gastvrijheid echt iets is wat uit de mens komt en hospitality meer het geheel is, maar.

**Naomi:** Oké, en als je dan denkt aan gastvrijheid, denk jij dan dat het? Zie jij dat als ongelijk aan hulpverlening? Of zie je dat juist als wel.

**Daphne:** Nee, het zie ik absoluut niet als hulpverlening. Nee, het is meer de juiste omstandigheden creëren waardoor iemand optimaal kan genieten van zijn avondje uit. Dus hulpverlening, dat vind ik echt iets heel anders.

**Naomi:** Precies nee, oké, dat kwam dus inderdaad ook dat het dus weer ongelijk aan is. Maar als je dan bijvoorbeeld iemand aan de bar hebt staan die niet zelf haar kopje koffie mee kan nemen en je helpt diegene daarmee, hoe zie je dat dan? Zie je dat anders als hospitality of gastvrijheid of als wel hulpverlening.

**Daphne:** Nee, ik blijf hospitality of gastvrijheid zien en dat is ook niet iets waar. Dat is altijd iets wat je in overleg moet doen natuurlijk. Je moet niet iemand als hulpverlener tegemoet treden dan is het denk ik, jouw rol om te vragen: kan ik u helpen en op welke manier dan?

**Naomi:** Oké, dus in dat aspect om inderdaad eerst.

**Daphne:** Maar ik noem dat niet hulpverlening, dat is in mijn ogen gewoon elke gast de juiste ontvangst geven.

**Naomi:** Oké, en dan een aspect van wederkerigheid hoe denk je daar zelf? Of vind jij dat beide partijen moeten beschikken over gastvrijheid of hospitality.

**Daphne:** Je bedoelt de bezoeker en de medewerker. Nou ja, ik, ik ga dan uit van normale omgangsvormen en normale gedragingen en daar zit natuurlijk altijd een wederkerigheid in, dat je netjes als je welkom geheten wordt, dat je dan ook netjes op eenzelfde manier reageert en dus daar zit wel een wederkerigheid in, maar dat is meer de normale interactie tussen mensen, denk ik.

**Naomi:** Oke dank je wel even kijken en vind je dus ook dat jij dan als host zijnde of de medewerkers hier in Deventer schouwburg dat er wel een, dat ze heel open moeten zijn of dat ze op bepaalde vlakken niet zo open moeten zijn?

**Daphne:** Wat bedoel je met open?

**Naomi:** Zeg maar open naar de gasten toe als je dan zo'n hospitality of gastvrijheidservaring levert.

**Daphne:** Ik denk dat dat afhankelijk is van wat je als organisatie, als als maatstaf neerlegt je hebt natuurlijk hele formele organisaties, waar natuurlijk een en een zekere distantie is. Maar je hebt ook nou ja, de de die die jongens van de, van de skatebaan die hebben natuurlijk een hele andere interactie met hun gasten dan wij hebben. Wij hebben dat natuurlijk wel omschreven wij zijn natuurlijk wel een, wij spreken onze gasten aan met je en jij, en dus op die wij tutoyeren. Dus wij proberen zo weinig mogelijk drempels te hebben. Dus ja, open vind ik een moeilijke term in deze. Het is niet de bedoeling dat je je hele levensverhaal.

**Naomi:** Nee precies, maar dan meer naar de gasten van, oke.

**Daphne:** Is het is dat wat je bedoelt of is het wat anders?

**Naomi:** Ja, nee, ja, zeker. Ik bedoel dit, dank je wel, nou, dan kunnen we eigenlijk al wat door naar

onderdeel twee, want over hospitality en gastvrijheid heb ik nu inderdaad wel een goed beeld hoe jij daar zelf over denkt.

**Daphne:** Ja.

**Naomi:** Klein muziekje op de achtergrond.

**Daphne:** Wij zeggen niks, nee.

**Naomi:** Kleine inleiding over de gedragscode bestaat uit verschillende onderdelen: missie, kernwaarden normen en regels, waarbij de regels dus opgedeeld kunnen worden in algemene en gedragsregels en als jij dan denkt aan een gedragscode, wat waar? Waar denk je dan naar? Wat schiet dan naar boven?

**Daphne:** Oh, dat is volgens mij heel breed dat dat gaat inderdaad van hoe spreken wij onze gasten aan? Tot mag je op je mobiel kijken? Drink je hier een drankje uit de voorraad, mag je dat zo pakken? Tot zijn er rookpauzes, hoe ga je om met social media als medewerker?

**Naomi:** Dus inderdaad echt heel veel de regels, precies waar jij het nu aan denkt.

**Daphne:** Ja, ja. Maar de regels, maar ook de wat je met elkaar afsprekt wat je bent als organisatie. Dat is natuurlijk ook een onderdeel van een gedragscode.

**Naomi:** Ja. En nou, een gedragscode zorgt eigenlijk voordat de gang van ga gang van zaken goed verloopt. Denk jij daar zelf ook zo over, of denk je daar heel anders over?

**Daphne:** Ik denk dat dat dat je het onmisbaar is, een gedragscode, omdat je daar ook je protocollen in borgt en wat wordt er van je van de medewerkers verwacht? In? Niet vanuit controle, of dat er een baas is die vindt dat een ander moet doen, altijd wat ik zegt. Maar hoe duidelijker regels zijn, hoe makkelijker iedereen in kan passen in een organisatie en hoe makkelijker je ook je eigen afwegingen kan maken, omdat je weet wat er duidelijk is. Dus.

**Naomi:** Ok mooi, dank je wel. En ehm ja voor jou in je afdeling, want wat wat doe je hier precies, welke afdeling?

**Daphne:** Ik ben hoofd marketing, dus wij zijn eigenlijk bezig met nou ja, alle communicatie met met onze bezoekers, en ze zijn eigenlijk natuurlijk een heel erg onderdeel van die de customer. Journey dat is eigenlijk waar het bezoek aan de voorstelling maar een heel klein deeltje van is. Wij hebben natuurlijk het hele voortraject en het traject na het bezoek, dus wij horen ook van bezoekers hoe ze het bezoek ervaren hebben, wat wij weer terugkoppelen natuurlijk aan de organisatie. Als opmerking krijgen over de horeca of over het geluid van de techniek of wat dan ook, zorgen wij dat dat weer de organisaties in gaat of, zo dat iedereen op de hoogte is van hoe een bezoeker zijn bezoek heeft ervaren. Wij zijn zelf natuurlijk ook heel erg bezig met vastleggen hoe we werken, ook om dat gewoon heel duidelijk in beeld te hebben. Van wat willen we met bepaalde communicatie bereiken? Welke toon hebben we dan? Wat moet het doel van dat soort van die campagnes zijn? Is het activerend, is het informierend, is het enthousiasmerend? Dus dat proberen we nu ook heel erg vast te leggen. Om ook de momenten dat je met een klant in aanraking komt, natuurlijk ook verschillende touchpoints, om die gewoon zo effectief mogelijk in te zetten.

**Naomi:** Oké, en wat denk je dan? Dat voor jou, echt belangrijk voor jou in je afdeling, echt belangrijk is om mee te nemen in die gedragscode, vooral omdat je natuurlijk ook wel veel met of nou ja, wel achter de schermen wel werkt met gasten. Maar het is wel belangrijk dat voor jou, afdeling ook duidelijk is in de gedragscode.

**Daphne:** Ik denk dat in een gedragscode, dat voor ons heel belangrijk is, dat dat dingen niet op een plek blijven liggen. Hè, dus als jij een akkefietje hebt gehad, met een, met een bezoek aan de bar, dan moet dat bij ons terugkomen. Als het niet bij ons terugkomt en we krijgen daar de volgende dag een opmerking over moeten wij eigenlijk meteen in het logboek of wat dan ook kunnen lezen. Dit is er aan de hand geweest, zo is het opgelost, is er nog nazorg nodig? En wie gaat er dan over? **Dus dat je als organisatie van elkaar weet ja wat er gebeurt of gebeurd is, of het goed gegaan is of niet goed gegaan is. Dus voor mij is het vastleggen van wat er op een avond gebeurt heel belangrijk.** (code 3.1, open code: belang)

**Naomi:** Is een soort logboek dat ze, ja, heel graag terug willen zien een format voor hun nog in een gedragscode?

**Daphne:** Nou, ja, dat is natuurlijk iets wat uiteindelijk de taak is van de floormanager want we hebben natuurlijk een logboek voor een avond. Maar wat er? Als je als medewerker iets meemaakt houden we het niet voor jezelf, deel het met je manager, want de floormanager kan doorzetten naar degene in organisaties die daar wat mee moeten. Soms is gebeurd er gewoon iets gaat, niet over schuld of wat dan ook, maar is het wel iets wat wij moeten weten? Ja.

**Naomi:** Ja, oké, dus inderdaad gewoon dat dat dit de afstand zeg, maar niet zo groot is de medewerkers en manager.

**Daphne:** **Ja, dat er dat er teruggekoppeld wordt? Dat is gewoon heel belangrijk** (code 3.2, open code: belang), ja, oké.

**Naomi:** Dank je wel. En nou, personalisatie is natuurlijk je service passend maken op de gast. En in hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode als je kijkt naar jouw functie?

**Daphne:** Wij zijn natuurlijk heel erg mee bezig, hè aan nadenken en kijken, analyseren wat voor het publiek er op een avond bij de voorstelling is, en daar kun je natuurlijk heel makkelijk stappen in zetten, als je weet dat je voornamelijk dertigplussers in de zaal hebt, die allemaal voor de eerste keer hier theater komen, dan kun je daar daar natuurlijk in je hospitality rekening mee houden. Dat zou betekenen dat er meer mensen de weg niet weten. Dus moet je daar meer aandacht aan besteden dat degenen die je bij de deur staat eventjes wijst waar alles is, maar ook dat je geen mensen in driedelig zwart kostuum bij de deur neerzetten, omdat je daar helemaal geen gevoel hebt bij het publiek van de avond. Dus probeer daar op in te spelen.

**Naomi:** Dus inderdaad meer die de kleding en het personeel aanpassen op de voorstellingen dat zou jij terug willen zien in de gedragscode?

**Daphne:** En je kan dat. Nou ja, ik weet niet of dat in een gedragscode moet dat, maar dat is wat wij natuurlijk doen met per persona's.

**Naomi:** Ja precies.

**Daphne:** Maar dat is niet zozeer wat in een gedragscode terug moet komen, maar dat is volgens mij iets wat de floormanager gewoon op de avond herkenbaar moet maken.

**Naomi:** En wat zou je dan qua personalisatie juist wel terugzien in bijvoorbeeld een gedragscode?

**Daphne:** Ik weet niet zo goed wat je daarmee bedoelt.

**Naomi:** Bijvoorbeeld een een-kader. Dat nou, dat is wel een horeca-voorbeeld, maar iemand die wilt een cola met citroentje en er is geen citroen, limoen bijvoorbeeld, dat je dat dan wel aanbiedt dus dat je het wel zo veel mogelijk aanpast op de gast zelf.

**Daphne:** Ja.

**Naomi:** Kijken naar oplossingen.

**Daphne:** En dat dat je eigenlijk altijd moet proberen om de gast toch ter wille te zijn. **Ook kun je niet precies bieden wat die heeft meedenken zelf initiatief tonen, doorvragen.** (code 3.3, open code: personalisatie)

**Naomi:** Precies, en dat inderdaad wat je dus ook zeg dat je een beetje die connectie voelt met die gast. Het kan ook wel weer inderdaad dan met dus bijvoorbeeld niet in driedelig kostuum.

**Daphne:** **Ja, je en en en probeer interesse te tonen.** (code 3.4, open code: personalisatie) Als iemand net de zaal uit komt die besteld meteen een biertje kan ook vragen. Heb je een fijne voorstelling gehad? Je hoeft geen heel verhaal met elkaar te gaan houden, maar toon even interesse in wat iemand met beleefd heeft. Of het is heel fijn als iemand dat doet. Heel gastvrij komt dat over.

