

TEKST 10 VRAGEN EN ANTWOORDEN OVER KWALITEIT IN GIDSENWERKING

MET KLEINE INGREPEN GROTE VERSCHILLEN MAKEN

INHOUD

Voorwoord

1. Voor welke uitdagingen staan organisaties met een gidsenwerking?
2. Waarom is goed niet goed genoeg?
3. Wat is kwaliteit?
4. Hoe kan kwaliteit tot hogere klanttevredenheid en meer omzet leiden?
5. Wie is verantwoordelijk voor kwaliteit?
6. Hoe verbeter je de kwaliteit van je organisatie?
7. Hoe til je de kwaliteit van je dienstverlening naar een hoger niveau?
8. Hoe verbeter je de kwaliteit van je aanbod en product?
9. Hoe verbeter je de persoonlijke kwaliteit van medewerkers en gidsen?
10. Hoe betrek je medewerkers en gidsen bij kwaliteit?

Bronnen en nuttige lectuur

COLOFON

Deze tekst is tot stand gekomen met de medewerking van diverse organisaties met een gidsenwerking in Vlaanderen en Brussel. Toerisme Vlaanderen dankt in het bijzonder Christine Demeunynck (gidsopleider en coach), Daisy Dierckx (Toerisme Sint-Truiden), Joris Sleebus (Brukselbinnenstebuiten), Barbara Struys (Herita Horst), Kris Van den Breemt (De kracht van je stem), Tina Vanhoye (Toerisme Mechelen), Kathleen Vermeiren (AAB-All About Belgium) en Herman Vermeulen (Koninklijke Gidsenbond Mechelen). Lees hun volledige getuigenissen in de toolkit op kwaliteit.toerismevlaanderen.be.

REDACTIE: Lies Boonen

EINDREDACTIE: Frederika Hostens

UITGAVE: november 2015

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: TOERISMEVLAANDEREN - Peter De Wilde, Grasmarkt 61, 1000 Brussel

VOORWOORD

Beste lezer

De klanttevredenheid verhogen bij bezoekers die deelnemen aan gegidste rondleidingen, dat is het doel van ons project Kwaliteit in Gidsenwerking. Om dat ambitieuze doel bereikbaar te maken voor elke organisatie met een gidsenwerking, ontwikkelden we een uitgebreide toolkit met meet- en verbeterinstrumenten. Met die instrumenten kan je systematisch en doelgericht werken aan kwaliteitsverbetering, maar ze roepen wellicht ook heel wat vragen bij je op.

Hoe introduceer je dit thema in je werking? Hoe leg je aan medewerkers en gidsen uit wat kwaliteit precies inhoudt en waarom het zo belangrijk is om die kwaliteit naar een hoger niveau te tillen? Hoe motiveer je anderen om mee verantwoordelijkheid op te nemen in het kwaliteitsverhaal? Welke instrumenten zet je waarvoor in? Vragen die we in deze brochure proberen te beantwoorden zodat je sterker gewapend bent om het thema op de agenda te plaatsen in jouw organisatie.

We peilden ook naar ervaringen van personen en organisaties die al met de nieuw ontwikkelde instrumenten gewerkt hebben. Wat hebben zij eraan (gehad)? Welke meerwaarde leveren die instrumenten volgens hen op? Hoe kunnen ze het kwaliteitsbeleid van een organisatie met een gidsenwerking ondersteunen? In deze brochure lees je enkele reacties. Laat je inspireren en deel wat je hier leest op jouw beurt met je collega's!

Tot slot nog dit: denk niet te snel dat kwaliteitsverbetering voor jouw organisatie te hoog gegrepen is of dat je daarvoor niet de tijd, de mensen of de middelen hebt. Zelfs met kleine ingrepen kan je grote verschillen maken, het komt eropaan om in een open en constructieve sfeer je werkwijze in vraag te durven stellen. Kijk wat in jouw organisatie haalbaar is en ontdek hoe onze instrumenten je kunnen helpen om je klanten de kwaliteit te bieden die ze verwachten en verlangen.

Veel leesplezier en veel succes met het verbeterproces in je organisatie!

