

Kijk eens aan, een glimlach!

Een onderzoek naar het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer door het gebruiken van bepaalde humanic clues.



Thomas Montijn
de Bibliotheek Deventer
02-07-2019



Kijk eens aan, een glimlach!

Een onderzoek naar het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer door het gebruiken van bepaalde humanic clues.



Naam student:	Thomas Montijn
Studentnummer:	421227
Telefoonnummer:	06- 83587152
Emailadres:	421227@student.saxion.nl
Instelling:	Saxion Hogeschool Deventer
Opleiding:	Facility Management Voltijd, Hospitality Business School
Klas:	DFM4VA
Thesisorganisatie:	Bibliotheek Deventer
Opdrachtgever organisatie:	Babette Granberg
Functie opdrachtgever:	Manager Dienstverlening
1^{ste} examiner:	Ruth Pijls
2^{de} examiner:	Diana Keizer
Onderzoeksdocent:	Desiree Logger
Plaats:	Deventer
Datum:	2 juli 2019



Verklaring eigen werk

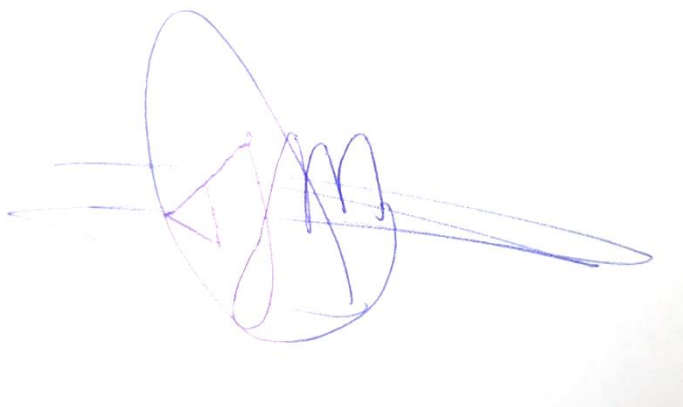
Ik verklaar hierbij dat ik:

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

Naam: Thomas Montijn

Datum: 02-07-2019

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'T' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

Gemaakte wijzigingen

Voor de versnelde herkansing is de in dit onderzoek gegeven bronvermelding verbeterd aan de hand van de APA-richtlijnen.

In de lopende tekst zijn een aantal bronvermeldingen aangepast door enkel de achternaam te vermelden en geen voorletter(s). In de bibliografie zijn de titels van tijdschriften, boeken en vakbladen cursief gemaakt conform de APA-richtlijnen. Verder zijn de eerder missende volumenummers en doi links toegevoegd en zijn overige fouten uit de bibliografie verbeterd.

Voor alle aanpassingen in zowel de lopende tekst als de bibliografie is de tekst rood gemaakt zodat deze herkenbaar zijn.



Voorwoord

Voor u ligt het thesisrapport dat geschreven is ter afronding van mijn studie Facility Management aan het Saxion te Deventer. De thesisopdracht is met name voortgekomen uit het meerjarenbeleidsplan 2017–2020 van de Bibliotheek Deventer waarin zowel in de visie, als de missie en de pijlers voor de komende jaren staat dat de Bibliotheek Deventer zich verder wilt ontwikkelen als ‘marktplaats van kennis en inspiratie’ en als gastvrije bibliotheek. Deze opdracht heeft betrekking op het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer door middel van haar bibliotheekmedewerkers.

Verder komt de opdracht voort uit het onderzoek ‘Gastvrijheid als verbindende factor’, dat door het lectoraat ‘Hospitality in Netwerken’ en de Hospitality Business School uitgevoerd wordt. Gezamenlijk met een vijftal andere studenten worden er in totaal zes thesisopdrachten bij verschillende opdrachtgevers uitgevoerd, bij deze thesisopdracht staat de Bibliotheek Deventer centraal.

Tot slot een dankwoord voor degene die mij hebben geholpen bij het uitvoeren van het onderzoek. Allereerst wil ik Ruth Pijls, mijn eerste examiner, bedanken voor de ontvangen begeleiding, hulp en feedback en haar zeer grote mate van bereikbaarheid tijdens het thesissemester. Verder wil ik Babette Granberg van de Bibliotheek Deventer bedanken voor haar rol als begeleider vanuit de opdracht gevende organisatie waardoor het uitgevoerde onderzoek goed aangesloten kon worden aan de behoeften en wensen vanuit de organisatie en voor het bieden van informatie van en over de bibliotheek. Tot slot wil ik alle respondenten en proefpersonen bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek en voor het geven van hun mening tijdens het surveyonderzoek.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Thomas Montijn

Deventer, 02-07-2019



Managementsamenvatting

De Bibliotheek Deventer wil zich graag verder ontwikkelen als een 'Marktplaats van kennis en inspiratie' waarbij 'de stad' binnengehaald en ingezet wordt, zo blijkt uit het meerjarenbeleidsplan 2017. Verder wil de Bibliotheek Deventer zich verder ontwikkelen als een 'gastvrije bibliotheek'. Om dit te realiseren heeft het management uitgesproken dat er binnen de Bibliotheek Deventer behoefte is naar een onderzoek dat antwoord geeft op de vraag hoe de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer verbeterd kan worden en wat de rol van de bibliotheekmedewerkers hierin is. Dit onderzoek moest hier dan ook een bijdrage aan leveren door inzicht te geven in hoe de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers verbeterd kan worden door de bibliotheekmedewerkers.

Op basis van deze aanleiding vanuit de Bibliotheek Deventer is de onderstaande managementvraag ontstaan, welke in dit onderzoek aangehouden is: *'Hoe kunnen de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief beïnvloeden door gebruik te maken van de verschillende humanic clues?'*

Om de managementvraag te kunnen beantwoorden zijn een drietal veldonderzoeksvragen geformuleerd. Deze zijn: *'Welke humanic clues worden op dit moment door de medewerkers van de Bibliotheek Deventer gebruikt tijdens het contact met de bezoekers?'*, *'Hoe ervaren de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues?'*, *'Welke humanic clues vinden de bezoekers van de Bibliotheek Deventer een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring indien deze toegepast zouden worden door een bibliotheekmedewerker?'*

Veldonderzoeksvraag 1 is beantwoord door middel van het uitvoeren van een observatieonderzoek waarbij 25 observaties zijn uitgevoerd en gekeken is naar contactmomenten tussen de bibliotheekmedewerkers en de bezoekers van de bibliotheek. Om de tweede en de derde veldonderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is een surveyonderzoek uitgevoerd. Hierbij is één enquête uitgegeven, bestaande uit twee onderdelen. Hierbij was onderdeel één voor het beantwoorden van veldonderzoeksvraag 2 en onderdeel twee was voor veldonderzoeksvraag 3.

Een positieve bevinding uit de verrichte observaties is het feit dat de medewerkers in 92% van de observaties een ontspannen indruk wekte. Verder is onder andere gebleken dat de medewerkers zich gedurende de observaties geen enkele keer hebben voorgesteld óf de bezoekers de hand hebben geschud. Verder is er in acht van de 25 gevallen geen glimlach getoond en in nog eens vijf gevallen was dit zeer beperkt. Een ander punt wat naar voren is gekomen is het feit dat in 84% van de gevallen het initiatief uit de bezoeker kwam om een vraag te stellen. Dit betekent dat de proactiviteit bij de medewerkers om bezoekers te helpen grotendeels ontbreekt.

Op basis van de bestaande theorie over gastvrijheid is gevonden dat gastvrijheid bestaat uit een drietal dimensies, namelijk 'Inviting', 'Care' en 'Comfort'. Uit het verrichte surveyonderzoek is naar voren gekomen dat de Bibliotheek Deventer goed scoort op twee van deze dimensies, namelijk 'Inviting' en 'Comfort'. Hierop scoort de bibliotheek respectievelijk een 6,05 en een 6,08 op een schaal van 1 tot en met 7. Op de dimensie 'Care' scoort de bibliotheek minder goed, namelijk een 4,11. Dit geeft aan dat er het beste veranderingen doorgevoerd kunnen worden welke een positieve invloed uitoefenen op de dimensie care. De dimensie care draait om het 'zorgen' voor mensen, in dit geval voor de bezoekers van



de Bibliotheek Deventer. De bezoekers van de Bibliotheek Deventer beoordelen de gastvrijheidsbeleving gemiddeld met een 5,18, tevens op een schaal van 1 tot en met 7.

Uit het surveyonderzoek voor veldonderzoeksvraag 3 is gebleken dat de top vijf humanic clues voor een gastvrije ervaring: (de maximumscore is een 7) een glimlach (score van 6,19), een open lichaamshouding (score van 6), oogcontact maken (score van 5,93), een verzorgt uiterlijk (score van 5,66) en een ontspannen lichaamshouding (score van 5,6) zijn.

Om met de eerdergenoemde onderzoeksresultaten de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers binnen de Bibliotheek Deventer te verbeteren, wordt de Bibliotheek Deventer geadviseerd om het uitgewerkte lange termijn implementatieplan te volgen waarbij doelmatig de dimensie care van gastvrijheid verbeterd wordt. Dit wordt gedaan door uiteindelijk (het verbeteren van de) gastvrijheid in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer te implementeren.

Uit het onderzoek is gebleken dat op de dimensie care de grootste winst te behalen valt voor de Bibliotheek Deventer om de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers te verbeteren. Om de beoordeling op de dimensie care te verbeteren moet, zoals tevens gebleken is uit dit onderzoek, gebruik gemaakt worden van de voorgaand benoemde humanic clues die een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring. Dit komt doordat er een positieve significante relatie bestaat tussen de dimensie care en de belangrijkste humanic clues. De bovengenoemde vijf humanic clues kennen allemaal een significante correlatie met de dimensie care. Dit betekent dat het gebruik van deze humanic clues een positieve samenhang heeft met hoe de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de dimensie care beoordelen.

Uit de gebruikte theorie over gastvrijheid komt meermaals naar voren dat gastvrijheid geen éénmalig iets is, maar een continu, iteratief en voortdurend proces is. Gastvrijheid wordt verder ook wel gezien als een kunde en geen kunstje. Dit betekent dat je personeel niet gastvrij kan laten gedragen, maar dat het personeel zelf gastvrij gemaakt moet worden. Om deze redenen wordt geadviseerd om het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving binnen de Bibliotheek niet aan te pakken als een project, maar als een proces. Dit advies kent daarom ook geen duidelijk einde, maar vormt een continu proces. Het doel van het gegeven advies is dan ook een verandering in het gedrag van de medewerker zelf te realiseren en niet het aan de medewerkers leren van een truc/kunstje.

Kort omschreven is het advies om over een langere periode het gehele personeel aandacht te laten schenken aan het onderwerp gastvrijheid. Hierdoor wordt het onderwerp normaal voor deze medewerker en kan (het verbeteren van) de gastvrijheid echt opgenomen worden in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer. Hierbij wordt geadviseerd om elke medewerker ongeveer een half uur per week, voor ongeveer een half jaar lang, bezig te laten zijn met het onderwerp. Dit zal dan aangemoedigd en gerealiseerd kunnen worden door aan te wijzen 'gastvrijheidsambassadeurs', welke affiniteit met het onderwerp moeten hebben en vervolgens verantwoordelijk gemaakt moeten worden voor de gastvrijheidsbeleving binnen de Bibliotheek Deventer.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Achtergrondinformatie Bibliotheek Deventer	8
1.2 Aanleiding Bibliotheek Deventer	8
1.3 Managementvraagstuk	9
1.4 Onderzoeksmodel en conceptueel model	10
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Zoekmethoden & beoordelingscriteria	11
2.2 Literature review	11
2.2.1 Kernbegrip: Gastvrijheidsbeleving	12
2.2.2 Kernbegrip: Humanic clues	12
2.3 Operationalisatie gastvrijheidsbeleving & humanic clues	14
2.4 Relatie tussen kernbegrippen	15
3. Methodologische verantwoording	16
3.1 Onderzoeksstrategie	16
3.2 Waarnemingsmethoden	16
3.2.1 Veldonderzoeksvraag 1: Observatieonderzoek	16
3.2.2 Veldonderzoeksvraag 2: Surveyonderzoek	17
3.2.3 Veldonderzoeksvraag 3: Surveyonderzoek	18
3.3 Selectie onderzoekseenheden	18
3.3.1 Onderzoekspopulatie	18
3.3.2 Onderzoeksruijnte	19
3.3.3 Gewenst aantal respondenten & proefpersonen	20
3.4 Methode van data-analyse	21
4. Onderzoeksresultaten	22
4.1 Resultaten observatie veldonderzoeksvraag 1	22
4.2 Resultaten enquête veldonderzoeksvraag 2	23
4.3 Resultaten enquête veldonderzoeksvraag 3	25
4.4 Correlaties tussen resultaten	27
5. Conclusie	29
5.1 Conclusie veldonderzoeksvraag 1	29
5.2 Conclusie veldonderzoeksvraag 2	30



5.3 Conclusie veldonderzoeksvraag 3	30
5.4 Conclusie managementvraag	31
6. Discussie	32
6.1 Begripsvaliditeit	32
6.2 Interne validiteit	32
6.3 Externe validiteit	32
6.4 Betrouwbaarheid	33
7. Advies thesisproject	34
7.1 Alternatieve oplossingen managementvraagstuk	34
7.1.1 Alternatief 1: Training/Cursus voor medewerkers	34
7.1.2 Alternatief 2: Implementatie in handelswijze Bibliotheek Deventer	35
7.2 Selectie adviesoptie	36
7.3 Uitvoering advies	39
7.3.1 PDCA Cirkel fase 1: Plan	40
7.3.2 PDCA Cirkel fase 2: Do	42
7.3.3 PDCA Cirkel fase 3: Check	43
7.3.4 PDCA Cirkel fase 4: Act	43
7.4 Financiële gevolgen advies	44
8. Nawoord	47
Bibliografie	49
Bijlagen	52
Bijlage I – Missie & Visie Bibliotheek Deventer	53
Bijlage II – Aanleiding lectoraat Hospitality in Netwerken	54
Bijlage III – Onderzoeksmodel en conceptueel model	55
Bijlage IV – Work Breakdown Structure	56
Bijlage V – Gebruikte zoektermen	57
Bijlage VI – Uitwerking AAOCC-criteria	59
Bijlage VII – Definiëring Gastvrijheid & Beleving	61
Bijlage VIII – Definities gastvrijheid, beleving & sociale cohesie	64
Bijlage IX – Literature review Sociale Cohesie	66
Bijlage X – Operationalisering kernbegrip Gastvrijheidsbeleving & Humanic Clues	67
Bijlage XI – Meetinstrument: enquête veldonderzoeksvraag 2 & 3	68
Bijlage XII – Verantwoording meetinstrument: enquête veldonderzoeksvraag 2 & 3	72



Bijlage XIII – Globale plattegrond onderzoeksruimtes	74
Bijlage XIV – Uitwerking observaties	75
Bijlage XV – Uitwerking observaties kwantitatief	93
Bijlage XVI – Resultaten Veldonderzoeksvraag 2	94
Bijlage XVII – Gegeven toelichtingen open vragen enquête.....	95
Bijlage XVIII – Correlatiematrixen Humanic Clues & Dimensies gastvrijheid	99
Bijlage XIX – Kwaliteitscriteria van het onderzoek	100
Bijlage XX – CAO schalen en uurlonen	102



1. Inleiding

1.1 Achtergrondinformatie Bibliotheek Deventer

De Bibliotheek Deventer is een officiële Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI), zonder winstoogmerk (de Bibliotheek Deventer, S.A.). De Bibliotheek Deventer is een publieke voorziening waar iedereen binnen mag komen. Binnen de Bibliotheek kunnen mensen onder andere komen voor het lenen of terugbrengen van een boek, om zelfstandig te werken, maar ook om evenementen zoals lezingen, optredens en diverse andere activiteiten bij te wonen. De Bibliotheek Deventer beschikt over 72 medewerkers en een groep van ongeveer 200 vrijwilligers (van Diepen, 2017).