**Naomi:** Dank je wel zijn we er alweer bij het laatste onderdeel, de interactieve speltraining, en die zal ontworpen worden op basis van de gedragscode. En er zijn eigenlijk verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden. Dus bijvoorbeeld: je hebt drama spelen, rollenspellen, simulaties spelen, gezelschaps- of televisiespelen. En bij het drama spelen gaat het om het uitdrukken van expressie en originaliteit. Bij je rollenspellen gaat het om spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus. Simulatiespelen, die richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid. En bij gezelschaps- en televisiespelen. Ja, is er vaak eigenlijk een concurrerend of samen. Samenwerking is element. En als je dan ja, deze spelvormen zo hoort, wat zou jij op? Wat trekt jou het meeste aan?

**Daphne:** **Ik zou dan kiezen voor rollenspellen. Ik denk dat je daar het beste situaties die zich voor kunnen doen.** (code 3.5, open code: spelvorm)

**Naomi:** En dat, dat zie je dan in jouw functie. Alleen of gewoon zou je dat dan doen? Dus iedereen van marketing of gewoon iedereen in het hele bedrijf samen?

**Daphne:** Nou, ik, ik moet daar eerlijk zijn dat ik voor mijn eigen afdeling niet zo goed zie, omdat wij dagelijks mee bezig zijn, dus dat is voor ons al z'n eh. We zijn al zo bezig met de klant en hoe je die benaderd en hoe je terugkoppelt hoe je communiceert daar zou ik eigenlijk niet zo goed weten, wat wat we met zo'n rollenspel zouden moeten. Eerlijk gezegd.

**Naomi:** Maar als je dan zeg maar jullie hebben dat dus wel helemaal heel duidelijk hoe je dus de gast benaderd, maar een andere afdeling bijvoorbeeld niet, en denk je dan dat het juist zo goed is als je niet dus samen z'n training volgen en dan bijvoorbeeld een rollenspel dat die ene afdeling zegt: ik zou het zo aanpakken en jij zegt: ik zou het zo aanpakken, dat je dus toch krachten bundelt zeg maar kijken hoe iedereen het aanpakt.

**Daphne:** Ja, dat weet ik niet, want we zijn we vertegenwoordigen zulke verschillende werkzaamheden. Wij hebben natuurlijk geen klantcontact 's avonds, zoals de horecamedewerkers hebben.

**Naomi:** Nee, precies.

**Daphne:** Dus ik vraag me af en als ik dan denk, bijvoorbeeld aan de afdeling financiën wat zouden die hebben aan zo'n training? Dat zie ik eerlijk gezegd niet zo heel erg.

**Naomi:** Nou, ik denk dus zelf dat het dus wel goed is dat iedereen uit het hele bedrijf, want de training is natuurlijk echt gericht op de gedragscode, dus die wordt getraind. Ehm en op basis daarvan worden dus bijvoorbeeld een rollenspel kan gedaan worden, maar dan is wel iedereen op de, op de hoogte van de gedragscode en hoe dat dus per afdeling dus gaat.

**Daphne:** Ja, ja, maar dr. Zijn natuurlijk mensen die gewoon zo'n gedragscode tot zich nemen door hem te lezen en dan denk ik van oké, check duidelijk prima. Eh en die geen daar geen toegevoegde waarde inzien. Dus hoe wil, wil je zo'n zo'n rollenspel voor de hele organisatie doen of wil je een rollenspel per afdeling doen? Wat is het idee of is dat nog in ontwikkeling?

**Naomi:** Het moet inderdaad nog ontworpen worden, maar het is ook dat is dan het volgende puntje is een succesfactor van training is er dus een afwisseling van werkvormen dus het kan ook inderdaad verschillende interactieve speltraining, of uh, verschillende spelvormen zijn dus inderdaad, voor de ene afdeling is het rollenspel voor de ander is een dramaspel om maar een voorbeeld te noemen.

**Daphne:** Ja.

**Naomi:** Dus dan is het wel wat meer passend, inderdaad per afdeling.

**Daphne:** Ja, ja, ik daar kan ik nu even niks over zeggen, dat nee, dat dat vind. Ik denk dat we dat ook gewoon met Christel heel goed over na moeten denken. Van hoe ga je dat nou als dit klaar is, hoe zet je dat nou in de hele organisatie in? En wat is nou de juiste vorm voor het juiste groep medewerkers?

**Naomi:** Ja. Oké, dan gaan we door naar de volgende, het volgende stukje, dus de factoren om dus een training met succes in te zetten. Nou bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen of de aansluiting bij de doelgroep, dus waar we het net over hadden. Variatie van werkvormen, randvoorwaarden controleren en een toegevoegde waarde van de trainer. Als je bijvoorbeeld kijkt naar een concrete leerdoelen vaststellen, wat zijn dan voor jouw afdeling echt nog leerdoelen voor?

**Daphne:** Het hebben van een een uitgewerkte gedragscode, dat is natuurlijk voor ons allemaal een nieuw iets, een bedrijf gedragscode, zeg maar.

**Naomi:** Mmm.

**Daphne:** Weet ik, dat? Heb ik zo even geen antwoord op?

**Naomi:** Oké, dus gewoon misschien het om leren gaan met de gedragscode, dat dat.

**Daphne:** Ja, meer het, **hoe implementeer je dat nou in je werkzaamheden hoe zorg je dat dat een vanzelfsprekendheid wordt, (code 3.6, oen code: leerdoelen)** net zoals dat je met andere systemen moet gaan werken. Daar moet je ook even aan wennen en dan moet je af en toe eventjes moet iemand even heel hard op drukke van eh. Nee, niet zomaar zo om, en dat is bij dit waarschijnlijk ook zo. Van hoe zorg je dat iedereen zich daaraan conformeert en dit ook omarmd. Dat is.

**Naomi:** Oké, en dan bijvoorbeeld de randvoorwaarden als jij naar een training gaat, wat vind jij dan heel belangrijk om te hebben? Bijvoorbeeld dat je het op kan schrijven of dat ik opgenomen wordt, of.

**Daphne:** Ik vind het heel fijn, maar dat is misschien helemaal niet wat je bedoelt. **Dat het compact, to the point en met tempo is. (code 3.7, open code: randvoorwaarden)**

**Naomi:** Oh, daar heb ik wel wat aan, zeker.

**Daphne:** Want ik kan heel slecht tegen training en waarvan de ene koffiepauze naar de andere koffiepauze gaat.

**Naomi:** Oké, dus een compacte training, gewoon to the point.

**Daphne:** To the point geen uren, maar goed voorbereid eh. **Ik vind het altijd heel fijn als je van tevoren al jezelf ook eventjes moet inlezen dat iedereen ook al weet wat die daar komt doen, bijvoorbeeld dat je altijd opdrachten heb moeten doen, dat je dat niet iedereen zo binnenkomt kakken en dan eerste kwartier bij gaat praten en dat er dan nog eens uitgelegd moet worden wat de bedoeling is, dat je eigenlijk, voordat je met de concrete training begint, al één of twee keer via de mail contact hebt gezocht.** (code 3.8, open code: randvoorwaarden)

**Naomi:** Oké

**Daphne:** En ook vast een vragenlijst op laten invullen of in ieder geval is dat mensen er al over na hebben moeten denken, want anders krijg je volgens mij heel weinig feedback of moeten we eerst nog even lezen, hadden we moeten lezen, maar hebben we niet gedaan? **Dus zorg dat mensen zich al ingelezen hebben en dat ze er al overna hebben kunnen denken en dat zijn ook al weten wat ze zouden willen vragen.** (code 3.9, open code: randvoorwaarden) Ja, dat klinkt heel gek, maar.

**Naomi:** Is wel belangrijk om te weten, zeker.

**Daphne:** Als je zoiets doet, om ook gewoon je, omdat. We zijn natuurlijk een gek bedrijf. Iedereen werkt hier op andere uren. Iedereen heeft het heel druk. Als je iedereen bij elkaar krijgt, voor zo'n training is het fijn als iedereen, en ja iedereen gewoon denkt van goh dat was eh hebben wat aan gehad was goed.

**Naomi:** En dan hebben we nog de toegevoegde waarde van de trainer. Ja, als je denkt aan een trainer voor dus zo'n training, zou je dan liever iemand hebben van in het ja, uit het bedrijf of een externe trainen? En waarom?

**Daphne:** **Ik zou het liefst een externe trainen hebben die gepokt en gemazeld is en die weet hoe een theaterbedrijf werkt.** (code 3.10, open code: trainer)

**Naomi:** Oké, nou eigenlijk, ja, heb ik nu alles al wel duidelijk. Zijn nu nog belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode of de training, of.

**Daphne:** Nee, volgens mij, maar ik lees natuurlijk af en toe mee met met Christel hè, dus ik weet wel hoe ze op weg is, met de documenten. In ieder geval. En ja, volgens mij begint dat aardig compleet te raken, dus.

**Naomi:** Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, je kan me altijd mailen en dan wil ik je nu heel graag bedanken voor je tijd en de informatie die je me hebt gegeven.

**Daphne:** Denk nou graag gedaan.

#### Bijlage IX.IV Gecodeerd transcript Mariël

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. En voor mn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie, en graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview, en ik wil je hierbij dan ook vragen om te bevestigen dat je, dr. Geen bezwaar bij je hebt als het interview wordt opgenomen, als naslag.

**Mariël:** Nee, helemaal goed.

**Naomi:** Het interview is ongeveer 30 minuten duren en zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining, onderdeel 1: hospitality en gastvrijheid, wat versta jij zelf onder gastvrijheid?

**Mariël:** Dat je het de gasten geheel naar hun zin maakt, ook onafhankelijk, los van hoe je zelf in de dag staat eigenlijk. Dat je ze altijd met een brede glimlach ontvangt, dat ze altijd gehoord worden, dat ze het gevoel hebben van we zijn een dagje uit en dat ze eigenlijk niks te kort komen en als ze weggaan dat ze denken: ik heb het fijn gehad en ik kom graag weer terug.

**Naomi:** Dus jij zegt inderdaad ook wel een paar interactieve aspecten.

**Mariël:** Ja zeker.

**Naomi:** Oke, en bestaat ook uit tastbare en immateriële factoren. Welke factoren zijn dat dan voor jou?

**Mariël:** Tastbaar en immaterieel.

**Naomi:** Of als je denkt aan hospitality hier dan in Deventer schouwburg.

**Mariël:** Poeh, dan moet ik eventjes denken, hoor welke factoren bij belangrijk zijn voor.

**Naomi:** Ja of waar waar jij aan denkt bijvoorbeeld tastbaar dat er dus een, een, een bordje staat van je moet zo naar de Grote Zaal.

**Mariël:** Ja, precies, ja, wel dat dat als men komt, dat ze niet in onzekerheid zijn van hé, de staat niemand, er is altijd duidelijk van: hé, we, we zijn voorbereid op je komst. Dat doen we dan zowel met een persoon, maar inderdaad ook met bordjes dat gewoon de routing in het gebouw gewoon goed is, dat er altijd iemand is, waar je je vragen kunt stellen en dat je gewoon weet waar je waar je moet zijn. Dat is, denk ik.

**Naomi:** Oke. En dan volgende vraag: wat versta je onder gastvrijheid? Je had net al een stukje over dat je wel dus open moet zijn of host naar de gast toe. Waar denk je nog meer aan als je denkt aan gastvrijheid, of zie je dat een beetje als hetzelfde als hospitality?

**Mariël:** Ja, dat je zegt van nou, als dat je soms net een stapje extra doet, als je de tijd hebt en je kunt even met iemand meelopen dat je ze even bijvoorbeeld naar hun plaats begeleid of even zegt van nou, dan kun je het allemaal vinden dat je een praatje maakt en op die manier wat extra aandacht besteden aan aan je gast.

**Naomi:** Oké, en als jij dus hospitality service levert aan iemand, ja, zit daar dan aspect van onbaatzuchtigheid in, dus wil je iets voor terug of juist niet?

**Mariël:** Nee, nee, oké, een glimlach terug is het mooiste natuurlijk verder. Nee, je moet je dr. Niet vanuit gaan dat dat je daar iets voor terug.