Team Kwaliteit in Gidsenwerking
Toerisme Vlaanderen

1. VOOR WELKE UITDAGINGEN STAAN ORGANISATIES MET EEN GIDSENWERKING?

Organisaties met een gidsenwerking staan voor grote uitdagingen:

- Het klassieke gidsen waarbij de gids uitleg geeft en de groep luistert, is anno 2015 minder en minder aantrekkelijk. Klanten willen nieuwe manieren om een stad, streek, museum, monument ... te ontdekken vanuit interessante thematische invalshoeken. Kernwoorden zijn beleving, op maat, cocreatie, interactie ...
- Organisaties met een gidsenwerking worden in hun stad of regio geconfronteerd met nieuwe concurrerende gidsinitiatieven.
- Nieuwe internationale spelers bieden zich aan via het internet. Freetours, het Global Greeter Network, Private Guides ... zijn internationale organisaties die zich vanuit een bepaalde visie en volgens een bepaald businessmodel op de toeristische markt begeven en Vlaamse gidsen rekruteren.
- De opleiding tot gids zorgt ervoor dat er regelmatig nieuwe gidsen op de arbeidsmarkt komen. Dit biedt voor organisaties kansen om hun gidsenpool te versterken met nieuwe profielen.
- Nieuwe (mobiele) media zoals audiogidsen en apps geven de klant inzicht in de bestemming en stellen de essentie van het gids-zijn ter discussie.
- De sociale media maken het mogelijk om op elk moment feedback te geven over een rondleiding en die te delen met andere (potentiële) klanten.
- ...

2. WAAROM IS GOED NIET GOED GENOEG?

Waarom zou een organisatie met een gidsenwerking haar kwaliteit moeten opkrikken als ze al jaar en dag een groot aantal rondleidingen 'verkoopt' en de klanttevredenheid goed is?

Good is the enemy of great.

Jim Collins

We hebben en doen een heleboel dingen die goed zijn, en dingen die goed zijn, worden zelden geweldig. Dit geldt niet alleen in het bedrijfsleven of binnen organisaties, maar zeker ook in het privéleven. Er zijn maar weinig mensen die een kwalitatief geweldig leven hebben, gewoonweg omdat ze genoeg nemen met een goed leven. En dat is het grootste probleem waarom we genoeg nemen met minder kwaliteit.

Jim Collins, adviseur van succesvolle bedrijven en auteur van de wereldwijde bestseller *Good to Great*, wijst erop dat er vandaag de dag veel 'goede' organisaties en weinig 'grootse' of 'geweldige' organisaties zijn. Voor een groot gedeelte is dit volgens Collins te wijten aan het fenomeen dat 'goed' de vijand van 'groots' of 'geweldig' is.

Dezelfde redenering trekt zich door op vele fronten. Vandaag de dag zijn heel wat klanten tevreden, maar niet 'delighted'. Van klanten die tevreden zijn, is geweten dat ze openstaan voor alternatieven en aan prijsvergelijking doen. Voor 'delighted' klanten daarentegen, is prijs geen issue. Ze maken reclame en bevelen de ervaring/rondleiding bij derden aan.

There is no such thing as meeting expectations. You either exceed them or you fall short.

Stan Phelps

In een maatschappij waar 60 tot 80 procent van de klanten hun gevoel bij een ervaring omschrijft als 'tevreden' of 'zeer tevreden', om dan vervolgens naar de concurrent over te stappen, is het voldoen aan klantenverwachtingen niet meer voldoende.

Neem als organisatie daarom geen genoeg met een middelmatige dienstverlening, streef naar de hoogst mogelijke kwaliteit en profileer je als 'excellerende' organisatie, om het met de woorden van bedrijfsadviseur Stan Phelps te zeggen.

De klant heeft recht op de best mogelijke dienstverlening. Het is in het belang van het toerisme in Mechelen en van het toerisme in het algemeen dat we dat op geen enkel moment uit het oog verliezen.

Herman Vermeulen, voorzitter en gids van Koninklijke Gidsenbond Mechelen

3. WAT IS KWALITEIT?

Kwaliteit is niet alleen voldoen aan bepaalde (zelfs zeer hoge) standaarden. Het is ook de perceptie van die kwaliteit door degene waarvoor zij bedoeld is, namelijk de klant. Je kan een dienst leveren die perfect is, maar als deze niet als dusdanig in de gratie van de klant valt, is de kwaliteit weinig waard. De klant wil niet alleen 'objectief' tevreden zijn, maar ook 'subjectief'. De klant gebruikt bij het aankopen van een dienst of product zijn verstand, maar daarnaast ook zijn emoties, geloof, voorkeuren, sympathie, imago, status, etc.

