

**Moderator:** Janien Prummel

**Verslagneemer:** Lies Boonen – Toerisme Vlaanderen

**Deelnemers:**

- Bea Vaes – Bokrijk
- Bernard Pauwels - Vzw Genootschap Passchendaele Society 1917
- Bo Van Koeckhoven – Leuven Leisure
- Elien Meuwissen – Visit Hasselt
- Els Crollet - DIVA
- Hannelore Vanhaverbeke – Stad Harelbeke
- Kerime Filiz – Visit Genk
- Kris Vlaeminck – Train World
- Lieven Van Den Abeele – MSK Gent
- Nora De Wit – MSK Gent

## CASE 1: TERUGLOOP AAN GROEPSRONDLEIDINGEN (Bea – Bokrijk)

### STAP 1. Vraagintroductie

Bokrijk introduceert in het kader van 'De wereld van Bruegel' een specifieke groeps rondleiding met gids rond een Bruegelparcours. Om deze nieuwe rondleiding te kunnen geven werd een aparte poule van gidsen gevormd. De gebruikelijke gidsen waarmee men normaliter samenwerkt, werden aangevuld met 10 begeleiders die deze rondleiding ook kunnen geven in een andere taal. Ze stellen echter vast dat deze groeps rondleiding voor volwassenen niet veel geboekt wordt. De frustratie bij de gidsen is groot, aangezien zij een intensieve voorbereiding deden, maar hiervoor geen return on investment zien. Bovendien verdienen ze minder dan de anderstalige begeleiders, die zij zien als 'stielbedervers' omdat deze mensen geen gidsdiploma hebben. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze rondleidingen meer geboekt worden? Hoe kunnen we de bezoeken met gids meer in the picture zetten?

### STAP 2. Probleemverkenning

Gaan de reservaties van alle groepsbezoeken met gids achteruit?

Het gaat vooral om de bezoeken met gids voor volwassen groepen zoals socio-culturele verenigingen of bedrijfsbezoeken. Individuele bezoeken met gids worden steeds populairder.

Zijn er nog andere groepsbezoeken met gids die kunnen gereserveerd worden?

Bokrijk biedt naast het Bruegelparcours 6 atelierroutes over vakmanschap en 13 thematische belevingsroutes aan.

Wat is de deelnameprijs van het Bruegelparcours?

Het tarief van de rondleiding is 5 euro bovenop de toegangsprijs. De route gaat door met een minimum van 15 deelnemers en maximum 25 deelnemers.

Hoe gebeurt de reservatie van deze route?

De rondleiding moet minstens 14 dagen op voorhand gereserveerd worden via de website en moet op voorhand betaald worden.

Op welke manier communiceren over het bestaan van het Bruegelparcours?

Communicatie naar de bezoeker gebeurt via fiches op basis van het profiel van de doelgroep. Afhankelijk van de eigenschappen van de doelgroep, krijgt de klant andere mogelijkheden gepresenteerd. We communiceren via de website en via mailings. Communiceren via sociale media gebeurt, maar is eerder beperkt.

### STAP 3. Bedenktijd

### STAP 4. Advisering

- Vraag je eerst af wat je precies wil bereiken: wil je meer werk voor je gidsen of wil je hun investering/voorbereiding laten renderen? Want dat laatste kan ook op andere manieren dan door meer rondleidingen.
- Wat waren je verwachtingen i.v.m. deze rondleiding? Waren die realistisch? Misschien moet je de verwachtingen bijstellen? Moet je die verwachtingen ook bij de gidsen bijstellen om frustraties weg te nemen?
- Is het nodig om anderstalige gidsen/begeleiders meer te betalen? Kan je deze frustratie al niet wegnemen door Nederlandstalige en anderstalige gidsen/begeleiders evenveel te vergoeden?
- Laat de gidsen zelf brainstormen over een mogelijke oplossing. Misschien bestaan er mogelijkheden voor de gidsen om de groep mee te nemen naar plekjes op het domein die anders niet toegankelijk zijn? Misschien kan je de gidsen ook op andere manieren inzetten zodat zij toch aan het werk kunnen?
- Waarom doe je een rondleiding rond Bruegel in Bokrijk? De algemene perceptie over Bokrijk wordt wellicht niet gelinkt aan Bruegel. Duidelijk communiceren over de linken met Bruegel kan de beeldvorming veranderen.
- Leg de komende tijd de focus van je communicatie op deze specifieke rondleiding.
- Benadruk de exclusiviteit van de rondleiding en het feit dat het om een tijdelijk aanbod gaat.
- Benadruk in je communicatie ook de meerwaarde van de gids in deze rondleiding. De gids kan in zo'n rondleiding fungeren als moderator van boeiende gesprekken. Het kan zelfs interessant zijn om deze gesprekken op te tekenen en te delen via je communicatiekanalen.
- Laat een reisblogger deelnemen aan zo'n groepsrondleiding en hierover communiceren.
- Onderschat ook niet de waarde van Direct Marketing-acties. De promotietool (kaart) die jullie ontwikkelden zou hierbij ingezet kunnen worden. Wel opletten, want de rondleiding staat hier niet heel duidelijk op vermeld.
- Denk na over de specifieke meerwaarde die deze rondleiding heeft voor de doelgroepen die je wil bereiken (bedrijven, volwassenen, senioren) en schuif deze meerwaarde duidelijk naar voor in de communicatie.
- Durf je echter ook af te vragen of doelgroepcommunicatie wel echt werkt.
- Communiceer je aanbod voor groepen en individuele bezoekers niet via dezelfde dragers. Nu is het niet erg duidelijk welk aanbod voor groepen is en wat je als individu kan boeken.
- Bekijk je aanbod met een kritische bril: er is erg veel aanbod aan rondleidingen. Dit kan leiden tot keuzestress bij de bezoeker. "Snoeien is groeien".
- Vooral groepen willen vaak ook een gericht voorstel ontvangen en erg begeleid worden in hun keuze aan activiteiten.
- Ook naar families is het verstandig om een totaalpakket voor een daguitstap samen te stellen. Eventueel met partners in de buurt.
- Voldoet deze aanpak aan de huidige wensen van de bezoeker? Groepen worden steeds kleiner. Zo is een minimum aantal deelnemers van 15 per groep misschien al te hoog? Werken met