**Naomi:** Oké, en zie jij gastvrijheid als hulpverlening, of zie je dat echt als heel wat anders?

**Mariël:** Ja, hulpverlening klinkt meteen. Zo soort zwaar, heb ik het idee. Ik zie het meer als een service, ja het komt er gewoon bij en.

**Naomi:** Oké, en als je denkt aan wederkerigheid denk jij dat dus de beide partijen, dus de de host en de gast, alle twee moeten beschikken over gastvrijheid of hospitality om het dus de ervaring optimaal te kunnen hebben.

**Mariël:** Nou, om je nou ja, om optimaal te hebben is natuurlijk wel fijn als de gasten die komt ook goed gemutst is en open staat voor. Als je dat praatje eventueel wilt aangaan. Maar in principe gaan natuurlijk voornamelijk als host erom en als gastzijnde, als jij geen behoefte heeft aan een praatje, mag je natuurlijk ook gewoon zo doorlopen, daar zijn ze vrij in.

**Naomi:** Oke, dank je wel, nou, dan gaan we eigenlijk al deel door naar onderdeel twee, de gedragscode. Een gedragscode bestaat eigenlijk uit verschillende onderdelen, een missie, de kernwaarden de normen en de regels, waarbij dus de regels kunnen opgedeeld worden, opgedeeld kunnen worden in algemene en gedragsregels en als jij denkt aan een gedragscode, wat waar denk je dan aan een gedragscode in het algemeen.

**Mariël:** Dat dat mensen met respect, ja, omgaan met de spullen die staan, met de mensen die die je te woord staan, dat je dat je je behoorlijk gedraagt laat ik het zo zeggen.

**Naomi:** Ja is eigenlijk inderdaad gewoon een set regels? En hoe? Ja?

**Mariël:** Hebt huisregels maar zo te zien, ja.

**Naomi:** Oké, en denk jij dat een gedragscode ook helpt aan de gang, bijdraagt aan zeg maar hoe het gaat in het bedrijf, aan de gang van zaken?

**Mariël:** Ja, eh liggen natuurlijk even aan op wat voor manier wordt wordt die gedragscode geuit? Ik denk theater in veel gevallen dat mensen wel weten hoe ze zich moeten gedragen. Ik denk ten opzichte van bijvoorbeeld het uitgaan dat het ook ook wel eens anders kan gaan. Daar is misschien drank in het spel, hier dan niet direct. Dus ik heb het idee dat als mensen naar het theater gaan, hebben ze het idee. We hebben een avondje uit, we, we volgen eigenlijk de regels de onbeschreven regels misschien ook wel een beetje op. En heb ik het idee dat dat ik zit even te denken. Er staan die altijd altijd ergens op op een website, misschien in het klein, of.

**Naomi:** Klopt, maar dat is inderdaad meer voor de gasten zelf of de bezoekers en deze gedragscode, die wordt ontwikkeld voor de medewerkers.

**Mariël:** Ohja.

**Naomi:** Dus denk jij dat het in dat opzicht ook bij zich dragen gaan, hoe het gaat in het bedrijf zelf als elke.

**Mariël:** Ja, dat iedereen, medewerker precies weet van nou, hoe willen wij vanuit hier uitstralen naar de naar de gasten toe? Dat lijkt me wel belangrijk ja.

**Naomi:** Helemaal goed, en als je kijkt naar jou en jouw afdeling, want wat doe je ook alweer precies?

**Mariël:** Ik zit bij sales en daar regelen we alle zakelijke verhuringen, dus vergaderingen, congressen en dergelijke.

**Naomi:** Oké, en als je dan kijkt naar jou dus en jouw afdeling, wat, wat is dan echt belangrijk om mee te nemen in de gedragscode?

**Mariël:** Voor de medewerkers.

**Naomi:** Ja, voor voor specifiek voor jouw afdeling. Wat is echt belangrijk daarvoor?

**Mariël:** Maar ja, dat het dat er heel goed gekeken moet worden wat voor evenement het is en **dat je als medewerker daar een beetje in meegaat de stijl.** (code 4.1, open code: belang) Kijk, sommige bedrijven zijn heel zakelijk en ik denk dat je dat als medewerker ook wel aanvoelt met de één kun je dus wel een keertje een grapje maken, een beetje wat kletsen en bij de andere is het gewoon. Hou je bij je taken en proberen op de achtergrond te blijven. Kijk, het kan ook maar zo zijn dat je hier een condoleance krijgt. Kijk, als jij hier een begrafenis zijn en mensen in die stemming, kun jij hier niet heel jolig gaan doen en dat is wel wat je als bedrijf zijnde naar je medewerkers moet briefen. Van nou, wat wordt er vandaag vandaag van ons verwacht? En dat is heel anders dan dat je gewoon een een gezellige lunch voor iemand bereid eigenlijk.

**Naomi:** Dus jij, zou ik misschien iets van een format willen hebben, van wat er dus die dag dan zou zijn?

**Mariël:** Nee, ja, in principe is het volgens mij doen de floormanagers dat voor de bijvoorbeeld de horecamedewerkers die die dag werken. De floormanagers krijgen dat van ons uit door van, wat is het evenement? En zij briefen de horecamedewerkers van nou, dit is het evenement en daarin kun je je bij wijze van zeggen van nou, het is een condoleance dus we hebben dat je daar een beetje rekening mee houdt.

**Naomi:** Dus dan in een gedragscode meer dat dus de communicatie helemaal goed geregeld wordt.

**Mariël:** **Ja, dat dat ja, ik denk sowieso dat communicatie hoe belangrijk is.** (code 4.2, open code: belang)

**Naomi:** Ja is goed, dank je wel en eh personalisatie nou dat is natuurlijk je service passend maken op de gast. In hoeverre denk jij dat personalisatie toegepast kan worden in de gedragscode als je kijkt naar jouw functie?

**Mariël:** Naar mijn functie.

**Naomi:** Of naar jouw afdeling, jouw afdeling/functie.

**Mariël:** Ja, ik zit even te denken. Heb je voorbeelden van je personalisatie.

**Naomi:** Nou bijvoorbeeld, naar dit is dan. Dit is een horecavoorbeeld. Maar bijvoorbeeld, als iemand is vraag van: nou, ik wil citroentje in m'n cola, dat je dus zegt van nou, we hebben geen citroen, maar dat je dus mee denkt van nou, ik heb wel een limoen, of. Zoiets bijvoorbeeld.

**Mariël:** Nou, ik moet zeggen, bij ons op de afdeling zijn niet, ja, dr zijn natuurlijk altijd grenzen waar we proberen daarin wel heel erg mee te denken met met de klant. Kijk, we hebben huisleveranciers in

technische voorzieningen en ook in catering. Maar als blijkt dat dat de klant liever een andere cateraar heeft, liever een andere leverancier, dan mag dat ook, dan denken we daar graag in mee. Kijk, wij hebben wel zoiets catering wordt vanuit hier verzorgd, dus als de klanten dat wil doen, daar moeten we helaas wel gewoon nee op verkopen. Nou, dat zijn wel grenzen dat je zegt van oké, nou, dat, daar houdt het op. **Maar verder denken dan graag mee.** (code 4.3, open code: personalisatie) Van hoe kunnen we bijvoorbeeld de kosten laag houden of hoe kun je het beste je intieme sfeer creëren, want niet iedereen kan het helemaal voor zich zien. Dus op het moment dat je met de klant bespreekt is eigenlijk heel veel mogelijk bij ons.

**Naomi:** Dus gewoon eigenlijk meedenken.

**Mariël:** Ja, heel erg, en daarom hebben we ook altijd, het liefst voordat we een offerte uitbrengen dat de klant hier komt. Dan kunnen we alles door bespreken en kunnen we de zalen laten zien en voorbeelden geven, en dan kom je steeds meer tot een gedetailleerd concept eigenlijk.

**Naomi:** Helemaal goed, dank je wel, nou, daar zijn we eigenlijk al bij het laatste onderdeel, de interactieve spel training, deze spel training, zou dus ook ontworpen worden op basis van de gedragscode. En er zijn eigenlijk verschillende spelvormen die ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld drama spelen, rollenspellen, simulatiespelen of gezelschaps- of televisiespelen. Bij drama spelen gaat het dus vaak om het uitdrukken van expressie en originaliteit, bij rollenspellen om spontaan handelen, maar wel passend dus in een bepaalde casus, dus in dit geval dan de gedragscode. Daar sluit het dan op aan. Simulatiespelen richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid en gezelschaps- of televisiespelen. Daarbij is vaak een concurrerend of samenwerkingsmoment. En als jij deze spelvormen zo hoort, wat trekt jou dan het meeste aan? Welke spelvorm.

**Mariël:** **Dat denk ik als in een rollenspel of simulatie.** (code 4.4, open code: spelvorm) Die zijn natuurlijk sowieso al een beetje gelinkt aan elkaar ehm. Maar dat dat komt misschien meer doordat, zoals drama, heb je toch wat idee. Ik weet niet of dat iedereen zich comfortabel voelt in hè, over hoe je dat dan. En dan is het, denk ik, rollenspel en simulatie misschien een beetje het meest safe, denk ik.

**Naomi:** Oké, dus vooral omdat het safe is, maar ook, het valt ook wel een beetje samen.

**Mariël:** **Nou, ja, dat is die vallen samen. Ja, inderdaad, safe ja. Soms moet je uit je comfortzone stappen, dus het zou ook een ander kunnen zijn. Maar in eerste instantie denk ik: ja, die beide.** (code 4.5, open code: spelvorm)

**Naomi:** Nou ik vond het wel mooi, inderdaad dat je zei van het valt dus wel een beetje samen, want de volgende vraag gaat over succesfactoren van een training. Nou, een voorbeeld daarvan is dus een variatie van werkvormen dus en een rollenspel en een simulatiespel bijvoorbeeld. Maar andere factoren zijn dus concrete leerdoelen vaststellen, aansluiting bij de doelgroep, randvoorwaarden controleren en de toegevoegde waarde van de trainer. Als je dan kijkt naar dus bijvoorbeeld concrete leerdoelen vaststellen, wat zijn leerdoelen die passen bij jouw afdeling?

**Mariël:** En dan dus voor mijn collega en voor mij, helemaal los van een gedragscode, of.

**Naomi:** Ja, want ik kan kijken of ik dat mee kan nemen in de training, wat wel past bij de gedragscode.

**Mariël:** Dat eigenlijk even vooraf wat vagen moeten krijgen, zeg, ik moet het er heel goed over nadenken, even denken, hoor. Nouja, weet je, ik denk sowieso een dat communicatie eigenlijk binnen heel veel beroepen wel belangrijk is, dat je daar altijd heel erg bewust van bent en het kan er zomaar is insluipen en dat merken wij zelf onderling ook wel is dat je het interpreteert voor een ander. Ik weet,

ik denk iets, maar ik heb het idee dat jij dat ook wel zo interpreteert. Dus we hebben het misschien niet over en uiteindelijk blijkt dat wij een hele andere gedachten hebben en dat het ook anders uitgevoerd kan worden. Dus daarin merk je gewoon, je moet altijd heel bewust zijn van oké, moet ik het dan toch nog een keer overleggen, moet ik het dan toch nog iets uitgebreider in het evenement zetten om te zorgen dat een ander het evenveel begrijpt als ik? **En ja, daarin is communicatie zo belangrijk en dan merk je wel eens dat dat je het snel invult voor een ander of dat je denkt van oh, dit zal wel voldoende zijn en dat blijkt dan misschien van niet, dat dat dat eigenlijk, denk ik, altijd een aandachtspuntje zal blijven.** (code 4.6, open code: leerdoelen)

**Naomi:** Oké, dus inderdaad het controleren of iedereen het wel hetzelfde heeft begrepen als jij.

**Mariël:** Ja, dat je even die dubbel check met elkaar doet, ja.

**Naomi:** Oké, en dan bijvoorbeeld, als je denkt aan randvoorwaarden als jij naar een training gaat, in het algemeen, wat is dan voor jou echt heel belangrijk om te hebben, is dat bijvoorbeeld dat je het mee kan schrijven of dat het opgenomen wordt, of.