Onze favoriete definitie van kwaliteit is:
voldoen aan de verwachtingen van klanten en hun verwachtingen overtreffen.

Basisprincipes van **Total Quality Management** (integrale kwaliteitszorg) zijn:

- De **klant** bepaalt de kwaliteit.
- Kwaliteitsverbetering vereist **instrumenten** om kwaliteit te meten.
- Mensen die binnen een **afsprakenkader** werken, creëren kwaliteit.
- Kwaliteit is een **bewegend** doel. Het vereist toewijding naar **continue** verbetering.
- **Anticiperen** op mogelijke verwachtingen, vragen, problemen en klachten is beter dan erop reageren.
- Wie de organisatie aanstuurt, moet alle kwaliteitsinitiatieven **ondersteunen**.

Het is belangrijk dat de gids zich in elke fase van de gidsbeurt in de plaats van de klant kan stellen en zich afvraagt wat de klant op dat moment nodig heeft. Een goede gids laat zich niet uitsluitend leiden door wat hij of zij zelf wil bereiken, maar speelt daarbij ook in op de noden en behoeften van elk van de deelnemers.

Joris Sleebus, secretaris en gids van Brukselbinnenstebuiten

4. HOE KAN KWALITEIT TOT HOGERE KLANTTEVREDENHEID EN MEER OMZET LEIDEN?

Als de kwaliteit omhooggaat, neemt ook de klanttevredenheid toe. Klanten die erg tevreden zijn, zullen eerder terugkomen (terugkeerintentie). Ook zullen ze positieve mond-tot-mondreclame verspreiden en de organisatie of rondleiding aan potentiële nieuwe klanten aanbevelen. Dit kan tot meer (nieuwe) klanten leiden en dus tot een grotere omzet en voor commerciële gidsorganisaties tot meer winst.

60% van de ontevreden klanten klaagt niet ... maar meer dan 90% van hen zal nooit meer terugkomen! Een ontevreden klant vertelt echter de slechte ervaring door aan ten minste 10 potentiële klanten, tevreden klanten melden dat aan 5 andere klanten.

De potentiële gevolgen van een ontevreden klant zijn: 16 verloren klanten (1 ontevreden klant, 10 verloren door een negatief verhaal en 5 niet geworven vanwege het ontbreken van positieve berichten). Hoeveel inzet kost het om 16 nieuwe klanten te bereiken?

Door de kwaliteitsinstrumenten die Toerisme Vlaanderen ontwikkelde te overlopen, ontdekten we welke kleine ingrepen kunnen bijdragen tot een nog betere kwaliteit en nog hogere klanttevredenheid. De tips die we oppikten, zetten we nu stapsgewijs om in de praktijk.

Kathleen Vermeiren, manager AAB-All About Belgium

5. WIE IS VERANTWOORDELIJK VOOR KWALITEIT?

De beleving bij een rondleiding is een aaneenrijging van 'momenten van waarheid'. Indien de reservatiemedewerker een prima onthaal doet, kan deze eerste indruk snel tenietgedaan worden door een gids die niet goed geïnformeerd is. Uitmuntende samenwerking tussen alle geledingen van een gidsenwerking leidt tot een betere kwaliteit.

Een moment van waarheid of in het Engels 'a moment of truth' is een moment waarop een organisatie in de relatie met de klant een meer(min)waarde kan creëren. Het zijn de momenten waarop de klant met de organisatie in contact komt. De verschillende aspecten van de 'bezoekerscyclus' kunnen gezien worden als een aaneenrijging van 'momenten van waarheid'.

Om aan de klant kwaliteit te kunnen garanderen, dienen alle actoren die aan de gidsenwerking verbonden zijn **verantwoordelijkheid** te nemen voor hun deel van de werking. De kwaliteitsgedachte dient dus ingebed te zijn bij alle betrokken partners in de gidsenwerking. Net daarom richt Toerisme Vlaanderen zich met het instrumentarium tot alle schakels die betrokken zijn bij de gidsenwerking.