De hoofdvestiging bevindt zich in het centrum van Deventer en de bibliotheek heeft buiten deze vestiging nog meerdere vestigingen in de regio. Uit het meest recente jaarverslag, het jaarverslag van 2017, komt naar voren dat de Bibliotheek Deventer in 2017 25.741 leden had, wat een stijging is van ongeveer 120 leden ten opzichte van 2016. Verder kwamen er in 2017 570.826 bezoekers op de verschillende locaties van de bibliotheek, dit is een daling van meer dan 95.000 bezoekers ten opzichte van het jaar 2016. De verwachting is echter dat door de nieuwe hoofdlocatie van de Bibliotheek Deventer aan de Stromarkt 18 het bezoekersaantal sterk zal toenemen.

De belangrijkste punten die naar voren komen in de missie en de visie van de Bibliotheek Deventer zijn: 'een veelzijdige en gastvrije plek zijn waar mensen en ideeën samenkomen', dat de bibliotheek een 'marktplaats is voor kennis en inspiratie' en dat de bibliotheek een 'gastvrije bibliotheek' moet zijn. De volledige visie en missie zijn terug te vinden in bijlage I.

1.2 Aanleiding Bibliotheek Deventer

De aanleiding van het onderzoek komt voort uit de Bibliotheek Deventer en het Lectoraat Hospitality in Netwerken. De aanleiding van het lectoraat is terug te vinden in bijlage II. Onderstaand is de aanleiding van de Bibliotheek Deventer beschreven.

De aanleiding van dit onderzoek is het feit dat de Bibliotheek Deventer zich verder wil ontwikkelen als een 'Marktplaats van kennis en inspiratie' waarbij 'de stad' binnengehaald en ingezet wordt. Verder wil de Bibliotheek Deventer zich verder ontwikkelen als 'gastvrije bibliotheek', hier zijn zij al mee begonnen door een deel van het front office personeel in 2018 een hostmanship cursus te laten volgen. Om eerdergenoemde te realiseren heeft het management uitgesproken dat er binnen de Bibliotheek Deventer behoefte is naar een onderzoek dat antwoord geeft op de vraag hoe de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer verbeterd kan worden en wat de rol van de bibliotheekmedewerkers hierin is.

Binnen het meerjarenbeleidsplan (2017) komt zowel in de missie, als de visie naar voren dat het faciliteren van ontmoetingen en het verbinden van mensen een belangrijk gegeven is wat de Bibliotheek Deventer de komende jaren probeert na te streven. Hier moet dit onderzoek dan ook een bijdrage aan leveren door inzicht te geven in hoe de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers verbeterd kan worden waardoor deze graag naar de bibliotheek komen.

Uit de visie in bijlage I is op te maken dat het faciliteren van ontmoetingen, het verbinden van mensen en een gastvrije plek zijn zeer belangrijk is voor de Bibliotheek Deventer en iets is wat zij de komende jaren wil nastreven. Dit is op te maken uit de visie door punten zoals: het in vrijheid delen van kennis,



het leren van elkaar, de ideale omgeving willen creëren om te ontmoeten, kennis te delen en samen te genieten van cultuuruitingen, mensen die zich verbonden voelen met de bibliotheek en een gastvrije bibliotheek zijn. De Bibliotheek Deventer wil voornamelijk deze gastvrijheid uitstralen door gebruik te maken van haar medewerkers die fungeren als aanspreekpunt en het gezicht van de Bibliotheek Deventer zijn.

1.3 Managementvraagstuk

Uit de aanleiding van vooral de Bibliotheek Deventer komt de onderstaande managementvraag naar voren, hier heeft de aanleiding van het lectoraat Hospitality in Netwerken en beperkte invloed op gehad. De managementvraag is: *‘Hoe kunnen de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief beïnvloeden door gebruik te maken van de verschillende humanic clues?’*

Het doel van het advies is om de Bibliotheek Deventer aanbevelingen te geven over hoe zij middels haar bibliotheekmedewerkers, door gebruik te maken van de verschillende humanic clues, de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief kunnen beïnvloeden. Dit managementvraagstuk is geformuleerd om te kijken hoe de bibliotheek zich nog meer kan opstellen als gastvrije bibliotheek door gebruik te maken van hun medewerkers.

Het bovengenoemde managementvraagstuk creëert een bepaalde informatiebehoefte. Dit is de informatie die nodig is om het managementvraagstuk te kunnen beantwoorden en een passend advies te kunnen geven. De benodigde informatie is: een uitwerking van de kernbegrippen gastvrijheidsbeleving en humanic clues uit het managementvraagstuk, een beeld van de door de bezoekers huidige ervaren gastvrijheid, in kaart brengen welke humanic clues in de huidige situatie gebruikt worden, ontdekken welke humanic clues de bezoekers het prettigst vinden en als meest gastvrij ervaren indien deze door de bibliotheekmedewerkers gebruikt worden. Het doel van het onderzoek is om te voorzien in bovengenoemde informatiebehoefte, om middels deze informatie advies te kunnen geven aan de Bibliotheek Deventer over hoe de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief kan beïnvloeden door gebruikt te maken van de verschillende humanic clues.

De onderzoeksvragen die helpen bij het voorzien in de informatiebehoefte zijn opgedeeld in onderzoeksvragen die beantwoord worden binnen het theoretisch kader en veldonderzoeksvragen. De onderzoeksvragen die beantwoord worden binnen het theoretisch kader hebben betrekking op de theorie die ten grondslag ligt aan het onderzoek, deze onderzoeksvragen voor het theoretisch kader moeten helpen begrijpen waar het onderzoek precies over gaat en betrekking op heeft, maar ook om de gebruikte begrippen af te bakenen en te definiëren. De onderzoeksvragen zijn: *‘Wat houdt het kernbegrip gastvrijheidsbeleving in?’*, *‘Welke Humanic Clues bestaan er die de bibliotheekmedewerkers kunnen gebruiken?’*

De onderstaande veldonderzoeksvraag helpt bij het in kaart brengen van de in de huidige situatie, door de bibliotheekmedewerkers, gebruikte humanic clues. De eerste veldonderzoeksvraag is: *‘Welke humanic clues worden op dit moment door de medewerkers van de Bibliotheek Deventer gebruikt tijdens het contact met de bezoekers?’*

De tweede veldonderzoeksvraag helpt bij het in kaart brengen van de huidige ervaren mate van gastvrijheid binnen de Bibliotheek Deventer. De tweede veldonderzoeksvraag is: *‘Hoe ervaren de*



bezoekers van de Bibliotheek Deventer de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues?’

De derde veldonderzoeksvraag levert informatie op over welke humanic clues de bezoekers van de Bibliotheek Deventer een belangrijke bijdrage vinden leveren aan een gastvrije ervaring indien deze toegepast worden door de bibliotheekmedewerkers. De derde veldonderzoeksvraag is: *‘Welke humanic clues vinden de bezoekers van de Bibliotheek Deventer een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring indien deze toegepast zouden worden door een bibliotheekmedewerker?’*

1.4 Onderzoeksmodel en conceptueel model

Om de opzet van het onderzoek schematisch weer te geven is een onderzoeksmodel opgezet die de verschillende stappen van het onderzoek weergeeft. Het onderzoeksmodel van het onderzoek is gemaakt op basis van de theorie van P. Verschuren en H. Doorewaard zoals zij dit beschreven hebben in het boek *‘Het ontwerpen van een onderzoek’* (2015). Het onderzoeksmodel is te vinden in bijlage III.

Het conceptueel model, dat tevens terug te vinden is in bijlage III, geeft het verband tussen de te onderzoeken kernbegrippen schematisch weer. In het conceptueel model wordt gesuggereerd dat de door de bibliotheekmedewerkers gebruikte humanic clues invloed uitoefenen op de gastvrijheidsbeleving van een bezoeker. De volledige work breakdown structure van dit onderzoek is terug te vinden in bijlage IV

1.5 Leeswijzer

In dit onderzoek zal antwoord gegeven worden op de managementvraag met de bijbehorende onderzoeksvragen. Allereerst is in hoofdstuk twee het theoretisch kader afgebakend. Dit is gedaan doormiddel van het weergeven van de gebruikte zoekmethoden, hierbij is aandacht besteed aan de gebruikte zoekmachines, zoektermen en de criteria die gebruikt zijn voor het beoordelen van de zoekresultaten. Verder zijn de kernbegrippen uit de managementvraag, gastvrijheidsbeleving en humanic clues, uitgewerkt, gedefinieerd en geoperationaliseerd.

In hoofdstuk drie zijn de methodologische keuzes verantwoordt. De aanpak van het onderzoek is uitgewerkt door middel van de gekozen onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en analysetechnieken.

Hoofdstuk vier betreft de onderzoeksresultaten die voort zijn gekomen uit het onderzoek. Deze zijn in het hoofdstuk per veldonderzoeksvraag besproken. In hoofdstuk vijf zijn op basis van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken. Per veldonderzoeksvraag is een conclusie getrokken en is tevens antwoord gegeven op de veldonderzoeksvragen. Hoofdstuk zes bestaat uit de discussie waarin gediscussieerd is over de begrips- de interne en de externe validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoofdstuk zeven bestaat uit het advies wat op basis van de onderzoeksresultaten en de conclusie gegeven is. Het advies is gegeven op basis van de PDCA-cirkel (Kanbanize, 2019) en het ‘Golden Circle’ model van Sinek (2009).



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek opgezet. Onderstaand worden de zoekmethoden weergegeven, dit zijn de gebruikte zoekmachines, de gebruikte zoektermen en de gebruikte criteria om de gevonden bronnen te kunnen beoordelen op kwaliteit en betrouwbaarheid. Verder worden de definities van de kernbegrippen uit het managementvraagstuk binnen de literature review uitgewerkt en worden deze kernbegrippen geoperationaliseerd tot eenzijdig opvatbare, duidelijke en indien mogelijk meetbare begrippen.

2.1 Zoekmethoden & beoordelingscriteria

Om de voor het onderzoek benodigde informatie te vinden worden er diverse zoekmachines en zoektermen gebruikt. De gebruikte zoekmachines zijn: Google Scholar, Google Books, Google, Saxion Bibliotheek en EBSCO. De te gebruiken zoektermen zijn in bijlage V weergegeven. Naast de gebruikte zoekmachines en zoektermen zal er gebruik gemaakt worden van de literatuurlijsten van de gevonden artikelen, om middels de ‘sneeuwbalmethode’ andere relevante artikelen te vinden (Verhoeven, 2014) (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Alle bronnen die gebruikt worden binnen dit onderzoek worden beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De AAOCC-criteria zijn vijf onderdelen waarop een bron beoordeeld wordt om vast te stellen of deze bron bruikbaar is voor een betrouwbaar onderzoek. De letters AAOCC staan voor: Authority (Autoriteit), Accuracy (Accuraatheid), Objectivity (Objectiviteit), Currency (Recentheid), Coverage (Dekking) (Bouman, 2017). Een volledige uitwerking van de AAOCC-criteria is terug te vinden in bijlage VI.

2.2 Literature review

Binnen deze literature review worden de kernbegrippen en modellen uitgewerkt die relevant zijn en/of centraal staan binnen dit onderzoek en naar voren komen in de managementvraag van het onderzoek. De managementvraag van dit onderzoek is: *“Hoe kunnen de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief beïnvloeden door gebruik te maken van de verschillende humanic clues?”*

De belangrijkste kernbegrippen die voortkomen uit de managementvraag zijn ‘gastvrijheidsbeleving’ en ‘Humanic clues’. Om meer inzicht in deze kernbegrippen te verschaffen worden de kernbegrippen verder uitgewerkt in deze literature review. Het kernbegrip ‘gastvrijheidsbeleving’ bestaat in feite uit twee aparte kernbegrippen, namelijk ‘gastvrijheid’ en ‘beleving’. Deze twee kernbegrippen zijn verder uitgewerkt in bijlage VII. Om tot een definitie van ‘gastvrijheidsbeleving’ te komen worden de definities van ‘gastvrijheid’ en van ‘beleving’ samengevoegd tot één definitie van ‘gastvrijheidsbeleving’. Het is mogelijk én valide om van de aparte begrippen één definitie te vormen doordat het kernbegrip gastvrijheidsbeleving geen samengesteld woord is. Het woord duidt namelijk uitsluitend op de beleving van gastvrijheid. Het begrip kan dan ook geformuleerd worden als ‘de beleven gastvrijheid’, het is niet mogelijk om een samengesteld woord op een dergelijke wijze te vervoegen (Onze Taal, 2019).