**Mariël:** Als ikzelf naar een training zou gaan. Ehm dat dat **dat er ruimte is, als je iets niet begrijpt, voor voor de vragen te stellen of dat je een handout krijgt,** (code 4.7, open code: randvoorwaarden) dat vind ik eigenlijk fijner dan nog meeschrijven daar kun je dan op meeschrijven maar dan heb je het grootste gedeelte dr al bij en dat je gewoon in een in een fijne ruimte zit met dan wel stel, het is een hele dag dan wel daglicht of juiste klimaat, en ik denk dat het belangrijkste is eigenlijk.

**Naomi:** Is goed. En de toegevoegde waarde van de trainer. Zou jij het juist fijn vinden als dus iemand vanuit het bedrijf die training zou geven, of een externe trainer? En waarom zou je dat fijn vinden?

**Mariël:** **Een externe trainer eigenlijk soms wel, juist omdat die toch soms andere inzichten heeft, net even een frisse wind door het bedrijf kan geven dan dat je allemaal in hetzelfde patroon denkt.** (code 4.8, open code: trainer) Dus nee, ik zou eerder extern kiezen.

**Naomi:** Oke, nou, dan zijn we dr eigenlijk al. Zijn er nog belangrijke dingen die volgens jou meegenomen moeten worden in de gedragscode voor hospitality of de interactieve spel training.

**Mariël:** Ga ik even over nadenken en mocht ik wat ineens te binnen schieten, zal ik je die dan op de mail zetten?

**Naomi:** Ja is helemaal goed. Je mag inderdaad altijd mailen of bellen.

**Mariël:** Ja, dat is goed.

**Naomi:** Dan wil ik heel erg bedanken.

**Mariël:** Jij ook, bedankt.

## Bijlage IX.V Gecodeerd transcript Walter

**Naomi:** Nou, mijn naam is Naomi, ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, het afstuderen. En voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie. En graag wil benadrukken dat vertrouwelijk met de informatie wordt omgegaan uit het interview, en ik wil je hierbij dan ook vragen om te bevestigen dat je, dr geen bezwaar, maar je hebt als het interview wordt opgenomen als naslag.

**Walter:** Nee, geen bezwaar.

**Naomi:** Oké, het interviews zal ongeveer 30 minuten duren en zal bestaan uit drie onderdelen: hospitality en gastvrijheid, gedragscode en interactieve speltraining. Onderdeel één gaat over hospitality en gastvrijheid, en als jij denkt aan hospitality, waar denk je dan aan?

**Walter:** Goeie! Heerlijk!

**Naomi:** Ik heb niet gezegd dat het makkelijk was he

**Walter:** Nee, nee, nee, nee, nee, hospitality is gewoon, denk ik, op een vriendelijke manier ontvangen van mensen en ze voorzien van allerlei dingen die ze vragen. Denk ik.

**Naomi:** Dus inderdaad, van een host aan een gast en het is ook interactief zeg je komen twee partijen samen. En het bestaat ook uit tastbare en immateriële factoren.

**Walter:** Koffie.

**Naomi:** Dat is dan een voorbeeld: waar, waar zou je nog meer aan denken?

**Walter:** Aan bepaalde, want wij hebben natuurlijk te maken met gezelschappen dus die hebben wat eisen over of de kleedkamertemperaturen en en temperatuur op de vloer zijn allemaal dingen waar wij dan in overleg met elkaar een oplossing moeten bedenken als het te koud is, of te warm zeg maar.

**Naomi:** Oké, dus inderdaad ook ook een stukje veiligheid en comfort? Vooral de comfort dan

**Walter:** Comfort in dit geval.

**Naomi:** Oké, en als je dan denkt aan gastvrijheid, zie je dat dan als wat anders of als hetzelfde?

**Walter:** Nee, dat is de manier waarop je de mensen denk ik benadert. Je kunt ze wat zakelijker manier behandelen of een wat persoonlijkere manier denken dat het verschil voor mij is.

**Naomi:** Oké, en denk je ook dat je open moet zijn, dat er een aspect van ontvankelijkheid moet zijn, dus bij gastvrijheid?

**Walter:** Ja, dat is zeker wel.

**Naomi:** En hoe zie je dat dan voor je?

**Walter:** Dat je niet gelijk de deur dichtgooit waarin je bepaalde vragen, wat je gewoon daarin vriendelijk kan blijven en en en samen tot een oplossing komen als het lastiger blijkt te zijn dan een normale situatie, zeg maar.

**Naomi:** Oke. En als je denkt en hospitality of gastvrijheid, denk je dan dat het hetzelfde is als hulpverlening, of zie je dat dan anders?

**Walter:** Nee dat is wat anders.

**Naomi:** En hoe zie je dat dan?

**Walter:** Hulpverlening is als iemand hulpbehoevend is voor voor bepaalde dingen. Ik vind dat. Dat is wat anders dan dan dan dan of het moet zijn dat iemand in een rolstoel zit en van tevoren aangeeft van ik moet het toneel op en ik heb daar een een, een, een een rijlaantje voor nodig om dat soort dingen, dat je op die manier iemand daarmee helpt. Maar dat is dan een hulpvraag ik denk dat dat iets anders is, denk ik, oke vind ik.

**Naomi:** En als jij dus in een hospitalityservice levert, dus stel inderdaad die: hoe noem je dat? Hulpplaatje met een rolstoel de overheen te gaan, verwacht je daar dan iets voor terug?

**Walter:** Nee, nee.

**Naomi:** Oké, en hoe denk jij, zeg maar over wederkerigheid denk je dat beide partijen dus zo zowel jij als gast, moeten beschikken over hospitality of gastvrijheid?

**Walter:** Ja.

**Naomi:** Oké, en waarom is dat?

**Walter:** Anders kun je niet tot een compromis komen. Als er een, als er dan iets anders is dan normaal. Kijk als er iets vragen, wat er is, een voorkeur, we warme kleedkamer krijgen, ja, dan dan hoef ik dan niet iets voor terug te krijgen. Maar als ze zeggen van nou ja, de de, de kachel is vandaag een stuk en we kunnen dat twintig graden krijgen, dan moet je wel een daarover in gesprek kunnen, dus denken dat wel van beide kanten komt.

**Naomi:** Oké, nou, daar zijn we eigenlijk al onder de twee. De gedragscode, een kleine inleiding het bestaat uit verschillende onderdelen, de missie die kernwaarden normen en regels en de regels kunnen opgedeeld worden in algemene regels en gedragsregels en als jij dan denkt aan een gedragscode, waar denk je dan aan?

**Walter:** Dat je elkaar met respect behandelt.

**Naomi:** Dus inderdaad vooral de regels. En is het dan voor de medewerkers vooral.

**Walter:** Ja. Ik, ik, ik heb niet veel met andere mensen dan met medewerkers te maken, tenminste in ieder geval op de vloer. Het is niet zo dat er iemand komt die die iets komt vragen en daarna, die niet meer zie de hele dag zeg, maar dat komt bijna niet voor.

**Naomi:** Oké, en hoe denk je zeg, maar dat zo'n gedragscode de gang van zaken kan beïnvloeden binnen het bedrijf.

**Walter:** Nou, als iemand constant overal z'n kont met de krib gooit, dan heb je best een probleem met mekaar en dan wordt het lastig om om om dingen te kunnen regelen. Dus ik denk wel dat je daarin een afspraak met hebben van ik ben leidinggevende bijvoorbeeld en dan vertel ik wat je moet doen en niet zo zijn dat het een hele discussie gaat vormen. Dat heeft geen zin, je moet wel dat, dat moet wel kloppen, hiërarchie zeg maar.

**Naomi:** Ja, oke, dank je wel en als je dan kijkt naar jouw, in jouw afdeling, want wat doe je hier ook alweer precies?

**Walter:** Ik ben leidinggevende van de afdeling techniek.

**Naomi:** Oké, en als je daar dan naar kijkt, wat is dan voor jouw afdeling dus belangrijk om mee te nemen in een gedragscode?

**Walter:** Dat als er een beslissing wordt gehouden, dat ik die wel moet kunnen nemen zonder al te veel tegenspraak zeg, maar het moet wel kloppen. (code 5.1, open code: belang) We hebben het vertrouwen in elkaar daarin, dus dan maak je waarschijnlijk ook de goede beslissing.

**Naomi:** Oké, en alleen jij mag die beslissingen nemen, of ook het personeel onder jou?

**Walter:** Nee, het personeel mag dat, ook tot een bepaalde hoogte. Dat gaat meestal om geld in dit geval.

**Naomi:** Oké, is goed, dank je wel, en personalisatie is dat je je service passend maken op te gast. In hoeverre denk jij dat toegepast kan worden in een gedragscode als je kijkt naar jouw afdeling of jouw functie?

**Walter:** Ik denk dat dat nog wel meevalt ja, het is niet zo'n weet je. We hebben de mensen die hier komen, hebben allemaal hetzelfde doel voor ogen en en dezelfde mentaliteit. En we hebben eigenlijk nooit op die manier probleem dat heel af en toe wel eens een keer een uitschieters en die die komen vaak nog op gesprek, ook nog daarna is ook een keer gebeurd, maar negen van de tien keer is het is het een hele. Ja. Hebben we dat niet echt, nou eigenlijk weet iedereen wel z'n plek binnen het het werkvlak ook ook de de externe, zeg maar.

**Naomi:** Oké, en dat is inderdaad al van tevoren ook goed afgesproken.

**Walter:** Eigenlijk is het is een niet geschreven afspraak die eigenlijk iedereen hanteert.

**Naomi:** Oké.

**Walter:** Je hebt twee mensen op de vloer die al dat de baas zijn en één is van theater en andere is van het gezelschap, en samen moeten we dat product neerzetten, en door alle bestaande regels binnen een theater kom je eigenlijk al heel snel tot tot een. Het resultaat, dus het is niet zo'n groot probleem.

**Naomi:** Maar als dan de artiest bijvoorbeeld of een iets heeft wat, wat dus hier niet gebruikelijk is, hoe zou je dat dan aanpakken?

**Walter:** Meestal gaat het zelfs via het gezelschap dat ze dat al van tevoren aangeven en als het op de dag zelf is. Er zijn weinig artiesten die rechtstreeks met de technici, bijvoorbeeld van van een theater, overleggen. Die gaan allebei hun eigen hoofd techniek doe mee is die overlegt met het theater.

**Naomi:** En dan ga je wel samen op zoek naar een oplossing

**Walter:** maar dat is eigenlijk ook altijd zo.

**Naomi:** Oké, zijn we wel bij het laatste onderdeel.

**Walter:** Wauw

**Naomi:** Ja, gaat wel wat sneller.

**Walter:** Ja.

**Naomi:** De interactieve spel training, nou, d'r zal ook een interactief speltraining ontworpen worden en die is gebaseerd op de gedragscode en dr, zijn verschillende spelvormen die daarbij ingezet kunnen worden. Bijvoorbeeld dramaspelen, waarbij het gaat om het uitdrukken van expressie en originaliteit. Bij rollenspellen gaat het om spontaan handelen, maar wel passend in een bepaalde casus dus in dit geval dan dus afgestemd op de gedragscode. Bij simulatiespelen. Die richten zich op het namaken van een gedeelte van de werkelijkheid en gezelschaps- of televisiespelen is daarbij is vaak een concurrerend of samenwerkingselement. En als je dan deze spelvormen zo hoort, welke trekt jou dan het meeste aan en waarom?

**Walter:** Het was nogal een lijst.

**Naomi:** Ja het was een lijst

**Walter:** Waar staan ze?

**Naomi:** Hier zo.

**Walter:** ik denk eerder dat de het rollenspel wel het beste en drama, één van die twee. (code 5.2, open code: spelvorm)

**Naomi:** Waarom is dat?

**Walter:** Nou, omdat wij dat, dan heb je de meeste situatie zoals wij het op de vloer aantreffen het gaat gewoon situatieschets. (code 5.3, open code: spelvorm)

**Naomi:** En dan heb je het inderdaad specifiek over jouw afdeling, maar ehm.

**Walter:** Maar ook onderling hoor, tussen de afdelingen.

**Naomi:** Zou jij dan, zeg maar inderdaad zo'n training dus willen, alleen met jouw afdeling of gemixt verschillende afdelingen.