Binnen de **gidsenwerking** onderscheiden we een vijftal basisfuncties:

- beheer van (de gidsen in) een **gidsenpool**
- ontwikkeling van een **aanbod** aan begeleide rondleidingen
- promotie van en **communicatie** over begeleide rondleidingen
- **reservatie** en verdeling van begeleide rondleidingen
- **organisatie** en **uitvoering** van begeleide rondleidingen

Om alle basisfuncties van een gidsenwerking te vervullen, kunnen **verschillende organisaties** met elkaar **samenwerken** (toeristische dienst, gidsenbond, museum ...). Een organisatie kan bijvoorbeeld begeleide rondleidingen aanbieden en promoten, zonder dat zij zich inlaat met het beheer van de gidsenpool. Het uitvoeren van de rondleidingen kan zij dan volledig 'uitbesteden' aan een andere organisatie. Zo zijn er tal van mogelijke samenwerkingsverbanden die samen een gidsenwerking kunnen vormen.

Een klant die een rondleiding boekt, ervaart zeer snel hoe de samenwerking tussen gids en backoffice verloopt. Hij merkt meteen of de gids de informatie doorkreeg die hij bij de reservering bezorgde. De uitspraak 'een organisatie is maar zo goed als de zwakste schakel' is hier zeker van toepassing.

6. HOE VERBETER JE DE KWALITEIT VAN JE ORGANISATIE?

De basisprincipes van **Total Quality Management** (zie vraag 3) vormen de leidraad bij het streven naar kwaliteitsverbetering op organisatieniveau.

Deze aanpak is gebaseerd op twee pijlers:

- **Afspraken.** Bepaalde afspraken moeten ervoor zorgen dat een proces (een reeks van achtereenvolgende handelingen) een voorspelbare kwaliteit oplevert.
- **Het kwaliteitsgedrag van mensen.** Kwaliteit wordt door mensen waargemaakt. Het gedrag en de inzet van mensen is nodig om afspraken goed te laten functioneren en, waar mogelijk, deze afspraken te verbeteren.

Tips en suggesties:

- **Kwaliteitsverantwoordelijken.** Stel één of meerdere personen aan die de kwaliteit opvolgen.
- **Processen.** Definieer een aantal (kern)processen van de werking van je organisatie en doorloop continu deze processen volgens de PCDA-cyclus.



- **PLAN:** kijk naar de huidige zaken en ontwerp een plan voor verbetering van werkzaamheden (formuleer doelstellingen).
 - **DO:** voer de geplande verbetering uit.
 - **CHECK:** meet het resultaat en vergelijk met de oorspronkelijke situatie (toets t.o.v. gestelde doelstellingen).
 - **ACT:** stel bij aan de hand van de gevonden resultaten
- **Belangrijke waarden.** Introduceer in de organisatie 'kwaliteitsvol denken en doen' als 'waarde'. Bepaal ook de bijhorende gedragsnormen, rituelen, etc.
 - **Interne imagometing.** Voer een interne enquête uit bij de gidsen en vraag hoe zij de samenwerking met de backoffice ervaren en welke tips ze hebben om deze samenwerking te verbeteren.
 - **Externe imagometing.** Voer een externe enquête uit bij alle belanghebbenden met wie je als organisatie samenwerkt of wenst samen te werken en peil naar het kwaliteitsimago en suggesties voor verbetering.
 - **Klantenbevraging,** zelfscan en praktijkscan. Bekijk je organisatie vanuit verschillende perspectieven. Ga na hoe de klanten de globale dienstverlening ervaren. Zorg voor een klantenbevraging die regelmatig wordt ingevuld en verwerk de feedback van klanten om je kwaliteit te verbeteren. Doe daarnaast ook een zelfevaluatie als een manier om in te schatten waar je op elk domein van de organisatie staat. Doe de praktijkscan en/of laat externen de praktijkscan doen zodat je objectieve feedback krijgt over heel de werking vanuit de ogen van de klant.
 - **Klantenpanels.** Selecteer een aantal klanten en laat hen nadenken over hoe de kwaliteit verbeterd kan worden.
 - ...

We stelden samen met onze gidsen een document op waarmee elke gids zichzelf kan evalueren en verbeterpunten kan aanduiden. Die kunnen te maken hebben met de eigen vaardigheden of met de algemene organisatie.