Het kernbegrip ‘Humanic clues’ wordt gedefinieerd aan de hand van een operationalisatie. Binnen deze operationalisatie worden de verschillende aspecten meegenomen waaruit het kernbegrip uit bestaat. De reden hiervan is dat Humanic clues in feite enkel bestaat uit een groot aantal verschillende aspecten die



bijvoorbeeld een dienstverlener kan uitstralen of laten zien, het woord humanic clues is hier een verzamelnaam van.

Pijls et al. (2017) beschrijven dat gastvrijheid bestaat uit 'space' en 'service' design. Door te sleutelen aan beide kan de ervaren gastvrijheid veranderen. Dit wordt ondersteund door de la Mar (2019) die beweert dat gastvrijheid georganiseerd kan worden door te focussen op zowel de harde, tastbare zaken, als de zachte, menselijke kant. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar de service kant van gastvrijheid en niet naar de space kant van gastvrijheid.

2.2.1 Kernbegrip: Gastvrijheidsbeleving

Het kernbegrip gastvrijheidsbeleving bestaat zoals voorgaand beschreven uit de kernbegrippen gastvrijheid en beleving. Deze twee kernbegrippen gastvrijheid en beleving worden samengevoegd tot één kernbegrip, deze zijn dan ook sterk met elkaar verbonden. Zo wordt er zelfs beweerd dat indien er sprake is van een beleving, er ook sprake is van gastvrijheid (Hokkeling & de la Mar, 2012).

Om de kernbegrippen gastvrijheid en beleving samen te voegen wordt er gekeken naar de definities van beide kernbegrippen en wordt er één stipulatieve definitie geformuleerd voor het kernbegrip gastvrijheidsbeleving. De definitie binnen dit onderzoek van gastvrijheid is: *Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze deelaspecten zou je de dimensies van gastvrijheid kunnen noemen.*' (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017)

De definitie van het kernbegrip beleving binnen dit onderzoek is: *'Alle ervaringen op het gebied van product, omgeving en gedrag. Een beleving is eigenlijk alles wat we voelen, horen, zien, ruiken en proeven. Het gaat om alle zintuiglijke aspecten. Huisvesting en facilitaire dienstverlening spelen daarin een grote rol.'* (Hal, 2012) Uit de definitie van gastvrijheid komt voornamelijk naar voren dat je, om gastvrij te zijn, aandacht moet hebben voor de gast. Uit de definitie van het kernbegrip 'beleving' komt naar voren dat een beleving een ervaring is op het gebied van product, omgeving en gedrag welke door middel van de zintuigen waargenomen wordt. Aan de hand van de belangrijkste kenmerken uit de definities is onderstaande stipulatieve definitie geformuleerd:

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

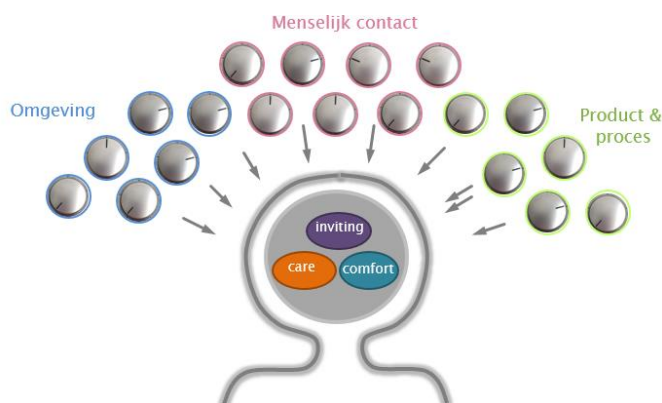
2.2.2 Kernbegrip: Humanic clues

Het kernbegrip Humanic clues komt voort uit een overkoepelend begrip, namelijk de 'Service Clues'. Deze service clues zijn de clues die een bezoeker, bijvoorbeeld een bezoeker van de Bibliotheek Deventer, bewust of onbewust ervaren en hun ervaring beïnvloedt. Het is alles wat een bezoeker kan zien, horen, proeven, voelen en kan ruiken. Clues creëren en beïnvloeden de ervaren service door de gedachten, gevoelens en het gedrag van de bezoekers te veranderen (Berry, Wall, & Cabone, 2006). Het overkoepelende begrip service clues bestaat uit een drietal verschillende soorten clues, namelijk de Humanic clues, de Mechanic clues en de Functional clues (Haeckel, Carbone, & Berry, 2003).



Functional clues gaan over de technische kwaliteit van de aangeboden dienst of van het aangeboden product. Alle indicatoren of suggesties die de technische kwaliteit van de dienst/het product beschrijven zijn functional clues, een functional clue is bijvoorbeeld of het duidelijk was waar je als bezoeker heen moet als je voor het eerst in, bijvoorbeeld de bibliotheek, komt en of het zelfbedieningspaneel voor het inleveren van de geleende boeken wel werkte. Mechanic clues zijn clues die gaan over tastbare objecten en omgevingen. Functional clues richten zich op de betrouwbaarheid van de service, de mechanical clues richten zich op de manier waarop de service gepresenteerd wordt. Een voorbeeld van een mechanic clue is de kleur van de muren of het gebruikte materiaal voor de inrichting. Humanic clues komen voort uit het gedrag en de uitstraling van de dienstverlener. Een humanic clue is bijvoorbeeld het wel of niet lachen door een dienstverlener. Voor de Bibliotheek Deventer zijn de bibliotheekmedewerkers op operationeel niveau deze dienstverleners. Humanic clues bestaan uit de gedrags- en uiterlijke kenmerken van de dienstverlener.

Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar hoe de bibliotheekmedewerkers de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer kunnen beïnvloeden, hierom wordt er enkel gekeken naar de humanic clues. Door middel van de humanic clues kunnen de bibliotheekmedewerkers invloed uitoefenen op de gasten, dit kunnen de bibliotheekmedewerkers niet door middel van mechanic clues of functional clues. In figuur 2.2 is een schematisch overzicht gegeven van de drie verschillende soorten service clues die invloed hebben op de ervaren gastvrijheid. De clues in het model zijn: omgeving, menselijk contact en product en proces, welke respectievelijk vertaald kunnen worden naar mechanical clues, humanic clues en functional clues. Dit betekent dat binnen dit onderzoek gekeken gaat worden naar de clues/knoppen die behoren bij het menselijk contact/de humanic clues.



(Figuur 2.2, Invloed van omgeving, menselijk contact en product & proces op gastvrijheidsbeleving (Pijls & Termaat, 2018)).

Het model uit figuur 2.2 wordt gebruikt voor het opdelen van de clues in drie soorten. Tevens wordt de link uit het model gebruikt waar gesuggereerd wordt dat er een connectie bestaat tussen menselijk contact en de ervaren care, comfort en inviting, oftewel dat er een connectie bestaat tussen de humanic clues en de ervaren gastvrijheidsbeleving. In het model worden deze humanic clues weergegeven als knoppen waaraan gedraaid kan worden waarmee de gastvrijheidsbeleving beïnvloed kan worden. In het model wordt niet gedefinieerd welke knoppen/clues er bestaan en wat de invloed van deze clues is op de ervaren gastvrijheidsbeleving. Dit onderzoek moet hier dan ook een bijdrage aan leveren.

Ariffin en Maghzi hebben in 2012 een wetenschappelijk artikel gepubliceerd waarin ze hun onderzoek publiceren over hoe hotelpersoneel de ervaren gastvrijheid van een bezoeker van een hotel kunnen verbeteren. Binnen dit artikel benoemen zij tevens het feit dat er nog weinig fundamenteel onderzoek



is uitgevoerd om de ervaren mate van gastvrijheid van een gast te beïnvloeden. Ariffin en Maghzi (2012) onderscheiden een vijftal dimensies voor gastvrijheid binnen een hotel: een gepersonaliseerde dienstverlening, een warm onthaal, een speciale relatie, recht uit het hart en comfort. Deze dimensies gelden binnen de hotelbranche, of deze tevens gelden binnen een andere omgeving, zoals een bibliotheek, is niet bewezen.

2.3 Operationalisatie gastvrijheidsbeleving & humanic clues

In deze paragraaf worden de abstracte kernbegrippen vertaald naar meetbare begrippen. Met andere woorden worden de kernbegrippen geoperationaliseerd. Het operationaliseren van de kernbegrippen wordt gedaan om tot meetinstrumenten te komen, welke hulpmiddelen zijn waarmee gegevens verzameld kunnen worden voor het onderzoek. De geoperationaliseerde kernbegrippen zijn: gastvrijheidsbeleving en humanic clues.

Het kernbegrip gastvrijheidsbeleving wordt in eerste instantie opgesplitst in de drie dimensies, inviting, care en comfort zoals reeds beschreven in paragraaf 2.2.1. Aan de hand van de vragenlijst van Pijls et al. (2017) worden deze dimensies verder opgesplitst. In de opgestelde vragenlijst komen van elke dimensie verschillende deelaspecten naar voren. Zo bestaat de dimensie Inviting uit het feit of de organisatie een uitnodigende uitstraling heeft, of de organisatie een open uitstraling heeft en of de bezoeker een gevoel van vrijheid ervaart tijdens zijn/haar bezoek.

De dimensie care bestaat uit het gevoel dat de organisatie zaken uit handen neemt voor je, het gevoel hebben dat je behandeld wordt als een koning(in), het gevoel dat de organisatie steun biedt, het gevoel dat de organisatie begaan is met je, het gevoel dat de organisatie geïnteresseerd is in je, het gevoel dat je belangrijk bent en het gevoel dat de organisatie moeite doet om voor je te zorgen (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017). De dimensie comfort bestaat als bezoeker zijnde uit het op je gemak voelen, je ontspannen voelen en het comfortabel voelen op een bepaalde plek/locatie

Het kernbegrip humanic clues is één van de drie verschillende soorten service clues. De overige service clues zijn de mechanic clues en de functional clues (Haeckel, Carbone, & Berry, 2003). Binnen dit onderzoek wordt, zoals reeds uitgewerkt, alleen ingegaan op de humanic clues. Humanic clues bestaan uit de gedrags- en uiterlijke kenmerken van de dienstverlener. Gedragskenmerken bestaan volgens Sundaram et al. (2000) uit verbale en non-verbale gedragskenmerken, waarbij verbale kenmerken bestaan uit de woordkeuze en het gebruik van de stem. Bij de woordkeuze zijn korte en lange zinnen en veel of weinig jargon te onderscheiden. Bij het stemgebruik zijn pauzes in de zin, de toon van de stem en het niveau van de stem te onderscheiden. Hierbij gaat het bij de toon van de stem om de gebruikte toonhoogte en de gebruikte variatie in de toon van de stem. Het niveau van de stem gaat dan over de luidheid van de stem, of deze hard of zacht is.

Non-verbale gedragskenmerken bestaan uit de lichaamstaal en de afstand en de relatieve houding van de dienstverlener tot de bezoeker. De door de dienstverlener gebruikte lichaamstaal is op te splitsen in de lichaamsoriëntatie, het oogcontact, wel of niet knikken, wel of niet de hand schudden, glimlachen en de gezichtsuitdrukking. De lichaamsoriëntatie bestaat uit een open houding, een gesloten houding en een ontspannen houding. Bij oogcontact kan er gestaard worden, kan oogcontact vermeden worden en kan er 'normaal' oogcontact gemaakt worden. Glimlachen kan oprecht of gemaakt zijn of er kan voor gekozen worden om geen glimlach te tonen. De afstand en de relatieve houding bestaat uit een moedwillige of vrijwillige aanraking.



De uiterlijke kenmerken zijn volgens Magnini et al. (2013) onder te verdelen in de fysieke aantrekkelijkheid, de netheid van in dit geval de dienstverlener en het type kleding dat de dienstverlener draagt. Bij de fysieke aantrekkelijkheid is het mogelijk om wel of niet aantrekkelijk gevonden te worden. De netheid gaat over gezichtsbehandling en de algemene verzorging van de dienstverlening. Bij de gezichtsbehandling is het onderscheid te maken tussen geen gezichtsbehandling, een baard of een snor. Type kleding is een kenmerk die gekenmerkt wordt door het ontwerp van de kleding, een kledingvoorschrift en de kleur van de kleding. Het ontwerp van de kleding kan formeel zijn of casual en de kleding kan een donkere of lichte kleur en een warme of koude kleur hebben (Sundaram & Webster, 2000) (Magnini, Baker, & Karande, 2013) (Berry, Wall, & Cabone, 2006). Een schematische weergave van de operationalisatie van de kernbegrippen gastvrijheidsbeleving en humanic clues is terug te vinden in bijlage X. In deze bijlage is van links naar rechts het kernbegrip gastvrijheidsbeleving uitgewerkt en van rechts naar links het kernbegrip humanic clues.

Op het laatste niveau van de beide operationalisaties liggen raakvlakken tussen de beide begrippen, dit zijn de punten waarop de gastvrijheidsbeleving van de bezoeker aangetast kan worden door de gebruikte humanic clues. Over welke raakvlakken er precies zijn tussen de humanic clues en de meetbare aspecten van het kernbegrip gastvrijheidsbeleving is nog nauwelijks wat bekend. Ariffin en Maghzi (2012) hebben hierin op basis van hun onderzoek in een artikel uit de International Journal of Hospitality Management over geschreven.