**Walter:** Ik denk wel dat je het echt moet mixen dan. (code 5.4, open code: randvoorwaarden)

**Naomi:** En waarom denk je dat dat?

**Walter:** De samenwerking tussen alle disciplines moeten daar

**Naomi:** Oké

**Walter:** Dat is wel fijn. Als je daar met rollenspellen iets kan doen, dan kom je een heel eind denk ik.

**Naomi:** Oké, dus rollenspellen en je zegt inderdaad ook als randvoorwaarden er toch wel de teams mixen en of naar de teams afdelingen. En wat zou je dus nog meer belangrijk vinden bij zo'n training?

**Walter:** Ja, het moet echt wel gericht zijn op het, op het werkvlak dus het gaat niet om op persoonlijke dingen, laat ik het zo zeggen. (code 5.5, open code: randvoorwaarden)

**Naomi:** Oke.

**Walter:** Dus je moet echt op werk gerelateerd zijn wat er de situaties moeten zo zijn dat ze ook daadwerkelijk in het theater voorkomen.

**Naomi:** Oke.

**Walter:** Dus we kunnen we kunnen heel uitgebreid gaan doen wat er op kantoor gebeurt, maar dat is voor ons niet relevant.

**Naomi:** Nee, precies, en dat is wel inderdaad hoe het op de vloer daaraan toe gaat. Kun je daar dan een voorbeeld noemen van? Wat is hier dan een keer op de techniek, afdeling is gebeurd?

**Walter:** Nou ja, we hebben natuurlijk wel, zoals nu. Ook we zijn in deze periode allerlei dingen door elkaar aan het doen en wij helpen u horeca, hoor ik, haar helpt ons alleen. Zij helpen ons niet op het vlak van het technische gebied, maar wij zetten samen nu settingen klaar, dus zoals de indeling met die tafels en stoeltjes het hoort niet echt bij de techniek, dus je kunt wat onenigheid krijgen. Op de één vindt nu dit en de ander vindt dat en dan krijg je wat strubbelingen beetje. Het komt nog steeds goed, maar het is wel, je merkt dat dat niet helemaal. Het is niet zoals het normaal werkt.

**Naomi:** Een beetje spanning of?

**Walter:** Als de situatie, ja, precies als situatie anders is dan dat we gewend zijn, dan is het wel handig om daar een training en dat is denk ik, van.

**Naomi:** Oké, en als je dan kijkt naar bijvoorbeeld concrete leerdoelen wat zijn dan leerdoelen passend bij jou afdeling over jouw functie?

**Walter:** Je hebt wel goeie vraag, ik denk dat, maar dat is dan weer een training hoe mensen zich opstellen en gedragen, want je kunt na een tijdje kun je zo'n situatie creëren dat iedereen boos gaat worden op elkaar, en dan krijg je allemaal van die chagrijnige gezichten. Daar wordt niemand blij van, dus het is wel dat een deel van een training, dat is misschien dat drama gedeelte dat je dr. bij moet doen om zoveel mogelijk uit te buiten. **Wat gaat gebeuren met mensen, gaat zich daadwerkelijk gedragen als ze tot het uiterste worden gedreven. Dan leren ze zichzelf ook van kennen. Dus ik denk dat dat nog wel een belangrijke puntje om mee te nemen.** (code 5.6, open code: leerdoelen) Oké, ja.

**Naomi:** En je had het is net inderdaad zo over de verschillende spelvormen dus bijvoorbeeld of drama of rollenspel nou, variatie van werkvormen zou je dus ook wel aanspreken. Dus dus die twee doen. En nou de aansluiting met de doelgroep is natuurlijk ook heel belangrijk dat iedereen.

**Walter:** Je kunt niet een algemeen ding gaan schrijven voor alles want dat gaat niet werken. Het gaat echt rond werkvlak zoals wij. Wij hebben weinig te maken met de administratie, ik wel, maar de rest van de afdeling niet, dus daar hoef je niet een rollenspel mee te gaan bedenken. Het is echt op de vloer zeg maar.

**Naomi:** Echt op de vloer en het toepassen van de gedragscode daarin? Oké. En als je dan denkt aan een trainer, heb je dan liever een externe trainer, of liever iemand van in het bedrijf?

**Walter: Nee extern is altijd goed.** (code 5.7, open code: trainer)

**Naomi:** Waarom is dat goed?

**Walter: Dat vreemde mensen die veel meer voor elkaar krijgen, bekende zeg, maar dat is echt wel een dingetje.** (code 5.8, open code: trainer)

**Naomi:** Heb je daar ervaring mee dan?

**Walter:** Ja, want we hebben een aantal externe mensen hier nu gehad om problemen op te lossen, en dat is eigenlijk altijd wel het meest prettige want je kunt daar echt gewoon, je kent de situatie verder niet zoals het is en die kun je natuurlijk dan op dat moment ook gaan vertellen hoe de echt daadwerkelijk in mekaar zit. En dat doe je niet met collegas dan wordt het wel lastig.

**Naomi:** Heb je dan heb je weer hetzelfde als wat je net zei.

**Walter:** Ja, maar dan wordt het persoonlijk en dat gaat niet.

**Naomi:** Oké. Nou dan zijn we er eigenlijk al. Zijn er nog belangrijke dingen, die volgens jou meegenomen moet worden in de gedragscode of de training.

**Walter:** Nee, ik denk dat dat dit wel dingen zijn die voor mij in ieder geval belangrijk genoeg zijn met elkaar.

**Naomi:** Oké, nou, dan wil ik je heel erg bedanken, en als je nog vragen hebt, kan je me altijd mailen.

## Bijlage IX.VI Gecodeerd transcript Christel

**Naomi:** Nou eh, mijn naam is Naomi ik ben 22 jaar en ik zit momenteel in de laatste fase van mn studie hotelmanagement, namelijk het afstuderen, en voor mijn afstudeeropdracht ga ik een gedragscode voor hospitality en een interactieve speltraining ontwikkelen voor jullie, en een belangrijk onderdeel om dit te kunnen ontwerp is het 7S-model. Dit is eigenlijk een model dat het bedrijf analyseert en het interview is dan ook gericht op dit model. Graag wil ik benadrukken dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie uit dit interview en ik wil je hierbij dan ook vragen om te bevestigen dat je er geen bezwaar bij hebt als het interview wordt opgenomen als naslag.

**Christel:** Nee, heb ik geen bezwaar tegen.

**Naomi:** Oké, het interview zal ongeveer 30 minuten duren en zou bestaan uit vijf kleine onderdelen: strategie, systemen, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden. Dan gaan we beginnen met onderdeel één, de strategie. Dit gaat eigenlijk over de doeleindes van het bedrijf en hoe deze bereikt gaan worden, en als eerste zou ik graag willen weten wat de missie en visie van het bedrijf zijn.

**Christel:** Oké, nou, deze staan redelijk uitgebreid uitgeschreven maar het komt erop neer dat **de missie dat is eigenlijk dat de Deventer schouwburg een gastvrij en betrokken bedrijf is. Dat wij bieden mmm de podiumkunsten zeg maar, in alle vormen aan en dat doen we voor een heel breed publiek, van jong naar oud. (code 6.1, open code: missie) En de visie is eigenlijk dat wij theater maken met onder andere behulp van onze stadsgenoten om ja ontmoetingen te kunnen laten plaatsvinden, om dialoog te bevorderen. (code 6.2, open code: visie)** Dat is eigenlijk een beetje de missie en visie.

**Naomi:** En met de stadsgenoten hoe bedoel je dat dan precies? Hoe? Hoe gaat het in zn werk?

**Christel:** Dat ja, we proberen heel laagdrempelig te zijn, zodat stadsgenoten eigenlijk ons weten te vinden. Als zij bepaalde ideeën hebben, dan kunnen ze daar over praten met ons en ja, kunnen we kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen en dat dat resulteert soms in hele mooie voorstellingen. Lezingen, dialogen etcetera. (code 6.3, open code: kenmerken)

**Naomi:** Oké, en dan de doelstellingen van het bedrijf. Wat zijn dat?

**Christel:** Eh de doelstellingen. **Jeetje de doelstellingen is dat wij eigenlijk in Deventer en omstreken bekend staan om onze gastvrij service en die gastvrij service. Dat doen we eigenlijk door een heel goed op elkaar ingesteld team te hebben. (code 6.4, open code: doelstellingen)**

**Naomi:** Oké.

**Christel:** En ja, dat we ook een plek zijn waar heel veel mogelijk is, eigenlijk in samenspraak. (code 6.5, open code: kenmerken)

**Naomi:** Ok mooi!

**Christel:** Ja.

**Naomi:** En de strategie van het bedrijf? Hoe zou je dat omschrijven?

**Christel:** Ja, dat wij heel eigenlijk heel divers zijn. (code 6.6, open code: strategie)

**Naomi:** En hoe hoe zie je dat dan? De diversiteit binnen het bedrijf?

**Christel:** Nou denkt dan bijvoorbeeld aan dat dat wij proberen zoveel mogelijk jong en oud, man en vrouw, verschillende afkomsten zeg maar te hebben. (code 6.7, open code: kenmerken)

**Naomi:** ~~Dus alleen de diversiteit onder de medewerkers of ook nog op andere aspecten.~~

**Christel:** Onder de medewerkers, maar wij proberen dat natuurlijk ook een onze gasten door de voorstellingen die wij programmeren, ja, dat die ook heel divers zijn, dat zeker. (code 6.8, open code: kenmerken) En daarnaast is, denk ik, ook onze strategie dat wij gastvrijheid bieden door juist dat team, wat heel goed op elkaar ingesteld is en eh dat ze laagdrempelig zijn, zodat iedereen eigenlijk ons, ja weet te vinden. (code 6.9, open code: strategie)

**Naomi:** ~~Kun je dus met laagdrempelig doe je dus echt dat heel makkelijk is om contact op te nemen met jullie, zo dat jullie dus iedereen op.~~

**Christel:** Eigenlijk hier binnen lopen en hebben een en die een idee heeft, die kan zeggen van nou bijvoorbeeld van nou daar is de Deventer schouwburg een goed podium voor. Die kan dan met ons een afspraak maken. En ja, daar kunnen we daarover brainstormen met elkaar. (code 6.10, open code: kwaliteiten)

**Naomi:** Oké, en zou jij zeggen dat hun missie, visie en doelstellingen op elkaar aansluiten?

**Christel:** Ja zeker.

**Naomi:** En in welk opzicht?

**Christel:** Nou, ik denk dat ze met name elkaar ondersteunen, dus het één ondersteunt het ander. En als je dan kijkt om bijvoorbeeld, dat we hebben een heel breed publiek, dus heel divers publiek, en daarvoor is juist een een, een team nodig, wat heel erg goed op elkaar is ingesteld en ook nog eens een keer eigenlijk een doorsnee van de maatschappij is hier, zodat wij al dat brede publiek kunnen bedienen. (code 6.11, open code: aansluiting)

**Naomi:** ~~Oké, nou, ik heb nu wel wel genoeg informatie over de strategie kan ik zeker mee verder, dus daar wil ik graag naar onderdeel twee systemen. Dit gaat over verschillende werkwijze die gebruikt worden, voorschriften, afspraken binnen het bedrijf. Nou beginnen met communicatiesystemen welke? Welke communicatiesystemen worden eigenlijk gebruikt binnen de Deventer schouwburg denk bijvoorbeeld aan de telefoon of email.~~