Barbara Struys, siteverantwoordelijke kasteel van Horst bij Herita

7. HOE TIL JE DE KWALITEIT VAN JE DIENSTVERLENING NAAR EEN HOGER NIVEAU?

Verschillende factoren bepalen mee de kwaliteit van je dienstverlening. In zijn **Model for Perceived Service Quality** onderscheidt de Zweedse professor Christian Grönroos er drie:

- **Relationele kwaliteit:** wie levert de dienst?
- **Technische kwaliteit:** wat krijgt de klant? (bv. een stadsrondleiding)
- **Functionele kwaliteit:** hoe krijgt de klant de dienst? Hoe verloopt het proces van die dienstverlening?

De waargenomen kwaliteit van een dienst (kwaliteitsperceptie) ontstaat volgens dit model in het spanningsveld tussen de verwachtingen ('verwachte kwaliteit') en de daadwerkelijke ervaring ('ervaren kwaliteit') die een klant van een dienst heeft.

Tips en suggesties:

- **Professionalisme.** Ontwikkel de nodige competenties als organisatie zowel op het vlak van gidsen als op aanverwante domeinen die belangrijk zijn voor de organisatie, bijvoorbeeld vermarkten van je aanbod ...
- **Klantvriendelijke houding.** Ontwikkel de juiste beroepshouding, toon interesse zodat je als organisatie meedenkt met de wensen en problemen van de klant en weet daarop een adequaat antwoord te geven.
- **Toegankelijkheid en flexibiliteit.** Speel als organisatie op een flexibele wijze in op de wensen en behoeften van de klanten. Herstel snel eventuele fouten en zorg ervoor dat er geen organisatorische drempels bestaan om van de dienstverlening gebruik te kunnen maken.
- **Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid.** Maak als organisatie waar wat je beloofd hebt.
- **Reputatie.** Voer klanttevredenheidsbevragingen uit om na te gaan hoe je klanten je diensten ervaren.
- **Bezoekerscyclus.** Bekijk je dienstverlening door de ogen van de klant. Geef invulling aan de bezoekerscyclus per type klantengroep en per contactmoment en ontdek waar verbeterpunten liggen.
- ...

De bezoekerscyclus maakt duidelijk dat een gidsbeurt een onderdeel is van een veel ruimer proces en helpt gidsen en organisaties met een gidsenwerking om te benoemen wat goed loopt en wat beter kan.

Christine Demeunynck, gidsopleider en coach van organisaties met gidsenwerking

8. HOE VERBETER JE DE KWALITEIT VAN JE AANBOD EN PRODUCT?

Bij een product denken we op de eerste plaats aan iets tastbaars en meestal uit voorraad leverbaar. De productspecificaties bepalen waaraan het product voldoet en de ruimte voor vrije interpretatie bij de afnemer is beperkt. Het product kan echter ook een 'dienst' zijn, zo zijn rondleidingen het product van organisaties met een gidsenwerking.

Tips en suggesties:

- **Bezoekerscyclus.** Bekijk je aanbod door de ogen van de klant. Geef invulling aan de bezoekerscyclus per type klantengroep en per contactmoment en ontdek waar verbeterpunten liggen.
- Bepaal op voorhand **welke rondleiding** de klant krijgt, wat inbegrepen is en wat niet en communiceer dit vooraf naar de klant.
- Vooraleer een rondleiding op te nemen in het aanbod, laat ze **testen** door een aantal 'proefklanten' en gidsen.
- **Klantenbevraging.** Ga na hoe je klanten jouw 'product' ervaren. Zorg voor een klantenbevraging die regelmatig wordt ingevuld en verwerk de feedback van klanten om de kwaliteit van je aanbod te verbeteren.
- ...

Naar aanleiding van het project 'Kwaliteit in Gidsenwerking' hebben we ons evaluatieformulier inhoudelijk helemaal vernieuwd. We stellen nu meer vragen over het contact met Toerisme Sint-Truiden (o.a. onthaal bij de boeking en bij aanvang van de uitstap), het programma, de maaltijden, de gids ... Die feedback ligt ter inzage voor onze collega's van Toerisme en we geven deze ook door aan de betrokken gidsen en aanbieders van maaltijden en attracties.