Uit het onderzoek van Ariffin en Maghzi (2012) komt naar voren dat gasten die komen voor vakantiedoeleinden een hogere verwachting van de gastvrijheidsbeleving hebben dan de gasten die komen voor zaken, dit is mogelijk te vergelijken met de bezoekers van de Bibliotheek Deventer die komen voor de evenementen of de bezoekers die komen voor de kernactiviteiten. De leeftijd, het opleidingsniveau en het inkomen van een gast heeft verder geen invloed op de gastvrijheidsbeleving (Ariffin & Maghzi, 2012). De operationalisatie van de kernbegrippen gastvrijheidsbeleving en humanic clues helpt bij het bepalen van op welke specifieke punten er gelet moet worden tijdens de observaties en welke punten veranderd en beïnvloed kunnen worden tijdens de daaropvolgende stappen.

2.4 Relatie tussen kernbegrippen

Er bestaat een relatie tussen de verschillende kernbegrippen uit dit onderzoek. Allereerst wordt de relatie uitgewerkt tussen het kernbegrip gastvrijheidsbeleving en het kernbegrip humanic clues. Zoals te zien is in bijlage X komen er, indien de kernbegrippen geoperationaliseerd worden deelaspecten tevoorschijn van de humanic clues die op een bepaalde manier invloed uitoefenen op de gastvrijheidsbeleving. Dit betekent dat door middel van het beïnvloeden/veranderen van bepaalde humanic clues, de gastvrijheidsbeleving van een gast beïnvloed wordt.

Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de diepere relatie tussen deze twee kernbegrippen en welke deelaspecten wel of niet een (grote) invloed uitoefenen op de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de bibliotheek.



3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk is de methodologie van het onderzoek uitgewerkt. De methodologische keuzes zijn verantwoord en de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd beschreven.

Om antwoord te kunnen geven op de managementvraag moet eerst antwoord gegeven worden op de drie veldonderzoeksvragen. Hierbij moeten de eerste twee veldonderzoeksvragen de huidige situatie omtrent de gastvrijheidsbeleving in kaart brengen en de derde veldonderzoeksvraag moet inzicht verschaffen in de door de bezoekers gewenste humanic clues.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategieën die centraal stonden binnen het onderzoek zijn zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatieve methoden draait het om het onderzoeken van onderzoekseenheden in de omgeving als geheel. Bij kwantitatieve methoden draait het om gebruik maken van cijfermatige informatie. De observatie voor veldonderzoeksvraag 1 is een kwalitatieve onderzoeksmethode en het surveyonderzoek voor veldonderzoeksvraag 2 én 3 een kwantitatieve onderzoeksmethode (Verhoeven, 2014).

3.2 Waarnemingsmethoden

In deze paragraaf zijn per onderzoeksvraag de gebruikte waarnemingsmethode(n) uitgewerkt. Samengevat zijn de gebruikte waarnemingsmethoden een observatie en een tweetal enquêtes.

3.2.1 Veldonderzoeksvraag 1: Observatieonderzoek

De eerste veldonderzoeksvraag is beantwoord doormiddel van een observatieonderzoek. Er is gekozen voor een observatie omdat deze door middel van een systematische waarneming gedragingen van personen kan onderzoeken. Om in kaart te brengen welke humanic clues de medewerkers van de Bibliotheek Deventer op dit moment gebruiken tijdens het contact met bezoekers, wat een bepaalde gedraging is van en persoon, was een observatieonderzoek de beste methode (Verhoeven, 2014).

De observatie hield in dat de bibliotheekmedewerkers geobserveerd werden waarbij gekeken werd welke humanic clues zij vertoonden tijdens het contact met een bezoeker en hoe vaak zij deze humanic clues vertoonden. Hierdoor werd de huidige situatie omtrent het gebruik van de humanic clues door de bibliotheekmedewerkers in kaart gebracht. Het huidige gebruik van de humanic clues werd in kaart gebracht door te kijken naar welke humanic clues nu gebruikt worden, hoe vaak deze gebruikt werden, op wat voor manier deze gebruikt werden en hoe lang deze gebruikt werden.

Bij deze kwalitatieve onderzoeksmethode, is het 'veld' ingegaan. Dit betekent dat de geobserveerde personen niet van tevoren geselecteerd werden en dat het onderzoek niet plaatsvond binnen een daarvoor speciaal ingerichte ruimte. Voor het observeren van de gebruikte humanic clues is een gestructureerde observatie uitgevoerd. Voor deze observaties was van tevoren een lijst geprepareerd met de verschillende humanic clues. Deze lijst was opgesteld aan de hand van de operationalisatie van het kernbegrip humanic clues (Verhoeven, 2014).

In theorie was sprake van een directe observatie, de geobserveerde personen konden de observant zien, echter werd er wel gebruikt gemaakt van een verholde observatie (Verhoeven, 2014). De observant zat in een ruimte aan een tafel met een laptop, waar ook andere personen zaten te werken met een laptop.



Verder was de observant ongeveer tien meter verwijderd van de interacties tussen de medewerkers en de bezoekers. Hierdoor wisten de geobserveerde personen niet per se dat ze geobserveerd werden door de observant omdat deze hierover niet ingelicht waren. Binnen de observatie was geen sprake van een zogeheten 'participerende' observatie. Dit houdt in dat de observant niet mee heeft gedaan met de activiteiten van de geobserveerde personen. Samengevat was er sprake van een directe, verholde, niet participerende en gestructureerde observatie (Verhoeven, 2014) (Dingemanse, 2016).

3.2.2 Veldonderzoeksvraag 2: Surveyonderzoek

Veldonderzoeksvraag 2 is beantwoord doormiddel van een surveyonderzoek. Het surveyonderzoek is uitgevoerd doormiddel van een enquête. De reden voor het gebruiken van de kwantitatieve onderzoeksmethode, de enquête, is omdat deze volgens Verhoeven (2014) ingezet kan worden om numerieke gegevens te verzamelen over meningen, houdingen en kennis bij een grote groep personen. In dit geval is de mening van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer over de ervaren gastvrijheid in de huidige situatie in kaart gebracht. Doordat de veldonderzoeksvraag een 'wat' vraag is en de huidige situatie omtrent de gastvrijheidsbeleving moest beschrijven, is er sprake van een beschrijvende veldonderzoeksvraag. Om een beschrijvende onderzoeksvraag te beantwoorden was een enquête een veelgebruikte methode (Verhoeven, 2014).

De eenheden waar in dit onderzoek uitspraken over gedaan zijn, ook wel de populatie genoemd, waren de bezoekers van de hoofdlocatie van de Bibliotheek Deventer. Onder de populatie vielen geen bezoekers van de hoofdlocatie van de Bibliotheek Deventer die kwamen voor één van de evenementen of workshops. De reden hiervan was dat deze bezoekers mogelijk met een andere staat van zijn binnenkomen, waardoor de uitkomsten van het onderzoek mogelijk niet betrouwbaar of valide waren, omdat de grootte van deze groep ten opzichte van de gehele groep kunnen variëren.

Zoals gebleken is uit het onderzoek van Ariffin en Maghzi (2012) is het mogelijk dat er een verschil bestaat tussen verschillende personen/groepen over de verwachte gastvrijheidsbeleving. Uit hun onderzoek bleek binnen hotels een verschil te zitten in de verwachte gastvrijheidsbeleving tussen zakelijke klanten en vakantiegangers. Dit verschil zat mogelijk ook tussen de bezoekers van de Bibliotheek Deventer die komen voor evenementen en workshops en de overige bezoekers.

Het surveyonderzoek bestond uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Dit blijkt uit het feit dat er zowel gesloten als open vragen binnen de enquête gebruikt zijn. Verder is er een gestructureerde dataverzamelmethode gehanteerd, de vragen stonden van tevoren vast.

De gebruikte vragen zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie van het kernbegrip gastvrijheidsbeleving uit bijlage X en de door Pijls et al (2017) opgestelde vragenlijst uit de International Journal of Hospitality Management, om de ervaren gastvrijheid te meten. De gebruikte enquête is terug te vinden bij bijlage XI. In bijlage XII is een verantwoording te vinden van de gebruikte enquête. Binnen deze enquête was stelling 1 een algemene stelling over gastvrijheid, hadden stellingen 4, 7 en 9 betrekking op de factor inviting, hadden stelling 2, 5, 6, 10, 11, 13 en 14 betrekking op de factor care en hadden stellingen 3, 8 en 12 betrekking op de factor comfort.

Voor de enquête is tot slot gebruik gemaakt van een willekeurige selectie uit de populatie die de mogelijkheid had mee te doen aan het onderzoek, oftewel, er is gebruik gemaakt van een steekproef, ter grootte van 100 respondenten.



3.2.3 Veldonderzoeksvraag 3: Surveyonderzoek

Welke humanic clues de bezoekers van de Bibliotheek Deventer het prettigst vonden en als het meest gastvrij ervaarden, is onderzocht doormiddel van een surveyonderzoek. Net als veldonderzoeksvraag twee is dit surveyonderzoek uitgevoerd door middel van een enquête. In dit geval is nogmaals om de mening van de bezoekers gevraagd, enkel ging het dit keer over welke humanic clues zij het prettigst vinden en zelf als meest gastvrij ervaren. Om achter de mening van een respondent te komen is volgens Verhoeven (2014) een enquête een goede en gebruikelijke methode.

Veldonderzoeksvraag drie is tevens een beschrijvende onderzoeksvraag, welke de belangrijkste humanic clues moest beschrijven volgens de bezoekers van de Bibliotheek Deventer. Indien bekend is welke humanic clues de bezoekers het belangrijkste vinden, kunnen de bibliotheekmedewerkers hierop inspelen om daar vervolgens de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers mogelijk mee te verhogen.

Het surveyonderzoek bestond enkel uit een kwantitatief onderzoek. Dit betekent dat er alleen gebruik gemaakt is van gesloten vragen binnen de enquête. Verder is er een gestructureerde dataverzamelmethode gehanteerd, de vragen stonden van tevoren vast. Voor de enquête is tot slot gebruik gemaakt van een willekeurige selectie uit de populatie die de mogelijkheid had mee te doen aan het onderzoek, oftewel, er is gebruik gemaakt van een steekproef.

De vragen voor de enquête zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie van het kernbegrip humanic clues en de daaruit voortkomende concrete humanic clues. De enquête is opgesteld na de verdediging van het TPD in samenwerking met de onderzoeksdocent zodat de juiste methodes gebruikt werden.

3.3 Selectie onderzoekseenheden

In deze paragraaf zijn de onderzoekseenheden geselecteerd en is deze selectie beargumenteerd. De onderzoekseenheden binnen dit onderzoek waren de bezoekers van de Bibliotheek Deventer en de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer. Verder is in deze paragraaf de ruimte waar het onderzoek plaats heeft gevonden benoemd met daarbij een argumentatie voor de gemaakte keuzes.

3.3.1 Onderzoekspopulatie

Binnen het onderzoek waren twee doelgroepen zeer belangrijk, deze doelgroepen waren de bezoekers van de Bibliotheek Deventer en de bibliotheekmedewerkers. De bezoekers van de Bibliotheek Deventer hadden verschillende redenen en intenties voor het bezoeken van de bibliotheek, deze konden verschillen van het terugbrengen en/of ophalen van een boek tot het in stilte studeren of het bijwonen van een bijeenkomst of evenement. In totaal waren er in 2017 ongeveer 570 duizend bezoekers bij de verschillende locaties van de Bibliotheek Deventer. De bezoekers kunnen opgedeeld worden in twee groepen bezoekers, de bezoekers die komen voor de 'key activities' van de bibliotheek en de bezoekers die komen voor evenementen of bijeenkomsten (van Diepen, 2018). Het 'soort' bezoekers dat in dit onderzoek meegenomen zijn, zijn de bezoekers die voor de 'key activities' kwamen van de bibliotheek en niet de bezoekers die kwamen voor evenementen of bijeenkomsten.

Deze key activities van de Bibliotheek Deventer omvatten alle activiteiten binnen de bibliotheek exclusief de evenementen of bijeenkomsten. Dit zijn bijvoorbeeld het uitlenen van boeken, het bieden van werkplekken en het faciliteren van ontmoetingen. De reden dat de bezoekers die kwamen voor evenementen of bijeenkomsten niet meegenomen is dat deze bezoekers mogelijk met een andere staat van zijn binnen zouden komen, zoals reeds is gebleken uit het onderzoek van Ariffin en Maghzi (2012).



Hierdoor zouden de uitkomsten van het onderzoek mogelijk niet betrouwbaar of valide zijn, omdat de grootte van deze groep ten opzichte van de gehele populatie kan variëren en dat er uiteindelijk niet gemeten wordt wat er gemeten moest worden.

De doelgroep 'bibliotheekmedewerkers' omvatte het personeel dat fungeert als aanspreekpunt voor de bezoekers. Dit is het personeel op operationeel niveau waar bezoekers onder andere terecht kunnen met allerlei vragen over diverse onderwerpen. Deze bibliotheekmedewerkers zijn het 'gezicht' van de Bibliotheek Deventer en is voor de bezoekers van de Bibliotheek Deventer vaak ook het enige zichtbare personeel. Doordat deze medewerkers vaak het enige zichtbare personeel waren, waren zij hét personeel die, door gebruik te maken van verschillende humanic clues, de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers konden beïnvloeden. Om deze redenen zijn deze bibliotheekmedewerkers dan ook gebruikt bij het beantwoorden van veldonderzoeksvraag één doormiddel van een observatie.

Voor zowel veldonderzoeksvraag twee als drie zijn de bezoekers benaderd die kwamen voor de key activiteiten van de Bibliotheek Deventer. Deze bezoekers konden onderscheiden worden van de andere bezoekers, door per bezoeker te kijken waar zij zich bevonden binnen het gebouw, of zij bijvoorbeeld zaten te werken op een werkplek of dat zij zich bevonden bij één van de locaties waar op dat moment een evenement plaatsvond en door te vragen wat hun reden van bezoek was.