**Christel:** Ja, inderdaad, telefoons, zeg maar natuurlijk e, mail, dat. Dat zijn standaard systemen die wij gebruiken. Maar we hebben natuurlijk ook bepaalde softwareprogramma's waar wij mee werken, waar onze communicatie onderling, de afdelingen ET cetera ja ondersteunen. Dus dan moet je denken aan ticketmatic. Dat noemen wij TM hier. Hier komen eigenlijk alle zien wij wat van voorstellingen zijn, hoeveel plaatsen er nog vrij zijn, wat weer onze backoffice bijhoudt. Yesplan. Yesplan is eigenlijk ons plannings, ons programmeurssysteem, dus daar komen alle voorstellingen in te staan. We hebben alle locaties binnen de Deventer schouwburg zoals de grote zaal, de kleine zaal foyers die we hebben, en dan kunnen we precies zien wat wanneer zeg maar, geboekt is, wat wanneer staat. (code 6.12, open code: communicatiesystemen)

**Naomi:** Oke

**Christel:** Dan hebben we nog AFASinside oftewel een soort intranet en dat is eigenlijk meer de de de persoonlijke informatie van onze medewerkers onderling. Dus wie is projectleider van wat? Maar ook wie werken hier eigenlijk allemaal? Welke verjaardagen zijn dr? Ja, daar staan

heel veel dingen eigenlijk ingelinkt. Onze, onze nieuwsbrieven komen daarin. Nou ja, en we hebben ook dat is misschien ook een goeie, presentiebord. Want dat is weer heel erg belangrijk met betrekking tot bhv dat we weten wie in het pand aanwezig zijn, eigenlijk op elk moment van de dag, dus dat is ook een communicatiesysteem. (code 6.13, open code: communicatiesystemen)

**Naomi:** En dat bord is voor iedereen zichtbaar ook?

**Christel:** Ja, want het is eigenlijk hier op de begane grond waar je binnenkomt wordt daar altijd je presentie aangegeven, en dat is het eerste wat je moet doen. Als je binnenkomt en ook als je weer naar buiten gaat, dan dan is de bedoeling dat je dat bijhoudt. (code 6.14, open code: communicatiesystemen)

**Naomi:** Oké.

**Christel:** Ja.

**Naomi:** En dan, de voorschriften zijn er bepaalde voorschriften waar het personeel zich aan moeten houden, bijvoorbeeld kledingvoorschriften.

**Christel:** Mmm dat is een beetje moeilijk. Nou, **dr. Zijn nooit. Ik weet niet ik, toen ik in dienst kwam, zijn er nooit eigenlijk voorschriften aan mijn voorgelegd.** (code 6.15, open code: voorschriften) Bijvoorbeeld wat jij zegt, kledingvoorschriften. **Dat is meer, ja, eigen interpretatie en is het echt niet goed, dan wordt daar wel op gewezen.** (code 6.16, open code: voorschriften) Maar ik heb daar nooit klachten over gehad. Ik heb zelf wel eens mensen gewezen op van nou, zou je dat nu wel doen, want dat je je ziet er nu een beetje in een trainingspak uit, terwijl we zometeen gasten binnenkrijgen dat is natuurlijk niet de bedoeling, maar er zijn niet echt voorschriften. Dus in Elk geval niet. Het is een beetje een onderliggend gevoel eigenlijk van personeel zelf. **Maar moet ik wel zeggen, met voor de horeca hebben wij wel voorschriften. Kledingvoorschriften met name dus ja, weet je zwartebroek zwarte schoenen, haar vast in een staart en dus dat dat ja en hygiënevoorschriften zijn dr ook wel, maar dan met name voor de horecapersoneel.** (code 6.17, open code: voorschriften)

**Naomi:** En dan, wat zou dan bijvoorbeeld een voor een voorbeeld zijn van zo'n hygiënevoorschrift?

**Christel:** Nou, dat je niet van die lange nagels hebt, want ja, je bent ook soms met voedsel bezig en ook niet eh weet ik veel dat het, dat je van het afgebladderde nagellak of zo dat de beetje neutraal, dat is hygiëne maar ook, ja, de baard niet te lang weet je voor mannen dus dat dat allemaal wel heel verzorgd eruitziet en niet alsof je net onder, bed uit bent gerold en dan hier staat met slaap nog in de ogen. (code 6.18, open code: voorschriften)

**Naomi:** Ja, dus inderdaad de voorschriften meer, echt alleen voor de horeca afdeling, maar niet voor het hele bedrijf.

**Christel:** Nee, nee, dat is eigenlijk nooit echt echt, tenminste nee, niet dat ik weet dat dat is voorgesteld.

**Naomi:** Oké, en zijn er nog bepaalde afspraken in het bedrijf waar iedereen zich aan moet houden?

**Christel:** Ja, die vind ik ook moeilijk, die is ook niet heel eenduidig. We hebben wel natuurlijk dat we bijvoorbeeld de laagdrempeligheid een beetje bevorderen, dus we proberen ja iedereen wel een beetje te tutoyeren, hier dus niet van met u aanspreken, zowel binnen het bedrijf als eigenlijk met onze gasten. Maar ja, we hebben niet echt een regelboekje ofzo, het zijn eigenlijk

bijna allemaal losse afspraken die vanzelfsprekend zijn, die een beetje beetje inwerken op het op het gevoel van van van onze medewerker. Maar dat is natuurlijk wel zoals: nou ja, geen drugs, weet je dat we dat niet gebruiken, geen telefoon onder werktijd gewoon een beetje de algemene regels. (code 6.19, open code: afspraken)

**Naomi:** Ja, nou, dan gaan we eigenlijk heel makkelijk wel weer het stapje maken naar het personeel. Ja of het personeel. Die moet natuurlijk ook voldoen aan bepaalde competenties wat zijn die competenties en waarom zijn die competenties juist zo belangrijk?

**Christel:** Mmm competenties denk ik, met name hier in het bedrijf. Het verschilt wel per functie. Maar over het algemeen, als je het hebt over algemene competenties dan heb je het heel erg over flexibiliteit, pro-activiteit. Gastvrijheid is natuurlijk een hele belangrijke. Vriendelijk zijn natuurlijk, en ook wel, denk ik, een stukje. Wat was dat, organisatiesensitiviteit dus dat je weet van waar staat onze organisatie? We hebben verschillende stormen overleefd, we hebben een hele prominente plaats, eigenlijk hier in Deventer, dus dat je wel heel erg bewust bent van waar onze organisatie staat en waarvoor wij eigenlijk staan. Dus dat is en waarom is dat belangrijk vraag je (code 6.20, open code: competenties)

**Naomi:** Ja

**Christel:** Ja, omdat de medewerkers denk ik zo weten wat van hem of haar wordt verwacht, Alhoewel het niet altijd heel duidelijk wordt verwoord hier in de organisatie. (code 6.21, open code: competenties)

**Naomi:** Dus daar heb je wel behoefte aan. Dat het dan echt duidelijk inderdaad.

**Christel:** Ja, het is denk ik ook dat, ja, dat zeker, dat zeker, want dat merk je wel, dat het gewoon heel moeilijk is om daar echt de vinger op te leggen. Het is een beetje wat in deze sector hoort. Je weet dat als je solliciteert in deze sector, dat dat een beetje van je wordt verwacht, zoals bijvoorbeeld flexibiliteit. Hè, ja, we hebben gewoon nou eenmaal werktijden die anders zijn, maar dat is misschien wel, ja, daar is denk ik wel behoefte aan om dat gewoon meer, meer te meer, meer meer vast te leggen. (code 6.22, open code: competenties)

**Naomi:** Oké, en dan komen we eigenlijk al weer aan bij onderdeel vier, ja, de sleutelvaardigheden, ofwel unique selling, points ja, unique selling points zijn eigenlijk onderscheidende aspecten. Dus ja, datgene wat het bedrijf dus onderscheidend maakt van andere bedrijven. En als jij nou denkt aan de Deventer schouwburg wat waar denk je dan aan? Waar staat het om bekend?

**Christel:** Nou ja, we hebben net eigenlijk ook al over gehad, de diversiteit, maar dan dit keer zeg maar echt in het programma. Dus ja, dat. Dus het aanbod wat wij brengen, omdat ze een, denk ik ook een toegangspoort is van de stad hier. Dus dus liggen op een heel, heel uniek punt eigenlijk qua theater, dat we gewoon aan het begin van het centrum liggen. Dat is ook wel heel eh, heel bekend, onze gastvrijheid natuurlijk staan we ook bekend om. Even kijken, de spreuk op de toren, die is ook wel die best wel bekend is hier in Deventer en omstreken. (code 6.23, open code: kenmerken)

**Naomi:** De spreuk?

**Christel:** Ja, daar staat een op op. We hebben een toren, eigenlijk, hier op het gebouw en dan staat er is een spreuk op op geveerd en dat is dan: breekt de lucht, raak de grens, open de tijd en vind de mens. En dus van ver en Hein zeg maar dus van echt omgeving kunnen ze dat zien. En en en ik denk ook om onze unieke inrichting. We hebben een hele aparte inrichting. (code 6.24, open code: kenmerken)

**Naomi:** Want je zegt unieke inrichting, maar wat wat? Ja, wat maakt de inrichting dan zo uniek?

**Christel:** Nou, we hebben gekozen om eigenlijk een een, een, een ja, meer een vintage stijl neer te zetten. Dus qua stoelen, dus dat betekent dat wij niet één soort stoel hebben, maar allerlei soorten stoelen, dus in allerlei kleuren. We hebben ook een kleurenpalet hier, dus dat betekent dat we eigenlijk niet alles hier neer mogen zetten, maar dat het wel aan een kleurenpalet moet voldoen. Dus dat is meestal, zijn dat de pastelkleuren en daarnaast hebben we heel veel rood. Gebruiken we natuurlijk een roodpluchen op de muren en ja, dat is wel uniek, denk ik, voor de inrichting. (code 6.25, open code: kenmerken)

**Naomi:** En waarom? Waarom rood? Want je zegt: we gebruiken heel veel rood. Is er een reden voor dat dat er voor rood is gekozen in plaats van voor blauwe of voor groen?

**Christel:** Ook iets wat een beetje in in onze missie naar voren komt: onze visie. Dat is gewoon dat rood staat voor passie, rood staat voor voor betrokkenheid en ja, dat willen we uitstralen dus dat voeren we door, eigenlijk in onze inrichting. (code 6.26, open code: kenmerken)

**Naomi:** En met de passie bedoel je dan de passie voor het werk of voor het bedrijf.

**Christel:** Passie voor theater, passie voor kunst, zeg maar in zn algemene vorm, want het is niet alleen theater, het is natuurlijk ook, ja, het is meer dan dat het dus ook muziek, het dus ook het toneel, lezingen zeg maar dus ja, echt en en ook passie voor ons beroep, dat wat we kunnen bieden, dus eigenlijk in het denken, naar alle aspecten. (code 6.27, open code: kenmerken)

**Naomi:** Oké, en als we dan kijken naar bijvoorbeeld de kwaliteiten die kenmerkend zijn voor de Deventer schouwburg.

**Christel:** Ja, dat is wel gastvrijheid met name en het feit dat wij best wel uniek zijn, dus van wat ik zeg qua inrichting en ik denk ook wel een stukje duurzaamheid dat waar wij proberen zeg maar in te voorzien. (code 6.28, open code: kwaliteiten)

**Naomi:** En hoe probeer je dat? De duurzaamheid daarin te voorzien?

**Christel:** Nou, we zijn nu net bezig gegaan, zeg maar met bekervrienden bijvoorbeeld, een bekervrienden is een bedrijf, wat wat kartonnen bekertjes maakt en die halen dat ook weer op. Dus dan dan betekent dus eigenlijk dat wij voorheen deden wij koffie altijd naar onze gasten in in kopjes schenken. Maar ja, die kopjes moeten ook weer afgewassen worden en dan wordt weer zeepsop voor gebruikt en van alles, en nog wat. **Terwijl nu doen we het eigenlijk gewoon goeie, mooie kartonnen bekertjes en die kunnen onze gasten gewoon weer in een verzamelplek zeg maar neer, weggooien en dan komt de beker vrienden komt dat dan ophalen en die maakt daar die recycled dat bijvoorbeeld weer. We zorgen voor andere materialen die we hier gebruiken, zoals rietjes weet je dat die allemaal duurzaam zijn. We proberen zoveel mogelijk ons afval te scheiden, alhoewel we daar nog stappen in kunnen maken. En verder proberen we echt wel een een, een ook een duurzaam is voor mij ook wel, zeg, maar maatschappelijk weet je dat we gewoon een bepaalde maatschappelijke rol op ons hebben op ons nemen door gewoon nou ja, dat brede publiek aan te boren, eigenlijk hier in Deventer, en omgeving. (code 6.29, open code: kwaliteiten)**

**Naomi:** Oké, en je even terug naar de duurzaamheid. Zie je dat ook terug in je personeel. Stuur je hen daarop aan of wordt daar op aangestuurd.