een prijs per gids ongeacht het aantal deelnemers is een manier om ervoor te zorgen dat rondleidingen toch kunnen plaatsvinden als er minder dan 15 deelnemers zijn.

- Bekijk de mogelijkheden om met instapwandelingen te werken. Bied deelnemers de mogelijkheid om naast op voorhand online in te schrijven ook last minute te beslissen om deel te nemen aan een rondleiding.

### STAP 5. Evaluatie

- Meer communiceren over de linken met Bruegel die toch wel in het DNA van Bokrijk zitten.
- Het 'once in a lifetime'-effect uitspelen.
- Inspelen op maatschappelijke tendenzen: veranderde samenstelling van groepen, meer ad hoc en last minute keuzes van activiteiten.

## Case 2: NEGATIEVE EVALUATIES (Bo – Leuven Leisure)

### STAP 1. Vraagintrodactie

Leuven Leisure is een organisatie die werkt met zowel gediplomeerde als niet-gediplomeerde gidsen. Als professionele organisatie werken zijn vooral met vrijwilligers (en ook enkele gidsen die zelfstandige in bijberoep zijn). Zij organiseren voor hun gidsen een eigen opleiding die bestaat uit 6 sessies van een halve dag. In hun deontologische code en overeenkomst die ze afsluiten met de gidsen staan onder andere de afspraken vermeld die de gidsen moeten naleven. Zo wordt verwezen naar de competenties waaraan gidsen moeten voldoen en de manier van gidsen die ze van hun mensen verwachten. Een aantal gidsen die al een hele tijd voor de organisatie werkt, voldoet niet aan deze verwachtingen. Zij werden hierop al meermaals gewezen en kregen meerdere kansen om bij te sturen. Tot op heden echter zonder merkbare verbetering. Op welke manier kan Bo deze gidsen definitief de deur wijzen?

### STAP 2. Probleemverkenning

Hoe gebeurt/gebeurde de rekrutering van deze gidsen?

Een aantal gidsen is al betrokken van bij de opstart van de organisatie en werd dus niet specifiek gerekruteerd. Verder melden gidsen zich vooral vrijwillig aan om voor de organisatie te gaan gidsen.

Is er een verschil in houding / cultuur tussen de gidsen met en zonder diploma?

Sommige gidsen met diploma schermen met dit diploma als reden waarom ze sowieso zouden voldoen aan onze verwachtingen, waarom ze vinden dat ze geen extra opleiding nodig hebben en waarom zij meer rondleidingen zouden moeten krijgen dan andere gidsen.

Hoe zit het met de betrokkenheid van deze gidsen bij andere aspecten van de organisatie?

Leuven Leisure vraagt expliciet participatie van de gidsen bij de ontwikkeling van nieuwe rondleidingen. Het zijn echter steeds dezelfde gidsen die zich hiervoor engageren en dit zijn niet de gidsen waarmee er problemen zijn.

Waarom vind je het zo moeilijk om deze mensen 'de bons' te geven?

Vooraf het menselijke aspect schrikt af. Het gaat om mensen die zeker wel een passie hebben voor de stad en met hart en ziel gidsen, maar niet op een manier die overeenstemt met het profiel van onze organisatie. Daarnaast zijn het vrijwilligers wiens hobby en vrijetijdsbesteding wordt afgenomen wanneer ze niet meer mogen komen gidsen. Tenslotte is er ook het leeftijdsverschil dat het moeilijk maakt om als jonge vis met 'oude rotten' te communiceren over wat ze niet goed doen.