3.3.2 Onderzoeksruijnte

De observaties en het uitzetten van de enquêtes vonden plaats in bepaalde ruimtes binnen de bibliotheek. De ruimte voor de observatie was gekozen aan de hand van het criterium of sociale cohesie centraal stond binnen de ruimte. De definitie van het begrip sociale cohesie die binnen dit onderzoek gehanteerd is, *Sociale cohesie is de mate waarin individuen of groepen in de samenleving met elkaar omgaan, verbonden zijn en voelen en heeft betrekking op de onderlinge banden van leden van een groepering* (de Kam & Needham, 2003) (Weijers, 2016) (Kearns & Forrest, 2000) Bovenstaande definitie bevat twee punten welke zeer belangrijk zijn binnen het onderzoek. De omgang en de interactie is belangrijk voor het feit dat de onderzoeksruijnte een ruimte moet zijn waar interactie plaatsvindt en waar de bibliotheekmedewerkers en de bezoekers contact kunnen hebben en met elkaar kunnen omgaan. Een volledige literature review van het begrip sociale cohesie is terug te vinden in bijlage IX. In bijlage VIII zijn de gebruikte definities in een tabel weergegeven.

In overleg met de manager dienstverlening van de Bibliotheek Deventer was, op basis van de geformuleerde definitie, de volgende onderzoeksruijnte gekozen: de centrale ontvangsthal met daaraan vast een deel van de begane grond aan de kant van de ingang. Een schematische weergave van de gekozen onderzoeksruijnte is te vinden in bijlage XIII. In totaal bestaat de bibliotheek uit 4 verdiepingen, waaronder de kelder, de begane grond en de eerste en tweede verdieping.

De centrale ontvangsthal en de begane grond waren de ruimtes waar de meeste interactie plaatsvond tussen de bezoekers van de Bibliotheek Deventer onderling en tussen de bezoekers en de bibliotheekmedewerkers. In de ontvangsthal kwamen alle bezoekers binnen, hier konden tevens ook boeken ingeleverd en opgehaald worden. Door de continue stroom van bezoekers die binnen kwamen of die naar buiten gingen was de centrale hal een plek waar mensen in contact kwamen met elkaar en hardop konden praten. In de ontvangstruijnte bevond zich ook een café/lunchroom genaamd Oscar, dit was echter een uitbestede facilitaire dienst. Om deze reden was de keuze, in overleg met de manager



dienstverlening van de Bibliotheek Deventer, gemaakt om deze ruimte niet mee te nemen binnen het onderzoek, ondanks het feit dat hier wel sprake was van een ruimte waar sociale cohesie centraal staat.

Op de eerste en de tweede verdieping van de Bibliotheek Deventer waren verschillende lees- en werkplekken te vinden waar mensen het liefst in rust zaten te werken en lezen. Hierdoor waren deze ruimtes tevens niet geschikt voor interactie en stond sociale cohesie daarom ook niet centraal binnen deze ruimten. In de kelder van de bibliotheek bevonden zich een tweetal vergaderruimtes die alleen door medewerkers te reserveren waren, één huiskamerbioscoop die ook door externen te reserveren was en tot slot een theaterzaal die tevens door externe partijen te reserveren was.

Het surveyonderzoek dat uitgevoerd is voor veldonderzoeksvraag 2 en 3 is uitgevoerd binnen meerdere ruimtes van de Bibliotheek Deventer. De enquêtes zijn uitgegeven op de gehele begane grond, de eerste en de tweede verdieping. Hierbij zijn voornamelijk bezoekers opgezocht die gebruik maakten van het zitmeubilair, omdat deze over het algemeen langer verblijven binnen de Bibliotheek Deventer en hierdoor mogelijk ook meer tijd hadden voor het invullen van de enquête.

3.3.3 Gewenst aantal respondenten & proefpersonen

Voor de verschillende dataverzamelmethode golden ook verschillende gewenste aantal respondenten of proefpersonen. De personen die deelnamen aan de enquête heette respondenten en de personen die geobserveerd zijn, worden binnen dit onderzoek de proefpersonen genoemd (Verhoeven, 2014).

De bibliotheekmedewerkers zijn in eerste instantie geobserveerd. Dit waren dan ook de proefpersonen van de observatie. Gedurende de observatie is gekeken naar meerdere interacties tussen de bibliotheekmedewerkers en bezoekers van de Bibliotheek Deventer en de tijdens deze interactie door de bibliotheekmedewerker gebruikte humanic clues. Om een goed beeld te geven van de huidige situatie werd gedurende vijf werkdagen, verdeeld over twee werkweken een totaal van 25 observaties uitgevoerd. Dit betekent dat er per werkdag gemiddeld vijf observaties uitgevoerd zijn. Dit werd gehanteerd om op een mogelijk verschil in medewerkers en/of bezoekers in te spelen. Hiermee werd bedoeld dat er per dag mogelijk verschillende medewerkers waren die verschillende humanic clues gebruikten en dat er per werkdag mogelijk verschillende bezoekers kwamen die andere interacties wensten van de bibliotheekmedewerkers.

Er werd een totaal van 25 observaties gehanteerd omdat bij dit aantal een goed beeld verkregen kon worden van de huidige situatie, doordat bij dit aantal de verschillende interacties tussen de medewerkers en de bezoekers meegenomen konden worden en het aannemelijk was dat er na 25 observaties een patroon te ontdekken was in de gebruikte humanic clues en het aantal keren dat deze gebruikt werden.

Voor de uitgezette enquêtes, voor zowel de enquête uit veldonderzoeksvraag twee als drie gold dat er per enquête in totaal minimaal 100 responsen van 100 verschillende respondenten moesten zijn. Dit betekent dat het aantal uitgezette enquêtes hoger moest zijn dan deze 100 om tot dit aantal responsen te komen. Dit in verband met de van tevoren verwachtte non-respons, uitval van responsen en mogelijke toevallige fouten bij het invullen van de enquête waardoor deze voor het onderzoek onbruikbaar werd. Uiteindelijk zijn er enquêtes uitgezet tot er 100 responsen waren.



De respondenten werden hierbij actief benaderd om deze enquête op papier in te vullen, middels deze manier was het mogelijk om zicht te hebben op het aantal responsen en was het voor een respondent mogelijk om verduidelijking te vragen over bepaalde vragen. Tijdens het invullen van de enquête werd de respondent echter wel alleen gelaten zodat de gegeven antwoorden niet beïnvloed werden, tenzij deze kenbaar maakt een vraag te hebben over de in te vullen enquête, dan werd de respondent benaderd tijdens het invullen van de enquête.

3.4 Methode van data-analyse

De verzamelde data is, om tot de uiteindelijke conclusie en het advies te komen, geanalyseerd. De kwantitatieve data, afkomstig uit de enquêtes van veldonderzoeksvraag twee en drie is geanalyseerd doormiddel van het statistische computerprogramma SPSS. De kwalitatieve data, afkomstig uit de observatie, is geanalyseerd aan de hand van de vier fasen van Boeije (2012). De verzamelde kwantitatieve data is als eerst ingevuld in een zogenoemde datamatrix binnen SPSS. Voor veldonderzoeksvraag twee is gevraagd naar de ervaren mate van gastvrijheid. Dit is gevraagd aan de hand van de operationalisatie van het kernbegrip gastvrijheid. Hierbij zijn de variabelen binnen de enquête de punten uit de rechter kant van de operationalisatie, deze kwamen ook letterlijk terug binnen de enquêtevragen, welke terug te vinden zijn in bijlage XI.

De gebruikte categorieën voor veldonderzoeksvraag twee zijn 'helemaal mee eens' en 'helemaal mee oneens'. Tussen deze uitersten zaten nog vijf punten, wat maakte dat er een zevenpuntsschaal gebruikt is voor de enquête. Aangezien de mening over de ervaren gastvrijheid gemeten werd aan de hand van beweringen, welke vervolgens gecombineerd zijn door de afzonderlijke beweringen bij elkaar op te tellen, wordt de gebruikte schaal ook wel een Likertschaal genoemd. Hierdoor is de kwantitatieve data op intervalniveau geanalyseerd. Dit betekent dat er met de variabelen gerekend kon worden. Binnen SPSS wordt het meetniveau van variabelen van intervalniveau SCALE genoemd, deze benaming is daarom dan ook verder gehanteerd binnen het onderzoek (Verhoeven, 2014).

Het rekenen met de variabelen hield in dat er door te kijken naar de door de respondenten gegeven antwoorden een cijfer gekoppeld kon worden met betrekking tot de ervaren gastvrijheid. Dit is gedaan door aan de gegeven meningen over de variabelen een cijfer tussen de één en de zeven te koppelen, om dit cijfer van alle variabelen vervolgens bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal variabelen. Hierdoor kwam een cijfer tot stand over de ervaren gastvrijheid van de bezoekers. De methode voor het analyseren van de kwantitatieve data die voortkwam uit de enquête van veldonderzoeksvraag drie, over de gewenste humanic clues, wordt later bepaald in samenwerking met de onderzoeksdocent. Hiervoor moet eerst de enquête opgesteld worden en vorm krijgen.

De uit de observatie voortgekomen kwalitatieve gegevens zijn aan de hand van de volgende vier fasen geanalyseerd: exploreren, specificeren, reduceren en integreren (Boeije, 2012). Tijdens het exploreren is er gekeken naar welke humanic clues allemaal naar voren zijn gekomen tijdens de observatie. Tijdens het specificeren is per humanic clue gekeken hoe vaak deze gebruikt zijn, op wat voor manier deze gebruikt zijn en hoe lang deze gebruikt zijn. Gedurende het reduceren zijn de gespecificeerde gegevens geordend zodat deze uiteindelijk binnen de integratie verwerkt konden worden in een bepaalde structuur zodat het uiteindelijke antwoord op veldonderzoeksvraag geformuleerd kon worden.



4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van het veldonderzoek besproken. Deze resultaten komen voort uit het uitgevoerde observatieonderzoek en het surveyonderzoek.

4.1 Resultaten observatie veldonderzoeksvraag 1

Veldonderzoeksvraag 1 luidt: *Welke humanic clues worden op dit moment door de medewerkers van de Bibliotheek Deventer gebruikt tijdens het contact met de bezoekers?* Het antwoord op deze veldonderzoeksvraag moet voortkomen uit de informatie die verkregen is uit de uitgevoerde observatie zoals beschreven in paragraaf 3.2.1. De volledige uitwerking van de verrichte observaties is te vinden in bijlage XIV. Een kwantitatieve uitwerking van de gebruikte humanic clues, over bij welke observatie deze gebruikt zijn, is terug te vinden in bijlage XV. Onderstaand zijn de resultaten van de observaties uitgewerkt.

Uit de 25 verrichte observaties is gebleken dat de medewerkers zich geen enkele keer hebben voorgesteld óf de bezoekers de hand hebben geschud. Dit laat zien dat de medewerkers zichzelf op dit moment niet zomaar voorstellen aan de bezoekers of deze een hand geven. De resultaten uit de enquête voor veldonderzoeksvraag 3 moet verduidelijken of het voorstellen en/of het schudden van een hand wel of niet een voor de bezoekers gewenste situatie is.

De variatie in de toonhoogte van de stem en het gebruik van jargon/vaktaal door de medewerker was niet te observeren door omgevingsgeluid binnen de onderzoeksruijnte. Hierdoor zouden de observaties van zeer dichtbij uitgevoerd moeten worden, waardoor de medewerkers zouden weten dat ze geobserveerd werden en daardoor mogelijk sociaal wenselijk gedrag gingen vertonen. Voor een vervolgonderzoek is het nog mogelijk om deze humanic clues te onderzoeken, eventueel op basis van dit onderzoek.

Een andere uitkomst van de observaties is dat er niet altijd geglimlacht wordt door de bibliotheekmedewerkers gedurende het contact met een bezoeker. In acht van de 25 gevallen werd er helemaal geen glimlach getoond en in nog eens vijf gevallen was dit zeer beperkt. Bij deze vijf gevallen werd er soms minimaal een glimlach getoond of bleef dit beperkt tot hooguit een redelijk vriendelijke gezichtsuitdrukking.

Een opvallend punt wat naar voren is gekomen binnen de observaties is het feit dat in 84% van de gevallen het initiatief uit de bezoeker kwam om een vraag te stellen. In meerdere gevallen was het echter wel aan een bezoeker te zien indien deze aan vraag had of de weg niet wist binnen de bibliotheek, maar moest deze uiteindelijk zelf naar de medewerker toe komen bij het 'Servicepunt'. Dit betekent dat de proactiviteit bij de medewerkers om bezoekers te helpen ontbreekt. Dit servicepunt is een vierkante tafel met daarop twee computers waarop de medewerkers dingen kunnen opzoeken voor de bezoekers. De medewerkers stonden hier gedurende de observaties dan ook vaak aan.

Een resultaat van de observaties is dat de medewerkers relatief vaak het servicepunt bemanden. In slechts 12% van de gevallen kwam het voor dat er geen medewerker stond bij het servicepunt op het moment dat een bezoeker een vraag wilde stellen. Hierdoor moest een bezoeker even wachten totdat het servicepunt opnieuw bemand was. Het voordeel hiervan is dat bezoekers vaak bij de medewerkers terecht kunnen met hun vraag, maar hier kleven ook nadelen aan.



Indien de medewerkers het servicepunt bemanden, werkte de medewerkers tegelijkertijd op de computers die staan op het servicepunt. Hierdoor zijn zij gefocust op het beeldscherm en zien zij mogelijk vragende bezoekers niet aankomen of staan, waardoor deze bezoekers zelf naar de medewerkers toe moeten komen. Dit kan dan ook de eerdergenoemde missende proactiviteit verklaren. Verder kan de benaderbaarheid van de medewerkers hierdoor verlaagd worden. Dit komt doordat zij de bezoekers niet open kunnen ontvangen en niet kijken in de richting waar de bezoekers voornamelijk vandaan komen, namelijk richting de ingang van de Bibliotheek en het punt waar boeken ingeleverd en opgehaald kunnen worden. Hierdoor voelen bezoekers mogelijk een lagere benaderbaarheid van de medewerkers.

Een ander nadeel aan het bemannen van het servicepunt is dat de medewerkers niet door de bibliotheek lopen waardoor zij minder contact maken met bezoekers en kleine taken niet uitvoeren, zoals het opruimen van afval en het rechtzetten van meubilair.