**Christel:** Nou eigenlijk nog niet zo, dat mag ook wat beter zegmaar, dat mag ook wel wat meer. Dus iedereen is hier wel zich bewust van de maatschappelijke rol die we hebben. (code 6.30, open code: kwaliteiten) Dus ook daardoor, zeg maar eigenlijk het duurzaam of het maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij duurzaamheid zeker een een een een rol speelt. Dus nee, dat dat dat, dat dat nog te weinig.

**Naomi:** Je zou, dat dus wel willen inderdaad?

**Christel:** Ja, zeker. Ja.

**Naomi:** Dat je personeel daar ook echt veel meer van op de hoogte is.

**Christel:** Ja, en, en. Ja, inderdaad, dat ze daar van op de hoogte zijn en dat ze dat ook voelen, dat wij daar voor staan. (code 6.31, open code: medewerkers op de hoogte)

**Naomi:** Maar wat je dus zegt, ze weten dus nu wel alle duurzaamheidsaspecten waar nu? Ja?

**Christel:** Nou, ik weet dat je daar zit nog, denk ik, wel een verschil in qua afdeling, hè, want ik denk natuurlijk een afdeling techniek bijvoorbeeld weet natuurlijk niet hoe wij wat voor rietjes wij gebruiken als als als horeca zijnde, maar weet wel weer bijvoorbeeld dat wij dingen scheiden zoals karton, plastic. Weet je dat dat daar hebben zij dan wel weer. Zijn ze wel weer van op de hoogte.

**Naomi:** En jij zou het dan liever zien dat het hele bedrijf.

**Christel:** Ja

**Naomi:** Ja, oké, oké. En als je dan kijkt naar bijvoorbeeld theaters in de buurt, hoe zou jij dan zeggen dat de Deventer schouwburg zich van hen onderscheidt?

**Christel:** Nou allereerste onze unieke locatie. We staan natuurlijk hier midden aan het begin van het centrum, dus we zijn die toegangspoort voor het centrum, Deventer. Niemand kan eigenlijk om ons heen. Dat is wel heel uniek, want de meeste theaters zijn toch wel vaak ergens achteraf gelegen of echt buiten het centrum, waar je dan met de auto moet komen. Dat maakt het ook weer gelijk dat wij heel goed bereikbaar zijn, want wij zitten hier echt letterlijk op loopafstand van wat is het een keer? Een 50 meter, zeg maar van het station af, waar ook alle bussen komen. Dus dus heel erg goeie, goede bereikbaarheid infrastructuur die wij hebben. (code 6.32, open code: onderscheidende factoren)

**Naomi:** Oke, maar je noemt nu vooral het openbaar vervoer wat als iemand met de auto wil komen?

**Christel:** Ja, auto, we hebben hier drie parkeergarages in de buurt, die die ja, waar, waar die die echt op loopafstand van onze locatie zijn, die ook nog niet eens zo heel erg prijzig zijn, want je ziet vaak dat dat de prijzen van parkeerlocaties vaak heel erg de pan uitrijzen nou, hier is, kijk per uur, zal je misschien wel, omdat je natuurlijk in het in de stad zit, zul je wel wat meer betalen, maar een dagkaart is hier bijvoorbeeld tien euro. Dus nou ja, dat kun je dan overwegen om te zeggen van oké, weet je, ik ga inderdaad, kom met de auto en ik betaal een tientje en dan kan ik gewoon zolang staan als ik wil, eigenlijk voor 24 uur. (code 6.33, open code: onderscheidende factoren)

**Naomi:** Er zijn ook alle medewerkers daarvan op de hoogte.

**Christel:** Die zijn daar wel van op de hoogte. (code 6.34, open code: medewerkers op de hoogte)

Want wij willen natuurlijk zo min mogelijk autos en en en en ja, we willen wel dat dat mensen, zeg maar onze, heel goed kunnen vinden, maar we hebben geen zin om hier allerlei auto's op de parkeerplaatsen te hebben, dus die weten dat ze, als ze met de auto komen, dat ze gewoon hier vlakbij kunnen parkeren.

**Naomi:** Oké, nou, dan komen eigenlijk al weer aan bij het laatste onderdeel, de significante waarden. Ja, wat zijn eigenlijk hele belangrijke waarden voor de Deventer schouwburg.

**Christel:** Na de de de, dan heb je het echt over de kernwaarden en de kernwaarden waar de Deventer schouwburg mee werkt, is met name de de kwaliteit die wij leveren, gastvrijheid die toch wel elke keer terugkomt en het samenwerken. (code 6.35, open code: waarden)

**Naomi:** En en hoe zie je die aspecten je zegt kwaliteit in?

**Christel:** Kwaliteiten en alles wat wij leveren. Dus weet je als als wij iets niet kunnen waarmaken en dan zullen wij het ook niet leveren. Dus wij proberen echt wel kwaliteit te bieden van dat wat we kunnen leveren. Dat betekent dat we met veel professionele mensen werken, die allemaal verstand hebben, eigenlijk van van hun beroep, van hun functie en ehm ja, dat wat we leveren, dat dat met een vriendelijke lach is en met gewoon heel gastvrij wat mensen die zich welkom voelen, dat ze prettig vinden om hier te komen. En qua samenwerking is dat echt, ja, dat alle afdelingen wel heel goed met elkaar samenwerken als iets bewerkstelligd moet worden. (code 6.36, open code: waarden)

**Naomi:** En hoe is dat nu de samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

**Christel:** Bedoel nu in corona tijd of.

**Naomi:** Bedoel je gewoon in het algemeen even zonder corona, als we dat even achterwege laten, maar omdat je bijvoorbeeld net zei dat techniek bijvoorbeeld niet op de hoogte is van kartonnen rietjes.

**Christel:** Maar dat is omdat horeca natuurlijk weer een specifieke vak is. Dus ik ik, ik weet ook niet dat techniek, ja, die die die termen die zij gebruiken en de dingen die zij gebruiken. Ja, daar heb ik geen verstand van, want het is natuurlijk een specialisatie. Dus zij weten nou ja, toevallig werd ik bijvoorbeeld trussen, weet je dat ze daarmee werken. Maar als jij, als ik dat nu zegt tegen jou, denk ik niet dat jij weet wat een trus is.

**Naomi:** Nee

**Christel:** En dat hoef ik ook niet te weten. En dan hoef jij eigenlijk ook niet te weten, want dat is natuurlijk wat specifiek bij hun hoort. Soms is het alleen wel goed om en om met name op duurzaamheid, om dan wel te weten van waar wij voor staan. Als bedrijf zijnde want dan is het wel fijn om te weten dat die horeca inderdaad rietjes gebruikt die van riet of stro zijn gemaakt, weet je dat soort dingen dus dus. Maar ik hoef niet alles te weten, want daarvoor hebben we gelukkig natuurlijk onze specialisaties nog. Maar het is wel belangrijk dat we samen kunnen werken. (code 6.37, open code: medewerkers op de hoogte) Dus als je bedenkt van dat er bijvoorbeeld een een, een, een stadsgenoot een eh, een een voorstelling wil laten maken, of die wil hier ons afvuren om die voorstelling neer te zetten, ja, daar zijn daar verschillende dingen mee mee gemoeid. Dus dat is een stukje regie. Nou, is dat iets iemand die ze zelf meebrengen, of is dat wordt dat van hieruit? Ja, we hebben specialisten natuurlijk die de regie kunnen opnemen en daar hoort een stukje techniek bij. Nou, daar zitten allemaal professionele mensen van ons, die dus samen met hun zo'n voorstelling kunnen maken.

**Naomi:** Dus je zegt inderdaad ook wel dat samenwerking en gastvrijheid, dat beïnvloedt dus ook wel weer de kwaliteit.

**Christel:** Absoluut ja, het staat allemaal verbonden met elkaar.

**Naomi:** Oké, en dus die waarde kwaliteit, samenwerking, gastvrijheid, zijn de medewerkers daar ook allemaal van op de hoogte?

**Christel:** Ja, in principe wel, want ze krijgen gewoon twee keer in het jaar krijgen ze een gesprek met hun leidinggevende, dus dat is functioneringsgesprekken en dat is evaluatiegesprek eigenlijk aan het einde van het jaar. Om weer doelen vast te stellen voor het jaar daarop. En hier komen al deze kernwaarden wel in voor. Het enige wat ik me afvraag is of die ook daadwerkelijk beleefd worden. Want kijk, gastvrijheid, nou ja, dat staat voor zich. Kwaliteit, in principe ook wel, samenwerken ook, alleen soms in die gesprekken is het best wel statisch en het zou zo mooi zijn als wij gewoon wat meer kunnen uitdiepen en dat mensen het ook daadwerkelijk kunnen voelen en en daarvoor is denk ik ook gewoon hele duidelijke zijn, gewoon hele duidelijke regels, een hele duidelijke.

**Naomi:** Dus inderdaad, met regels zou je dat dus willen aanpakken, dat iedereen dat echt ook beleefd.

**Christel:** Ja. Om dat nu weet je, jij beleeft het anders weer dan ik van als ik zeg: samenwerken weet je nou, ik weet heel goed wat samenwerken is, maar misschien is dat voor jou weer anders. Het blijft heel erg open, vaak met een open einde. en en en dat mag voor mij echt wel wat gestructureerder.

**Naomi:** Oké, nee, dat snap ik inderdaad, ja, dus het is meer echt gestructureerd, zodat iedereen natuurlijk een beetje op dezelfde manier kan zien

**Christel:** Ja

**Naomi:** Beetje referentiemateriaal.

**Christel:** Ja, zeker

**Naomi:** Oké, nou dan, ja, dan was dat het eigenlijk zijn er nog belangrijke dingen die ik moet weten over het bedrijf, die je nog, waarvan je denkt. Dit is wel belangrijk voor jou.

**Christel:** Nee, ik denk dat alles wel zo'n beetje gezegd is.

**Naomi:** Nou, dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd en de informatie die je hebt gegeven, en mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, kun je dat natuurlijk altijd naar mij mailen.