Daisy Dierckx, Toerisme Sint-Truiden

9. HOE VERBETER JE DE PERSOONLIJKE KWALITEIT VAN MEDEWERKERS EN GIDSEN?

Maak medewerkers en gidsen bewust van hun rol in de bezoekerscyclus en moedig ze aan om een prestatie van de hoogst mogelijk kwaliteit neer te zetten. Zo kan je beter aan de verwachtingen van je klanten tegemoetkomen.

Tips en suggesties:

- **Communicatie en vorming.** Als je wil dat medewerkers en gidsen de kwaliteitsaanpak begrijpen, doe je er goed aan hen hierover te informeren (bv. in informatiesessies) en opleidingen aan te bieden (bv. interactieve workshops).
- **Competentieprofielen.** Stel een competentieprofiel op voor de gidsen aan de hand van de competentiekaarten in de competentiewaaier.
- **Zelfreflectie.** Laat gidsen aan de hand van het competentieprofiel en het hieraan gekoppelde reflectie- en observatie-instrument de eigen geleverde kwaliteit evalueren. Dit geeft een beeld waar de sterke dan wel de te ontwikkelen competenties voor de gids liggen.
- **Persoonlijk ontwikkelingsplan.** Laat de gids een persoonlijk ontwikkelingsplan opmaken - al dan niet in samenwerking met de kwaliteitsverantwoordelijke van de organisatie - met het oog op competentieontwikkeling en -versterking.
- **Feedback.** Observeer gidsen/medewerkers (bv. aan de hand van het observatie-instrument) en geef feedback. Als de medewerkers/gidsen zich bewust zijn van hun manier van werken, kunnen ze de kwaliteit van hun dienstverlening verbeteren.
- **Professioneel gebruik van (hulp)middelen.** Gidsen beschikken voor het leveren van de dienst over de nodige (didactische) hulpmiddelen, bijvoorbeeld tablet, maquette, beamer ... Door gidsen opleiding en ondersteuning te geven over het gebruik van deze middelen gaat de persoonlijke kwaliteit erop vooruit.
- **Successen oplist en delen.** Laat medewerkers en gidsen op geregelde tijdstippen persoonlijke successen benoemen en delen met de collega's.
- **Leren van 'fouten'.** Medewerkers en gidsen kijken terug op de fouten die ze afgelopen dag, week, maand ... hebben gemaakt en rapporteren wat ze ervan opgestoken hebben. Hierdoor wordt voorkomen dat ze dezelfde fout opnieuw maken.
- ...

We willen heel helder communiceren over de competenties die de gidsen in het Vlaams Parlement volgens ons nodig hebben. Met behulp van de competentiewaaier van Toerisme Vlaanderen selecteerden en omschreven we de - voor ons - cruciale competenties. We hechten bijvoorbeeld het grootste belang aan een positieve en politiek neutrale houding. De competentieprofielen moeten helpen duidelijk maken wat dat in de praktijk betekent voor de persoon die een groep rondleidt in het Vlaams Parlement.

Kris Van den Bremt, coördinator educatie en publiekswerking De kracht van je stem

10. HOE BETREK JE MEDEWERKERS EN GIDSEN BIJ KWALITEIT?

Gidsen en andere medewerkers zien elkaar niet vaak. Informele contacten, feedbackmomenten en opleidingen kunnen helpen om kwaliteitszorg als een gemeenschappelijk belang te zien en de betrokkenheid bij dit onderwerp te verhogen.

Tips en suggesties:

- **Praktijk- en organisatiescan.** Begin met een nulmeting. Bespreek de resultaten van deze meting uitgebreid met alle medewerkers en gidsen. Stel op basis van deze nulmeting samen een kwaliteitsaanpak op en moedig alle betrokkenen aan om hun ideeën rond kwaliteitsverbetering in te brengen.
- **Bezoekerscyclus.** Iedereen heeft zijn rol in het geheel. Onderzoek aan de hand van de bezoekerscyclus samen waar de sterktes zitten en wat beter kan.
- **Onthaalbeleid.** Zorg dat nieuwe medewerkers en gidsen zich snel thuis voelen. Schakel daarvoor andere medewerkers in (bv. als peter of meter van een nieuwe kracht) en schenk in het inwerkprogramma aandacht aan de manier waarop de nieuwe medewerker kan bijdragen aan 'kwaliteit'.
- **Vertrouwen en verantwoordelijkheid.** Betrek de medewerkers en gidsen maximaal bij de werking en het kwaliteitsbeleid en laat ze ten volle hun rol spelen. Word je als leidinggevende uitgenodigd op een netwerkbijeenkomst? Sta je plaats eens af aan een medewerker. Wedden dat hij of zij een prima ambassadeur van je organisatie is?
- **Competentiewaaijer.** Bespreek samen welke competenties nodig zijn om kwaliteitsvol te werken. Gebruik daarvoor de competentieprofielen en competentiekaarten.
- **Constructieve feedback.** Bespreek met de gidsen en andere medewerkers hun sterke en zwakke punten. Bekijk samen hoe iemand zijn sterke punten kan gebruiken om zijn zwakke(re) punt(en) te verbeteren. Maak daarbij bijvoorbeeld gebruik van het observatie-instrument en maak duidelijk dat ieder verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen aandeel. Als er een goede feedbackcultuur heerst in je organisatie, gaan medewerkers zelf hun eigen manier van werken controleren (autocontrole).
- **Opleidingen.** Laat medewerkers naar opleidingen, trainingen en workshops rond kwaliteit gaan. Dit helpt om hun kennis te vergroten en hun handelingen te verbeteren. Het geeft ook aan dat de organisatie belang hecht aan hun ontwikkeling, wat hun enthousiasme en hun motivatie aanwakkert.
- **Kennisdeling en contact.** Installeer een digitaal platform waar gidsen en andere medewerkers inhoudelijke en methodische tips en informatie met elkaar kunnen delen. Organiseer ook geregeld informele ontmoetingsmomenten met ruimte om elkaar te leren kennen en om ervaringen en informatie uit te wisselen.
- **Klantenbevraging.** Bekijk samen hoe je meer klanten kunt stimuleren om het feedbackformulier in te vullen. Gebruik de klantenfeedback als vitamines voor de organisatie en verspreid ze onder alle medewerkers. Vergeet ook de feedback op de sociale media (Facebook, Twitter, Instagram ...) niet.
- ...

Een verbeterproces verloopt traag. Dat is normaal, want het gaat over veranderingen en je werkt met mensen. Je hebt dus tijd nodig. Je moet die tijd nemen om ervoor te zorgen dat zo veel mogelijk mensen mee zijn in het verhaal. Naast de factor tijd is er natuurlijk de factor vertrouwen. Je werkwijze in vraag stellen en die veranderen, lukt alleen in een sfeer van wederzijds vertrouwen.

Tina Vanhoye, afdelingshoofd Toerisme en UiT in Mechelen

BRONNEN EN NUTTIGE LECTUUR

- Moller, C. (1997) *Time Manager Instituut, Persoonlijke kwaliteit, de basis van elke andere kwaliteit*. TMI
- Van Esch, P.J.M (1991) *Kwaliteit & Service, Handboek voor organisatievernieuwing en leiderschap*.
- Leenders, R. en J. Maas (2008) *100 Gouden regels voor kwaliteitsmanagement*
- Emmerik, R. (2007) *Kwaliteitsmanagement*
- Lips, S. (2011) *Komt een klant bij de kassa*
- Van Gils V. (2012) *Klantcommunicatie, Zo krijg je en houd je uw tevreden klanten*.
- Koerhuis, H. (1992) *Een inleiding tot kwaliteit, het blauwe boekje*. Interlabor interim.
- van Oorsouw, C. en S. Fransen (2011) *Bliqboek, creatief denken bij de overheid*.
- Mellaerts, D. (2006) *Kwaliteit in de praktijk. Reflecties*. Esf Agentschap
- Hammet, P. (2000) *The Philosophy of TQM*.
- Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing*. Lexington: Lexington Books

Online bronnen

- http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/408952/Mystery+shopping+een+stappenplan?p_p_auth=7IHdpUw3
- http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/274163/CRM++Het+effect+van+klanttevredenheid+op+de+omzet?p_p_auth=7IHdpUw3
- http://www.37celsius.nl/download/management_summary_goodtogreat.pdf
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management
- <http://www.bighospitality.co.uk/Business/Service-Standards-How-to-give-great-hospitality-service>