Een positieve bevinding is het feit dat de medewerkers in 92% van de observaties een ontspannen indruk wekte, wat de indruk geeft dat ze zich op hun gemak voelen en niet gespannen worden indien een bezoeker een vraag komt stellen. Verder straalde deze ontspannen houding een bepaalde mate van zekerheid en kennis/ervaring uit, omdat de medewerkers niet gespannen raakte van het contact met een bezoeker. De twee gevallen waarbij de medewerkers niet positief scoorde op deze humanic clue kwam in één geval door een incident waarbij een bezoeker per ongelijk bijna boeken in de afvalbak gooide, waardoor de medewerker geschrokken reageerde door de boeken snel uit de handen van de bezoeker te pakken. In het andere geval kwam het doordat de medewerker zelf wel ontspannen stond, maar daardoor ongeïnteresseerd over kwam.

Een laatste bevinding is het feit dat in 40% van de gevallen de medewerker iets moest opzoeken op de computers bij het servicepunt tijdens het contact met een bezoeker. Door het opzoeken was oogcontact maken met de bezoeker niet mogelijk en/of niet zo gemakkelijk, waardoor het oogcontact voor een bepaalde tijd onderbroken werd.

4.2 Resultaten enquête veldonderzoeksvraag 2

De uitgevoerde enquête moet uiteindelijk de benodigde informatie opleveren om veldonderzoeksvraag 2 te beantwoorden. Deze is: *Hoe ervaren de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues?* De resultaten van deze enquête zijn onderstaand uitgewerkt. De genoemde resultaten zijn scores op een schaal van 1 tot en met 7, waarbij een 7 het hoogst haalbare is.

Uit de responsen op de enquête blijkt dat de Bibliotheek Deventer gemiddeld een 5,18 scoort op de algehele gastvrijheidsbeleving van de bezoekers. Bij het berekenen van de gemiddelde score op de gehele gastvrijheidsbeleving wegen alle dertien stellingen uit de enquête even zwaar. De reden hiervan is dat er nog geen onderzoek verricht is naar de wegingsfactoren van deze afzonderlijke onderdelen. Hierdoor zou een vertekent beeld ontstaan van de gehele gastvrijheidsbeleving indien de totale scores op de dimensies 'Inviting', 'Care' en 'Comfort' even zwaar zouden gelden.

Op de afzonderlijke dimensies 'Inviting', 'Care' en 'Comfort' scoort de Bibliotheek Deventer respectievelijk een 6,05, 4,11 en een 6,08. In onderstaande tabel 4.1 zijn de resultaten van de enquête weergegeven, inclusief de gemiddelde scores op de afzonderlijke dimensies en het totale gemiddelde.



Beschrijvende statistieken dimensie: Gastvrijheidsbeleving					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Algemene gastvrijheid	100	4	7	6,34	0,755
Op gemak voelen	100	4	7	6,18	0,809
Uitnodigende uitstraling	100	3	7	6,11	0,994
Behandeld als koning(in)	99	1	7	3,85	1,574
Geeft steun	99	1	7	4,52	1,248
Heeft open uitstraling	100	4	7	6,17	0,817
Voelt ontspannen	100	2	7	6,05	1,086
Gevoel van vrijheid	100	1	7	5,88	1,131
Is begaan	99	1	7	4,31	1,226
Is geïnteresseerd	99	1	7	4,02	1,325
Voelt comfortabel	100	2	7	6,01	1,04
Voelt belangrijk	99	1	7	3,7	1,467
Doet moeite om zorgen	99	1	7	4,27	1,434
Gemiddelde Inviting	100	3	7	6,05	0,816
Gemiddelde Care	99	1	7	4,11	1,091
Gemiddelde Comfort	100	3	7	6,08	0,852
Gemiddelde Gastvrijheidsbeleving	99	3	7	5,18	0,774
Geldend N	99				

(Tabel 4.1, Gemiddelde scores afzonderlijke onderdelen gastvrijheidsbeleving en gemiddeldes)

Uit de resultaten van de drie dimensies komt duidelijk naar voren dat de Bibliotheek Deventer zeer goed scoort op de dimensie Inviting en Comfort, respectievelijk een 6,05 en een 6,08, maar aanzienlijk lager scoort op de dimensie Care, namelijk een 4,11. De dimensie care is tevens de meest omvangrijke dimensie qua aantal stellingen die in de enquête stonden. In onderstaande tabel 4.2 is de dimensie Care apart genomen en opgesplitst, zodat gekeken kan worden op welke punten binnen deze dimensie de grootste winst te behalen valt. De tabellen waarin de dimensies inviting en comfort ook zijn opgesplitst, zijn terug te vinden in bijlage XVI.

Beschrijvende statistieken dimensie: Care					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Behandeld als koning(in)	99	1	7	3,85	1,574
Geeft steun	99	1	7	4,52	1,248
Is begaan	99	1	7	4,31	1,226
Is geïnteresseerd	99	1	7	4,02	1,325
Voelt belangrijk	99	1	7	3,7	1,467
Doet moeite om zorgen	99	1	7	4,27	1,434
Gemiddelde Care	99	1	7	4,11	1,091
Geldend N	99				

(Tabel 4.2, Resultaten dimensie Care)

Binnen de overige twee dimensies, inviting en comfort, scoort geen enkel onderdeel lager dan het hoogst scorende onderdeel van de dimensie Care. Dit geeft sterk het belang én de potentie aan om op het gebied van de dimensie Care verbeteringen door te voeren. Dit om uiteindelijk de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers binnen de Bibliotheek Deventer te verbeteren.

Uit de enquête blijkt dat de bezoekers zich niet belangrijk voelen binnen de Bibliotheek Deventer, dit onderdeel scoort dan ook het laagst van alle onderdelen, namelijk een 3,7. Het op een na laagst scorende onderdeel is het gevoel dat de bezoekers behandeld worden als koning(in) binnen de Bibliotheek



Deventer. Echter is bij dit onderdeel meermaals aangegeven dat de bezoekers dit ook niet belangrijk vinden bij de Bibliotheek Deventer. Hierdoor zal dit onderdeel minder naar voren binnen dit onderzoek.

Verder is er een duidelijk patroon zichtbaar in de gegeven antwoorden over de dimensie Care doordat alle onderdelen relatief laag scoren. Hieruit blijkt dat de bezoekers binnen deze dimensie nog echt behoeftes hebben die binnen de huidige situatie niet verzadigd worden. Zo hebben de bezoekers onder andere de indruk dat de Bibliotheek Deventer niet geïnteresseerd is in hun, dat er weinig tot geen moeite gedaan wordt voor de ze, dat de Bibliotheek Deventer niet begaan is met ze en weinig tot geen steun geeft.

Doordat de scores op alle onderdelen uit de dimensie care relatief laag zijn, is het belangrijk is om voor alle onderdelen verbeteringen door te voeren om de gastvrijheidsbeleving onder de bezoekers te verbeteren.

4.3 Resultaten enquête veldonderzoeksvraag 3

Om de humanic clues in kaart te brengen welke de bezoekers van de Bibliotheek Deventer een belangrijke bijdrage vinden leveren aan een gastvrije ervaring, indien deze toegepast zou worden door een bibliotheekmedewerker, is een surveyonderzoek uitgevoerd. De resultaten van deze enquête zijn scores op een schaal van 1 tot en met 7. In onderstaande tabel 4.3 zijn de kwantitatieve resultaten van de enquête weergegeven. De humanic clues staan in deze tabel van de hoogst scorende humanic clue naar de laagst scorende humanic clue.

Bij de laatste vier vragen van de uitgezette enquête is de respondent gevraagd om een toelichting te geven op het gegeven antwoord op de stelling. Deze vier vragen gaan over de humanic clues een verzorgt uiterlijk, een open lichaamshouding, een ontspannen lichaamshouding en het dragen van bedrijfskleding. Een overzicht met alle gegeven toelichtingen is terug te vinden in bijlage XVII.

Beschrijvende statistieken: Humanic Clues					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Een glimlach	100	3	7	6,19	0,929
Open lichaamshouding	100	4	7	6	0,888
Het oogcontact	100	3	7	5,93	1,037
Verzorgt uiterlijk	100	1	7	5,66	1,208
Ontspannen lichaamshouding	100	3	7	5,6	1,035
Variatie toonhoogte stem	100	1	7	4,97	1,403
Dragen bedrijfskleding	100	1	7	4,78	1,709
Aan elkaar voorstellen	100	1	7	4,25	1,772
Schudden van een hand	100	1	7	4,02	1,758
Gebruik jargon/vaktaal	100	1	7	3,44	1,623
Geldend N	100				

(Tabel 4.3, Resultaten Humanic Clues)

Uit tabel 4.3 komt naar voren dat de humanic clue, een glimlach, volgens de respondenten de belangrijkste bijdrage levert aan een gastvrije ervaring. Deze humanic clue scoort en overtuigende 6,19 waardoor gesteld kan worden dat de humanic clue zeer belangrijk is voor de bezoekers van de Bibliotheek Deventer om een gastvrije ervaring te beleven.

Het hebben van een open lichaamshouding is voor de bezoekers ook een zeer belangrijke humanic clue voor het hebben van een gastvrije ervaring. Uit de gegeven toelichting op de stelling over een open lichaamshouding blijkt dat, volgens vijf respondenten, een open lichaamshouding de bezoekers van de



Bibliotheek Deventer een welkom gevoel oplevert en dat de medewerkers hierdoor op de bezoekers geïnteresseerder over komen. Verder gaan 27 toelichtingen over de benaderbaarheid van de medewerker. In de toelichtingen is 27 keer aangegeven dat deze benaderbaarheid van een medewerker positief beïnvloed wordt indien deze een open lichaamshouding hanteert.

De humanic clue oogcontact levert tevens een belangrijk bijdrage aan een gastvrije ervaring voor de bezoekers van de Bibliotheek Deventer. De humanic clue oogcontact scoort dan ook een 5,93. Het hebben van een verzorgd uiterlijk wordt ook als zeer belangrijk aangegeven door de respondenten. Deze humanic clue scoort een 5,66. De respondenten hebben verschillende toelichtingen gegeven over waarom zij tijdens het contact met een medewerker een verzorgd uiterlijk een belangrijke, of juist geen belangrijke bijdrage vinden leveren aan een gastvrij gevoel. 9 van de 37 toelichtingen hebben betrekking op het feit dat de respondenten een verzorgd uiterlijk vinden bijdragen aan een professionele uitstraling van zowel de medewerker als de organisatie. Verder wordt tevens negen keer aangegeven door de respondenten dat ze door een verzorgd uiterlijk van een medewerker de benaderbaarheid van deze medewerker hoger (zouden) vinden. Een ander argument dat zeven keer terugkomt in de toelichtingen is het feit dat de respondenten zich meer op hun gemak voelen indien een medewerker een verzorgd uiterlijk heeft.

Naast toelichtingen over positieve bijdrages zijn er ook zeven respondenten die juist aangeven dat het verzorgde uiterlijk niet overdreven moet worden, maar dat een medewerker er ook juist weer niet onverzorgd uit moet zien.

Een ontspannen lichaamshouding draagt volgens de respondenten positief bij aan de benaderbaarheid van een medewerker en aan een ontspannen en prettig gevoel van de bezoekers en scoort een 5,6. Volgens 17 respondenten straalt een ontspannen medewerker dit ook uit en brengt dit over op de bezoekers, waardoor zij zich meer ontspannen worden. Verder worden er in zeven toelichtingen meerdere redenen genoemd waarom een ontspannen lichaamshouding bij zou dragen aan een prettig gevoel van de bezoeker. Zo zouden de bezoekers het gevoel krijgen dat er naar ze geluisterd wordt, dat de medewerker tijd heeft om de bezoeker te helpen en dat de medewerker het naar zijn zin heeft en zich prettig voelt.

De humanic clues een variatie in de toonhoogte van de stem en het dragen van bedrijfskleding worden als belangrijke humanic clues aangegeven. Over het dragen van bedrijfskleding waren de respondenten relatief verdeeld, wat tevens terug te zien is in tabel 4.2 aan de relatief hoge standaardafwijking van het gemiddelde. In de toelichting komt 19 keer naar voren dat de herkenbaarheid van een medewerker belangrijk gevonden wordt en dat het dragen van bedrijfskleding hier een positieve bijdrage aan levert, echter zijn er tevens negen respondenten die in hun toelichting aangeven bedrijfskleding niet nodig te vinden, maar de herkenbaarheid van de medewerker op een andere manier wilden zien. Suggesties die deze respondenten gegeven hebben zijn om in plaats van bedrijfskleding, de medewerker een keycord om te laten doen. Hierdoor zouden de medewerker kleding kunnen dragen waar ze zich prettig in voelen maar blijven ze herkenbaar voor de bezoekers.

De humanic clues 'aan elkaar voorstellen' en 'schudden van een hand' scoren neutraal, wat betekent dat de respondenten het gemiddeld niet per se eens zijn met de stellingen, maar ook niet oneens. Wat echter wel opvalt bij deze humanic clues is dat de standaardafwijking het hoogst is van alle humanic clues. Zo bedraagt de standaardafwijking op het schudden van een hand maar liefst 1,758 en bij het aan elkaar



voorstellen 1,772. Deze relatief hoge standaardafwijking geeft aan dat er een bepaalde verdeeldheid was onder de respondenten over deze stellingen en dat sommige respondenten het wel eens waren met de stellingen, maar sommige ook niet. Dit kan mogelijk betekenen dat respondenten in sommige situaties deze twee humanic clues wel belangrijk vinden, maar in sommige situaties ook niet. Een vervolgonderzoek kan uitwijzen in welke situaties deze humanic clues een positieve bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring en in welke situaties juist niet.

De respondenten zijn het tot slot deels oneens met het feit dat het gebruik van jargon/vaktaal een positieve bijdrage levert aan een gastvrije ervaring. Dit betekent dat deze humanic clue beter niet gebruikt kan worden door een bibliotheekmedewerker tijdens het contact met een bezoeker. Blijkbaar vinden de bezoekers van de Bibliotheek Deventer het prettiger indien zij geholpen worden in begrijpelijke taal zonder jargon/vaktaal.