### STAP 3. Bedenktijd

### STAP 4. Advisering

- Volg zelf een opleiding rond het geven van feedback- en slecht nieuwsgesprekken.
- Zorg dat in de afsprakennota ook een duidelijke 'ontslagprocedure' staat. Neem hierin op wat er gebeurt wanneer gidsen niet voldoen aan de verwachtingen, welke redelijke inspanningen tot bijshaven je verwacht en wat er gebeurt wanneer er geen verbetering merkbaar is.
- Maak duidelijk dat ze aan de verwachtingen van de klant moeten voldoen. De klant mag niet de dupe worden van een gids die niet in het profiel van de organisatie past.
- Organiseer eventueel een focusgroep (liefst samen met een aantal klanten) over wat de klant van de organisatie en zijn gidsen verwacht. Als de gidsen horen van de klanten zelf wat zij willen, zijn ze misschien eerder bereid om aan te nemen dat ze moeten veranderen.
- Om te voorkomen dat je deze gidsen helemaal moet laten vallen en hen hun vrijetijdsbezigheid ontnemt, kan je misschien bekijken of ze op een andere manier in de organisatie kunnen worden ingeschakeld.
- Indien er een meer 'klassiek' aanbod zou zijn, kan je er misschien voor kiezen om deze gidsen enkel voor dit aanbod in te zetten.
- Gidsen moeten zich kunnen vereenzelvigen met de organisatie. Zorg voor betrokkenheid (vb bij de productontwikkeling) zodat de gids uit eigen beweging de juiste linken legt. Het is bovendien makkelijker voor je organisatie om gidsen een bepaald vertrouwen te geven, wanneer je ervan overtuigd bent dat ze affiniteit koesteren voor de organisatie en haar missie.
- Laat de gidsen eerst een keer de (nieuwe) rondleiding volgen bij iemand die deze geeft zoals jullie willen dat die wordt gegeven. Geef desnoods zelf eerst deze rondleiding. En ga nadien mee voor de eerste rondleiding die de gids zelf geeft zodat meteen kan teruggekoppeld worden.
- Organiseer een bezoek aan een inspirerende setting en volg er een rondleiding waarvan jij vindt dat dit een goed voorbeeld is. Bespreek achteraf met de gidsen waarom je dit voorbeeld koos, welke aspecten je belangrijk vindt,...
- Werk met een externe scheidsrechter of jurylid die je de rol van boeman kan laten spelen.
- Zorg dat je de commentaar die je geeft, onderbouwt en kan staven met gedragsvoorbeelden e.d.
- Zorg voor een sterke visie en missie van je organisatie zodat je die kan gebruiken als basis voor de rechtvaardiging van je beslissing.
- Gebruik het model van de "besluit-fuik"<sup>1</sup> om te communiceren. Deze theorie geeft je handvaten om bij veranderingen te communiceren over het waarom, zodat iedereen de beslissing begrijpt. Het is makkelijker om een eenduidige uitleg te geven aan het waarom van een beslissing wanneer je een duidelijke visie en missie hebt waarop je je kan baseren.
- Communiceer heel duidelijk over de competenties die jouw gidsen moeten hebben en formuleer hierbij gedragsvoorbeelden die uiting geven aan het aanwezig zijn van die competenties. Volg op en meet het al dan niet aanwezig zijn van deze vaardigheden en competenties. Aan de hand van deze werkwijze kan je aantonen wanneer iemand niet beschikt over de verwachte competenties.

---

<sup>1</sup> <https://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/gidsenwerking/toolkit/omgaan-met-verandering>

- Hanteer het werken met competenties zowel voor de gediplomeerde als niet-gediplomeerde gidsen. De opleiding tot gids geeft immers slechts een set aan basiscompetenties. Als organisatie kan je gerust extra eisen stellen hierbovenop.
- Bespreek het probleem als zijnde een slechte match met de visie van de organisatie. Op deze manier ga je niet over de persoon en zijn kwaliteit praten, maar kan het als een zakelijke beslissing worden gebracht.
- Stel je als professionele organisatie de vraag of het wel matcht bij je business model om te werken met vrijwilligers. Wat kan je van hen vragen voor de zeer kleine vergoeding die je ze geeft?
- Juridisch gezien is er geen bezwaar om niet langer met bepaalde vrijwilligers te werken. Je kan er perfect voor kiezen om alleen maar samen te werken met de mensen van wie je tevreden bent.
- Is het wenselijk en houdbaar om zowel met vrijwilligers als met freelancers / zelfstandigen te werken?

### STAP 5. Evaluatie

- Meer communiceren vanuit de rol als zaakvoerder van een professionele organisatie.
- Bekijken of nog wel blijven werken met vrijwilligers. We stellen vast dat de interimers en zelfstandigen sowieso beter werk leveren dan de vrijwilligers.