**Christel:** Ja, Helemaal goed, dank je wel.

**Naomi:** Dank je wel.

## Bijlage X: Coderingsschema

### Bijlage X.I: Coderingsschema gedragscode en interactieve speltraining

| Axiale code/dimensie      | Open code       | Fragmenten                                       |
|---------------------------|-----------------|--------------------------------------------------|
| Gedragscode               | Belang          | 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2, 5.1 |
|                           | Personalisatie  | 2.4, 3.3, 3.4, 4.3                               |
| Interactieve speltraining | Spelvorm        | 1.3, 1.4, 2.5, 3.5, 4.4, 4.5, 5.2, 5.3           |
|                           | Leerdoelen      | 1.7, 2.6, 3.6, 4.6, 5.6                          |
|                           | Randvoorwaarden | 1.5, 1.6, 2.7, 3.7, 3.8, 3.9, 4.7, 5.4, 5.5      |
|                           | Trainer         | 1.8, 1.9, 2.8, 2.9, 3.10, 4.8, 5.7, 5.8          |

### Bijlage X.II: Coderingsschema 7S-model

| Axiale code/dimensie | Open code                | Fragmenten                                       |
|----------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|
| Strategie            | Missie                   | 6.1                                              |
|                      | Visie                    | 6.2                                              |
|                      | Doelstellingen           | 6.4                                              |
|                      | Strategie                | 6.6, 6.9                                         |
|                      | Aansluiting              | 6.11                                             |
| Systemen             | Communicatiesystemen     | 6.12, 6.13, 6.14                                 |
|                      | Voorschriften            | 6.15, 6.16, 6.17, 6.18                           |
|                      | Afspraken                | 6.19                                             |
| Staf                 | Competenties             | 6.20, 6.21, 6.22                                 |
| Sleutelvaardigheden  | Kenmerken                | 6.3, 6.5, 6.7, 6.8, 6.23, 6.24, 6.25, 6.26, 6.27 |
|                      | Kwaliteiten              | 6.10, 6.28, 6.29, 6.30                           |
|                      | Onderscheidende factoren | 6.32, 6.33                                       |
| Significante waarden | Waarden                  | 6.35, 6.36                                       |
|                      | Medewerkers op de hoogte | 6.31, 6.34, 6.37                                 |

## Bijlage XI: Overzicht stakeholders

| Interne stakeholders |                                                                      |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stakeholder          | Rol                                                                  | Belang                                                                                                                                          | Verantwoordelijkheid                                                                                                                                      |
| Opdrachtgever        | Begeleidende rol<br>Beoordelende rol<br>Informatieverstrekken<br>rol | Zij heeft het project Hospitality Next Level gestart. Zij heeft hulp nodig bij de uitvoering van dit project.                                   | Christel is verantwoordelijk voor de beoordeling en de begeleiding tijdens deze periode. Daarnaast zal zij de nodige informatie verstrekken indien nodig. |
| Leidinggevenden      | Informatieverstrekken<br>rol                                         | Het creëren van een uniforme werkwijze, zodat elke medewerker die de leidinggevende op zijn/haar afdeling heeft weet hoe hij/zij moet handelen. | Het verstrekken van relevante informatie voor de opdracht.                                                                                                |
| Medewerkers          | Uitvoerende rol                                                      | Het kunnen werken in een gezonde, veilige en uniforme omgeving.                                                                                 | Het naleven van de gedragscode en het volgen van de training.                                                                                             |
| Vrijwilligers        | Uitvoerende rol                                                      | Het kunnen werken in een gezonde, veilige en uniforme omgeving.                                                                                 | Het naleven van de gedragscode en het volgen van de training.                                                                                             |

## Bijlage XII: Liquiditeitsbegroting

|                               | Kwartaal 2 | Kwartaal 3 | Jaartotaal |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Ontvangsten</b>            |            |            |            |
| Budget                        | €1250,-    | €1250,-    | €2500,-    |
|                               |            |            |            |
| <b>Uitgaven</b>               |            |            |            |
| Trainer                       | €175,-     | €175,-,-   | €350,-     |
| Personeel                     | €315,-     | €420,-     | €735,-     |
| - <i>Ambulant</i>             | €315,-     | €420,-     | €735-      |
| Lunch                         | €603,75,-  | €603,75,-  | €1207,50   |
| <b>Totaal uitgaven</b>        | €1093,75   | €1198,75   | €2292,50   |
|                               |            |            |            |
| <b>Ontvangsten – uitgaven</b> | €156,25    | €51,25     | €207,50    |
| <b>Saldo (begin kwartaal)</b> | €0,-       | €0,-       | €0,-       |
| <b>Saldo (eind kwartaal)</b>  | €156,25    | €51,25     | €207,50    |

## Bijlage XIII: Berekening uitgaven financieel

### Trainer

€25,- per uur x 7 uur = €175,- per training

€175,- per training x 2 trainingen = €350,- per jaar.

De kosten voor mij, als externe trainer, bedragen €350,- op jaarbasis.

### Personeel

#### Vast personeel

25 vaste medewerkers x 7 uur training = 175 uur uitbetalen

175 uur uitbetalen x €30,- per uur = €5250,- aan kosten voor de training

De kosten voor het loon van het vaste personeel bedragen €5250,- op jaarbasis.

Dit zijn kosten en geen uitgaven. Het bedrijf moet de vaste medewerkers hoe dan ook uitbetalen, ook als er geen training was. De kosten zijn om deze reden niet opgenomen in de liquiditeitsbegroting, maar het is wel relevant om deze kosten te benoemen.

#### Ambulant personeel

3 ambulante medewerkers x 7 uur training = 21 uur uitbetalen

21 uur x €15,- per uur = €315,- voor kwartaal drie

De uitgaven voor het loon van de ambulante medewerkers bedragen €315,- in kwartaal drie.

4 ambulante medewerkers x 7 uur training = 28 uur uitbetalen

28 uur x €15,- per uur = €420,- voor kwartaal vier

De uitgaven voor het loon van de ambulante medewerkers bedragen €420,- in kwartaal vier.

7 ambulante medewerkers x 7 uur training = 49 uur uitbetalen

49 uur uitbetalen x €15,- per uur = €735,- aan uitgaven voor de training

De uitgaven voor het loon van de ambulante medewerkers bedragen €735,- op jaarbasis.

### Lunch

Trustoo.nl (2021) beschrijft dat een cateraar per persoon tussen de €12,- en de €25,- bedraagt.



Bron: Trustoo.nl (2021)

Events partycatering (2021) beschrijft dat de prijzen voor een lunchcatering €14,75 bedragen bij 20-50 personen. Er wordt gerekend met deze getallen, aangezien voor het vaste personeel, 25 personen, en het ambulante personeel, 7 personen, deze training verplicht is. In de organisatie zijn 35 vrijwilligers in dienst die zelf de keuze hebben of zij willen deelnemen aan de training of niet. Als al deze vrijwilligers willen participeren, zal hier lunch voor verzorgd moeten worden. De training zal in twee groepen plaatsvinden, van ongeveer 35 personen per groep.

De gemiddelde kosten van catering voor de berekening worden gesteld op €17,25. Dit bedrag is berekend door €12,-, €25,- en €14,75 bij elkaar op te tellen en te delen door drie. Hier kwam een bedrag uit van €17,25.

$35 \text{ mensen} \times €17,25 \text{ per persoon voor catering} = €603,75$

$€603,75,- \text{ voor catering per keer} \times 2 \text{ keer per jaar} = €1207,50$

De kosten voor het verzorgen van catering bedragen €1207,50,- op jaarbasis. Hierbij is uitgegaan dat iedereen, vaste en ambulante medewerkers en de vrijwilligers, deelnemen aan de training.

## Bijlage XIV: Voor- en nadelen onderzoeksmethoden

Voor het ontwerpen van de gedragscode voor hospitality is literatuuronderzoek uitgevoerd. Naast dit literatuuronderzoek zijn interviews afgenomen met de leidinggevenden om hun belangen hiervoor te achterhalen. Dit interview heeft zich ook gefocust op hoe de leidinggevenden denken dat personalisatie opgenomen kan worden in de gedragscode. Door de interviews af te nemen, is goede informatie verkregen die gebruikt is bij het ontwerpen van de gedragscode. In de interviews is tevens veel gevraagd over hospitality en gastvrijheid. Met deze informatie is niks gedaan in het beroepsproduct. Deze informatie is gebruikt om te achterhalen of de leidinggevenden op hetzelfde niveau zaten over de betekenis van hospitality en gastvrijheid. Achteraf gezien was het verstandiger geweest om minder aandacht te besteden aan deze aspecten in de interviews en meer over de inhoud van de gedragscode. De informatie die nodig was, is verkregen tijdens de interviews, maar meer informatie had het schrijven van de gedragscode makkelijker gemaakt.

Daarnaast is een interview afgenomen met de opdrachtgever. Dit interview heeft zich gericht op het bedrijf, zodat het bedrijf geanalyseerd kon worden aan de hand van het 7S-model. Van tevoren is de keuze gemaakt om vijf van de zeven aspecten te behandelen in dit interview, omdat deze aspecten relevant waren voor het beroepsproduct. Dit heeft geresulteerd in een bruikbaar interview.

Het voordeel van het afnemen van de interviews is dat doorgevraagd kon worden bij onduidelijkheden. Op deze manier was het makkelijker om door te schrijven aan de gedragscode, in plaats van eerst contact opnemen met de geïnterviewden om de onduidelijkheden te verhelderen. Een nadeel van het afnemen van interviews is dat het soms lastig kan zijn om een afspraak hiervoor te plannen. Vooral in tijden van het coronavirus, is niet iedereen vaak aanwezig in de organisatie. Hierdoor was het soms lastig om een afspraak te plannen.

Met de opdrachtgever is wekelijks een vergadermoment ingepland, om de gang van zaken te bespreken met betrekking tot het beroepsproduct. In deze momenten werd feedback gegeven op de geschreven stukken, zodat het eindresultaat volledig voldoet aan de wensen van de opdrachtgever. Het voordeel van deze wekelijkse vergadermomenten is dat op het laatste moment niet van alles aangepast hoeft te worden, maar dit tussendoor in kleine stappen is gebeurd. Het nadeel van wekelijkse vergadermomenten is dat heel erg wordt vastgehouden aan de wensen van de opdrachtgever, waardoor het grotere geheel af en toe vergeten kan worden.

Het interview met de leidinggevenden heeft zich voor een groot gedeelte gefocust op de interactieve speltraining. Hierbij ging het vooral over hun wensen met betrekking tot deze training. Deze wensen zijn op het gebied van de spelvorm, de randvoorwaarden en de trainer. Daarnaast is gevraagd wat de leerdoelen voor de training zijn voor hun afdeling. Het voordeel van deze onderdelen in het interview is dat hierdoor een erg duidelijk beeld is verkregen van hun wensen en doelen. Door rekening te houden met deze wensen en doelen bij het ontwerpen van de training, zijn de medewerkers gemotiveerder om mee te doen. Van tevoren wordt de training doorgestuurd, zodat iedereen weet waar het over gaat. Doordat zij dit toegestuurd krijgen, zien zij dat rekening is gehouden met hun wensen en doelen, waardoor zij gemotiveerd zijn om actief mee te doen met de training. Aangezien de interviews af zijn genomen met de leidinggevenden en niet met de medewerkers, zijn alleen de wensen en leerdoelen van de leidinggevenden duidelijk naar voren gekomen. Het nadeel hiervan is dat van de medewerkers die onder de leidinggevenden staan de wensen en leerdoelen niet aan bod zijn gekomen. Dit kan als gevolg hebben dat de medewerkers minder gemotiveerd zijn bij de training dan de leidinggevenden.

Door in de interactieve speltraining een onderdeel op te nemen voor evaluaties, kan de training worden aangepast indien nodig. Hierdoor kan een volgende training aansluiten bij de wensen en behoeften van iedereen die op- en of aanmerkingen heeft gegeven.

Een keuze die gemaakt had kunnen worden, is om enquêtes af te nemen in plaats van interviews. Als dit uitgevoerd was, had dit kunnen resulteren in onduidelijkheden, aangezien direct doorvragen bij enquêtes geen mogelijkheid is. Dit had het schrijfproces kunnen belemmeren. Tevens hadden interviews afgenomen kunnen worden met leidinggevenden en medewerkers, om zo inzicht te krijgen in alle wensen en behoeften van iedereen. Op deze manier was de gedragscode en interactieve speltraining aangesloten op de wensen van iedereen in het bedrijf. Het nadeel hiervan is dat dit enorm veel tijd had gekost, die er niet was door de deadline.

Daarnaast had gekozen kunnen worden om het bedrijf te observeren. Hierdoor was een duidelijk beeld gekregen van hoe iedereen te werk gaat. Dit zou kunnen dienen als aanvulling op het 7S-model. Door het coronavirus is De Deventer Schouwburg niet open geweest tot midden april. Vanaf medio april kwamen er kleine groepen van Het Saxion voor lessen en presentaties. Dit is een ander publiek dan het publiek dat normaal in De Deventer Schouwburg aanwezig zou zijn. Om deze reden had een observatie in tijden van het coronavirus een vertekend beeld van de werkelijkheid geschetst.

Een andere keuze wat gemaakt had kunnen worden, was om maandelijks een vergadermoment met de opdrachtgever in te plannen. Hierdoor zou de mogelijkheid kunnen ontstaan dat de geschreven stukken van die maand niet aansluiten bij haar wensen. Dit heeft als gevolg dat alles herschreven zou moeten worden, wat het gehele proces zou belemmeren.