4.4 Correlaties tussen resultaten

Om verbanden te zoeken tussen de antwoorden van de respondenten op de enquête uit veldonderzoeksvraag 2 én 3 is gebruik gemaakt van een Pearson Correlatie. Hieruit komt een cijfer naar voren tussen de -1 en de 1, waarbij het cijfer 1 staat voor een perfecte lineaire relatie tussen de beide variabelen, de 0 staat ervoor dat de variabelen geen enkele lineaire relatie hebben en -1 staat voor een perfecte negatieve lineaire relatie tussen de beide variabelen. In onderstaande tabel 4.4 is de Pearson Correlatie matrix te vinden met daarin de correlatie tussen de verschillende dimensies van gastvrijheid uit veldonderzoeksvraag 2 en de Humanic clues uit veldonderzoeksvraag 3.

Pearson Correlatie Matrix										
	Het oogcontact	Een glimlach	Variatie toonhoogte stem	Aan elkaar voorstellen	Schudden van een hand	Gebruik jargon/vaktaal	Verzorgd uiterlijk	Open lichaams-houding	Ontspannen lichaams-houding	Dragen bedrijfs-kleding
Gemiddelde Care	,303**	,277**	,381**	,367**	,416**	,439**	,278**	,362**	,418**	,235*
Gemiddelde Comfort	,437**	,394**	,267**	0,127	0,087	0,050	0,099	,214*	,323**	0,010
Gemiddelde Inviting	,422**	,475**	,395**	,291**	,288**	0,160	,206*	,363**	,368**	0,098

(Tabel 4.4, Pearson Correlatie Matrix dimensies Care, Comfort & Inviting)

Legenda:
**Significante Correlatie
*Correlatie
Geen Correlatie

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de dimensie Care de meeste significante correlaties kent met de humanic clues uit de tabel. De dimensie care heeft namelijk significante correlaties met elke humanic clue, op het dragen van bedrijfskleding na. Het is te verklaren dat de dimensie care een sterke correlatie kent met humanic clues, doordat deze humanic clues gericht zijn op/invloed hebben op de dimensie care en inviting. De dimensie inviting kent daardoor ook relatief veel significante correlaties met de verschillende humanic clues. De dimensie care heeft alleen geen significante correlatie de humanic clues: het gebruik van jargon/vaktaal, een verzorgd uiterlijk en het dragen van bedrijfskleding kennen geen

Doordat de humanic clues bijna geen betrekking hebben op de dimensie comfort, bestaan er ook relatief weinig significante correlaties tussen de humanic clues en de dimensie comfort. Zo kent de dimensie Comfort geen significante correlatie met de humanic clues: voorstellen, schudden van een hand, gebruik jargon/vaktaal, verzorgt uiterlijk, open lichaamshouding en het dragen van bedrijfskleding. Er is echter wel een significante correlatie met de humanic clues: oogcontact, glimlach, variatie toonhoogte stem en een ontspannen lichaamshouding.



In onderstaande tabel 4.5 is de dimensie Care apart genomen en opgesplitst, zodat gekeken kan worden op welke punten binnen deze dimensie zich significante correlaties voordoen. In de tabel staan in de rijen de onderdelen van de dimensie care, met het laagst scorende onderdeel bovenaan en het hoogst scorende onderdeel onderaan. In de kolommen staan de humanic clues. De humanic clues staan van meest belangrijk voor een gastvrije ervaring aan de linkerkant naar minst belangrijk aan de rechterkant. Door deze indeling zijn de correlaties links bovenin de tabel het belangrijkste voor dit onderzoek en rechts onderin het 'minst' belangrijk. De tabellen waarin ook de correlaties op de afzonderlijke onderdelen van de dimensies inviting en comfort zijn weergegeven, zijn terug te vinden in bijlage XVIII.

Pearson Correlatie Matrix Humanic Clues & Care											
	Beoordeling:	Een glimlach	Open lichaams-houding	Het oogcontact	Verzorgd uiterlijk	Ontspannen lichaams-houding	Variatie toonhoogte stem	Dragen bedrijfs-kleding	Aan elkaar voorstellen	Schudden van een hand	Gebruik jargon/ vaktaal
Beoordeling:		6,19 (1)*	6,00 (2)*	5,93 (3)*	5,66 (4)*	5,60 (5)*	4,97 (6)*	4,78 (7)*	4,25 (8)*	4,02 (9)*	3,44 (10)*
Voelt belangrijk	3,70 (1)**	,243'	,257'	,326''	0,130	,341''	,259''	0,185	,296''	,318''	,315''
Behandeld als koning(in)	3,85 (2)**	,228'	,233'	,274''	,240'	,268''	,404''	,218'	,375''	,405''	,434''
Is geïnteresseerd	4,02 (3)**	0,146	,259''	,246'	,258''	,302''	,203'	,204'	0,196	,243'	,257'
Doet moeite om zorgen	4,27 (4)**	,307''	,343''	,337''	,277''	,390''	,266''	,272''	,343''	,395''	,362''
Is begaan	4,31 (5)**	0,155	,215'	0,132	0,196	,293''	,240'	0,192	0,182	0,193	,286''
Geeft steun	4,52 (6)**	,217'	,421''	0,080	,219'	,398''	,430''	0,026	,325''	,397''	,417''
Gemiddelde Care	4,11**	,277''	,362''	,303''	,278''	,418''	,381''	,235'	,367''	,416''	,439''

* Mate van belangrijkheid op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige humanic clues (belangrijkst naar minder belangrijk)

** Score op onderdeel op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige onderdelen (van laag naar hoog)

Legenda:
**Significante Correlatie
*Correlatie
Geen Correlatie

(Tabel 4.5, Pearson Correlatie Matrix dimensie Care)

Opvallend in de tabel is dat het onderdeel van de dimensie care 'doet moeite om te zorgen' als enig onderdeel een significante correlatie kent met alle humanic clues uit tabel 4.5. Verder kent alleen een ontspannen lichaamshouding een significante correlatie met de onderdelen van de dimensie care.

De belangrijkste humanic clue 'een glimlach' kent voor de dimensie care eigenlijk alleen een significante correlatie met het onderdeel 'doet moeite om te zorgen'. Dit betekent dat indien een medewerker glimlacht dit een positieve samenhang heeft met het gevoel dat de bezoeker heeft over of dat de Bibliotheek Deventer wel of geen moeite doet om voor de hem/haar te zorgen.

Een open lichaamshouding kent met elk onderdeel van de dimensie care een correlatie, waarvan drie een significante correlatie zijn, zo geeft een open lichaamshouding de bezoekers het gevoel dat de medewerker geïnteresseerd is in ze, dat de medewerker moeite doet om voor ze te zorgen en dat de medewerker ze steun geeft.

Doordat er geen significante negatieve correlaties te vinden zijn in tabel 4.4 en 4.5 is er volgens deze correlaties geen teken dat het gebruik van de humanic clues een negatieve samenhang heeft met de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer. Echter scoort de humanic clue het gebruik van jargon/vaktaal wel zo laag, dat te stellen is dat deze humanic clue, ondanks de significante correlaties, een negatieve bijdrage zou leveren aan de gastvrijheidsbeleving.



5. Conclusie

In dit hoofdstuk is de conclusie uitgewerkt waarin de voornaamste bevindingen die uit de analyses in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen gepresenteerd worden. Het doel van het onderzoek is om te voorzien in de informatiebehoefte zoals beschreven is in de inleiding, om op basis van deze informatie advies te kunnen geven aan de Bibliotheek Deventer over hoe de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief kan beïnvloeden door gebruikt te maken van de verschillende humanic clues. Onderstaand is de conclusie per veldonderzoeksvraag uitgewerkt en wordt er antwoord gegeven op de veldonderzoeksvragen. In paragraaf 5.4 is de conclusie te vinden van de managementvraag en wordt deze beantwoordt.

5.1 Conclusie veldonderzoeksvraag 1

In deze paragraaf wordt de informatie uit paragraaf 4.1 geconcludeerd en wordt op basis van die informatie veldonderzoeksvraag 1 beantwoord, namelijk: *Welke humanic clues worden op dit moment door de medewerkers van de Bibliotheek Deventer gebruikt tijdens het contact met de bezoekers?*

Een positief punt welke te concluderen is uit de resultaten, is het dat de medewerkers, op een enkel incident na, altijd een ontspannen indruk wekte. In slechts twee gevallen was hierover te twisten, waarvan één veroorzaakt is door een incident met een bezoeker die bijna een boek weggooide en de tweede doordat de medewerker wel ontspannen was, maar hierdoor juist ongeïnteresseerd over kwam. Dit straalde een bepaalde mate van zekerheid en kennis uit.

De medewerkers hebben tijdens alle observaties altijd oogcontact gemaakt met de bezoekers. Dit gebeurde niet op een starende wijze. Dit is een positieve bevinding.

Uit paragraaf 4.1 komt naar voren dat de medewerkers zich tijdens geen van de 25 observaties hebben voorgesteld en/of bezoekers een hand hebben gegeven. Hieruit valt te concluderen dat de medewerkers deze humanic clues niet uit zichzelf toepassen. De reden hiervan is niet bekend. Dit kan onder andere komen doordat de medewerkers dit niet willen doen, ze denken dat de bezoekers hier geen behoefte aan hebben of dat ze hier gewoonweg niet aan denken.

Uit de resultaten blijkt dat in 84% van de gevallen het initiatief van de bezoeker komt om op de medewerker af te stappen. Uit de observaties is tevens gebleken dat de medewerkers in 88% van de gevallen bij het servicepunt stonden. Op de momenten dat de medewerkers bij het servicepunt stonden, werkten zij ook op de computers die zich op het servicepunt bevinden. Hierdoor is het mogelijk dat bezoekers een grotere drempel ervaren om de medewerkers te benaderen.

Verder kan het feit dat de medewerkers zich vaak ophouden bij het servicepunt en tegelijkertijd werken op de beschikbare computers de missende proactiviteit verklaren. Doordat zij op de computers aan het werk zijn is het mogelijk dat zij bezoekers, die mogelijk een vraag hebben, niet snel opmerken. Daarnaast is het zo dat, doordat de medewerkers bij het servicepunt blijven staan, de bezoekers zelf naar het servicepunt moeten komen. Dit terwijl de medewerkers ook door de bibliotheek kunnen lopen om de kleine taken, zoals het opruimen van afval en het rechtzetten van meubilair, te vervullen en ondertussen actief te zoeken naar bezoekers met een vraag. In 40% van de gevallen moest de medewerker iets opzoeken op de computer, indien een medewerker rondloopt dan hadden ze hier wel gebruik van kunnen maken, maar had de bezoeker mee moeten lopen met een medewerker richting de computer.



Op basis van de resultaten en de conclusie kan antwoord gegeven worden op veldonderzoeksvraag 1: De humanic clues die door de medewerkers van de Bibliotheek Deventer gebruikt worden tijdens het contact met de bezoekers zijn een open & ontspannen lichaamshouding, oogcontact en een glimlach.

5.2 Conclusie veldonderzoeksvraag 2

De informatie uit paragraaf 4.1 wordt onderstaand geconcludeerd en er wordt antwoord gegeven op veldonderzoeksvraag 2. Veldonderzoeksvraag 2 is: *Hoe ervaren de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues?*

De bezoekers ervaren de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues gemiddeld met een 5,18 op een schaal van 1 tot en met 7. Op de afzonderlijke dimensies van gastvrijheid: 'Inviting', 'Care' en 'Comfort' scoort de Bibliotheek Deventer respectievelijk een 6,05, 4,11 en een 6,08.

Dit betekent dat de dimensies Inviting en Comfort zeer goed scoren en dat op de dimensie Care nog winst te behalen valt. Binnen de dimensie care scoort geen enkel onderdeel hoger dan de laagst scorende onderdelen uit de dimensies inviting en comfort. Hieruit blijkt de belang en de potentie om binnen deze dimensie verbeteringen door te voeren.

Te concluderen is dat de bezoekers binnen deze dimensie nog echt behoeftes hebben die niet vervuld worden. Zo hebben de bezoekers onder andere de indruk dat de Bibliotheek Deventer niet geïnteresseerd is in hen, dat er weinig tot geen moeite gedaan wordt voor de ze, dat de Bibliotheek Deventer niet begaan is met ze en weinig tot geen steun geeft. Er is te concluderen dat de punten waar de bibliotheek Deventer voornamelijk een relatief lage score op behaald, beïnvloed kunnen worden door de bibliotheekmedewerkers.

Als antwoord op veldonderzoeksvraag 2, kan op basis van dit onderzoek, het volgende antwoord gegeven worden: De bezoekers van de Bibliotheek Deventer ervaren de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues als voldoende en beoordelen dit met een 5,18 gemiddeld op een schaal van 1 tot en met 7. Voor het verbeteren van de door de bezoekers ervaren gastvrijheid is voor de Bibliotheek Deventer nog de meeste winst te behalen op de dimensie care.

5.3 Conclusie veldonderzoeksvraag 3

De conclusie in deze paragraaf is gebaseerd op de informatie uit dit onderzoek en geeft antwoord op veldonderzoeksvraag 3, namelijk: *Welke humanic clues vinden de bezoekers van de Bibliotheek Deventer een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring indien deze toegepast zou worden door een bibliotheekmedewerker?* De benodigde informatie om de veldonderzoeksvraag te beantwoorden is verkregen door middel van een surveyonderzoek.

Uit de antwoorden van de honderd respondenten zijn de tien humanic clues te sorteren op mate van belangrijkheid. Hierbij gaat het erom hoe belangrijk de bijdrage is die de humanic clues leveren aan een gastvrije ervaring. In tabel 5.1 zijn de beoordelingen per humanic clue weergegeven.



Beschrijvende statistieken: Humanic Clues					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Een glimlach	100	3	7	6,19	0,929
Open lichaamshouding	100	4	7	6	0,888
Het oogcontact	100	3	7	5,93	1,037
Verzorgt uiterlijk	100	1	7	5,66	1,208
Ontspannen lichaamshouding	100	3	7	5,6	1,035
Variatie toonhoogte stem	100	1	7	4,97	1,403
Dragen bedrijfskleding	100	1	7	4,78	1,709
Aan elkaar voorstellen	100	1	7	4,25	1,772
Schudden van een hand	100	1	7	4,02	1,758
Gebruik jargon/vaktaal	100	1	7	3,44	1,623
Geldend N	100				

(Tabel 5.1, Beoordeling Humanic Clues)

Uit de onderzoeksresultaten valt te concluderen dat alleen de humanic clue het gebruik van jargon/vaktaal scoort onder de grens van 3,5. Dit betekent dat de respondenten het enigszins oneens zijn met het feit dat de humanic clue een belangrijke bijdrage levert aan een gastvrije ervaring. Hierdoor is het mogelijk dat de respondenten de humanic clue geen belangrijke bijdrage vinden leveren aan een gastvrije ervaring, of dat de respondenten dit juist een negatieve bijdrage vinden leveren. Door de gebruikte vraagstelling is dit niet te achterhalen. De belangrijkste bijdrage aan een gastvrije ervaring wordt gegeven door de humanic clues 'een glimlach', 'een open lichaamshouding', 'oogcontact', 'verzorgt uiterlijk' en een 'ontspannen lichaamshouding'.

Op basis van tabel 5.1 kan veldonderzoeksvraag 3 beantwoord worden, het antwoord is: de bezoekers van de Bibliotheek Deventer vinden de humanic clues: 'een glimlach', 'een open lichaamshouding', 'oogcontact', 'verzorgt uiterlijk' en een 'ontspannen lichaamshouding' de belangrijkste bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring indien deze toegepast zouden worden door een bibliotheekmedewerker tijdens het contact met een bezoeker.

5.4 Conclusie managementvraag

Uit het onderzoek is gebleken dat de bezoekers een gastvrije ervaring beleven binnen de Bibliotheek. Hierbij zijn binnen de dimensie Care nog de grootste verbeteringen te behalen, op de dimensie Inviting en Comfort scoort de Bibliotheek Deventer al relatief hoog, waardoor aanpassingen binnen deze dimensie een beperkte verbetering kunnen veroorzaken. De in dit onderzoek gehanteerde Humanic clues kennen een significante correlatie met de onderdelen van de dimensie care. Dit betekent dat indien de humanic clues toegepast worden, de beoordeling van de bezoekers op de dimensie care naar verwachting ook positiever zal zijn.

De managementvraag is: 'Hoe kunnen de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief beïnvloeden door gebruik te maken van de verschillende humanic clues?' Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat door de bibliotheekmedewerkers de humanic clues, op het gebruik van jargon/vaktaal na, gedurende het contact met de bezoekers toe te laten passen, de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief kunnen beïnvloeden, waarbij met name een verbetering op de dimensie care verwacht wordt. De vijf belangrijkste humanic clues zijn hierbij een glimlach, open lichaamshouding, oogcontact, verzorgd uiterlijk en een ontspannen lichaamshouding. Deze humanic clues zijn door de respondenten als de vijf belangrijkste clues aangegeven die een bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring.



6. Discussie

Gedurende het onderzoek is constant geprobeerd de kwaliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Om dit te waarborgen zijn de kwaliteitscriteria van Verhoeven (2014) uit bijlage XIX bij elk besluit binnen het onderzoek meegenomen. In onderstaande paragrafen wordt de begripsvaliditeit, de interne en de externe validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken aan de hand van de theorie van Verhoeven (2014).

6.1 Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten die vaak in enquête-onderzoek gebruikt worden, waardoor dit begrip relevant is voor dit onderzoek. Bij begripsvaliditeit komt het erop neer of binnen het onderzoek gemeten is wat gemeten moest worden (Verhoeven, 2014). Hierbij draait het binnen de uitgezette enquêtes om de wijze waarop de vragen geformuleerd zijn en of deze eenduidig genoeg zijn om een gedragen advies te kunnen geven. De vragen zijn eenduidig geformuleerd zodat deze maar op één manier te interpreteren zijn door de respondenten. Dit heeft invloed op de begripsvaliditeit, maar ook op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Om de begripsvaliditeit binnen dit onderzoek te waarborgen zijn de gebruikte meetinstrumenten gebaseerd op de in het theoretisch kader beschreven terminologie welke reeds gevalideerd zijn door eerder uitgevoerde onderzoeken. In het theoretisch kader zijn de kernbegrippen gedefinieerd en geoperationaliseerd. De achterliggende gedachte hiervan is om de kernbegrippen eenduidig te definiëren en op basis van wetenschappelijk onderzoek uit elkaar te rafelen tot eenduidig opvatbare begrippen. De operationalisering van de kernbegrippen is zowel voor het observatie- als voor het surveyonderzoek gebruikt. Voor het observatieonderzoek is gebruik gemaakt van de humanic clues: oogcontact, open lichaamshouding, glimlach, voorstellen, schudden van een hand en een ontspannen lichaamshouding. Voor het surveyonderzoek is gebruik gemaakt van de opdeling uit de operationalisering tussen de dimensie care, inviting en comfort en de daarbij behorende onderdelen.

6.2 Interne validiteit

Indien er sprake is van intern valide resultaten, dan zijn deze in staat om de juiste conclusies te trekken, welke standhouden en de kritiek van andere onderzoekers kunnen doorstaan. De interne validiteit van een onderzoek kan bij de volgende punten naar voren komen: de selectie van proefpersonen, groei, extern voorval, instrumentatie, mortaliteit en testeffect (Verhoeven, 2014). Van deze punten zijn de selectie van proefpersonen, instrumentatie en testeffect relevant bij het bepalen van de interne validiteit van dit onderzoek. Bij het kiezen van de respondenten is geprobeerd een goede afspiegeling te generen van de populatie. Hierbij zijn leeftijd, geslacht, afkomst, reden van bezoek en de relatieve locatie in het pand als variabelen meegenomen. Binnen het surveyonderzoek is gebruik gemaakt van één versie van de enquête uit bijlage X, dit betekent dat alle respondenten dezelfde vragenlijst hebben gezien en hebben ingevuld. Verder zijn gedurende het uitvoeren van alle enquêtes de respondenten op dezelfde wijze benaderd en is aan deze respondenten dezelfde uitleg gegeven. Bij het observatieonderzoek is, om een verandering in het gedrag van de proefpersonen te voorkomen, gebruik gemaakt van een verholde observatie, zoals verder uitgewerkt is in paragraaf 3.2.1.

6.3 Externe validiteit

Externe validiteit wordt bij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gebruikt. Vaak zijn de resultaten van kwantitatief onderzoek meer valide dan die van kwalitatief onderzoek. Binnen dit onderzoek draait



het bij de externe validiteit voornamelijk om of de steekproef een juiste afspiegeling vormt van de populatie. Voor dit onderzoek zijn de relevante kenmerken van de populatie: leeftijd, geslacht, afkomst, reden van bezoek en de relatieve locatie in het pand van de Bibliotheek Deventer (Verhoeven, 2014).

De opgestelde enquête voor zowel veldonderzoeksvraag 2 als 3 bevat geen vragen over de informatie van de respondent als de leeftijd, het geslacht of de reden van het bezoek. Hierdoor is het niet mogelijk om deze informatie af te spiegelen tegenover de informatie die bekend is bij de Bibliotheek Deventer over, bijvoorbeeld, de leden van de bibliotheek. Echter is bij het uitgeven van de enquête wel getracht om onder de respondenten een zo goed mogelijke afspiegeling te krijgen van de gehele populatie. Hierbij is wel rekening gehouden met de leeftijd, het geslacht en de reden van bezoek van de bezoeker. Qua leeftijd is er steeds gekeken naar de populatie op het moment van uitgeven en is daar onder de respondenten een afspiegeling van gemaakt, hierbij geldt hetzelfde voor het geslacht van de respondenten. Tot slot zijn er respondenten die als reden van bezoek: het inleveren of ophalen van (een) boek(en) hadden, die kwamen studeren of werken en die een boek of krant kwamen lezen gevraagd. Ondanks dat er geen kwantitatieve analyse mogelijk is over de externe validiteit door het gebrek aan gegevens over de respondenten, zijn in ieder geval alle doelgroepen vertegenwoordigd binnen dit onderzoek.

6.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft weer in hoeverre een onderzoek vrij is van toevallige fouten. Dit zijn fouten die tijdens het onderzoek gemaakt kunnen worden. Om de betrouwbaarheid te kunnen testen moet een onderzoek herhaalbaar zijn, het herhalen van een onderzoek zou tot dezelfde resultaten moeten leiden (Verhoeven, 2014).

Het literatuuronderzoek is gebaseerd op bronnen die beoordeeld en geselecteerd zijn aan de hand van de AAOCC-criteria. De AAOCC-criteria zijn terug te vinden in bijlage VI. Indien een bron niet (volledig) voldeed aan deze criteria, was deze niet meegenomen in het onderzoek om de betrouwbaarheid hiervan te waarborgen. Om het observatieonderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken zijn de observaties verdeeld over een periode van 16 dagen waarvan er op vijf verschillende dagen geobserveerd is. Hierdoor was het mogelijk om verschillende medewerkers meerdere keren te observeren en konden toevalligheden uitgesloten worden. Verder zijn alle observaties wel vaak rond hetzelfde tijdstip uitgevoerd, namelijk tussen 11:00 en 14:00, hierdoor zijn mogelijke situaties op andere tijdstippen niet geobserveerd. Dit heeft de betrouwbaarheid van het observatieonderzoek verlaagd.

Binnen het surveyonderzoek voor veldonderzoeksvraag 2 en 3 heeft 72% van de respondenten één of beide voorbeeldvragen ingevuld op de enquête. Deze vragen beïnvloeden de resultaten niet direct, maar dit geeft mogelijk wel aan dat de respondenten de uitleg over de vragenlijst niet goed hebben gelezen, waardoor ze de voorbeeldvragen ingevuld hebben. Het niet goed lezen van de vragenlijst en de uitleg hierover kan daarentegen wél direct invloed hebben op de onderzoeksresultaten. De gevolgen hiervan zijn echter niet meetbaar, maar heeft wel invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. 22% van de respondenten heeft tevens één of meerdere keren, na het invullen van en antwoord op de enquête, dit antwoord veranderd. Dit kan zijn doordat het oorspronkelijke antwoord in hun optiek verkeerd was, of door iets onbekends wat hun mening heeft veranderd. Het was echter in alle gevallen wel duidelijk welk antwoord de respondent uiteindelijk heeft gegeven.



7. Advies thesisproject

Het verrichte onderzoek, naar hoe de bibliotheekmedewerkers van de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief kunnen beïnvloeden, door gebruik te maken van de verschillende humanic clues, is in voorgaande hoofdstukken uitgewerkt. Middels de uit dit onderzoek voortgekomen informatie, is inzicht verkregen in de door de bibliotheekmedewerkers gebruikte humanic clues, de gastvrijheidsbeleving van bezoekers en de door de bezoekers gewenste humanic clues om door de bibliotheekmedewerkers toe te passen.

Het doel van het advies is om de Bibliotheek Deventer aanbevelingen te geven over hoe zij middels haar bibliotheekmedewerkers, door gebruik te maken van de verschillende humanic clues, de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief te kunnen beïnvloeden. Dit doel is tot stand gekomen om te onderzoeken hoe de bibliotheek zich nog meer kan opstellen als gastvrije bibliotheek door gebruik te maken van hun medewerkers.

In de onderstaande paragrafen zijn twee alternatieven beschreven welke de Bibliotheek Deventer kan toepassen om de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers positief te beïnvloeden. Vervolgens wordt er tussen deze alternatieven een afweging gemaakt op basis van een aantal criteria, welke gebruikt worden om de alternatieven te beoordelen en het voor de Bibliotheek Deventer beste alternatief te kiezen. Het beste alternatief wordt tot in detailniveau uitgewerkt. Tot slot zijn aanwijzingen voor de uitvoering van het advies gegeven over hoe de Bibliotheek Deventer het advies kan implementeren in de zogenaamde PDCA-cyclus.

7.1 Alternatieve oplossingen managementvraagstuk

In deze paragraaf worden twee alternatieven uitgewerkt, die oplossingen bieden voor het managementvraagstuk. Deze twee alternatieven worden vervolgens beoordeeld aan de hand van verschillende criteria, om het alternatief te kiezen welke het beste past bij de Bibliotheek Deventer.

7.1.1 Alternatief 1: Training/Cursus voor medewerkers

Binnen alternatief 1 wordt geadviseerd om een éénmalige Hospitality- cursus aan het gehele personeel van de Bibliotheek Deventer aan te bieden over hoe de Bibliotheekmedewerkers nog gastvrijer kunnen handelen richting de bezoekers. Er wordt geadviseerd om een standaard cursus af te nemen waaraan de belangrijkste onderzoeksresultaten uit dit onderzoek toegevoegd worden om de cursus zo effectief mogelijk te maken voor de Bibliotheek Deventer. Het front office personeel heeft in 2018 al eens een Hospitality-cursus gevolgd van drie dagdelen. Nu wordt geadviseerd om het voltallige personeel binnen de organisatie een dergelijke Hospitality-cursus aan te bieden, met de belangrijkste onderzoeksresultaten als toevoeging hierop.

Er bestaan diverse externe partijen die dergelijke standaard cursussen, trainingen en workshops op dit thema aanbieden. Deze cursussen variëren van één of meerdere dagdelen, er wordt geadviseerd om een cursus te kiezen van minimaal drie dagdelen met daartussen een bepaalde tijdsduur, om de tijd waarin de medewerkers bezig zijn met het onderwerp en hierdoor de impact te vergroten. Zo kan er gekozen worden om voor drie maanden lang elke maand één dagdeel te nemen voor de cursus, hierdoor zijn de medewerkers een langere periode bewust bezig met gastvrijheid. Een voordeel van een éénmalige Hospitality-cursus is dat de vereiste inspanning voor de bibliotheekmedewerkers relatief laag is. De



medewerkers zijn hier dus relatief weinig tijd aan kwijt, namelijk een aantal dagdelen, waarna ze ook klaar zijn met de cursus.

Doordat de medewerkers maar een aantal dagdelen kwijt zijn aan de cursus, is de verwachte impact van de cursus wel relatief laag. Uit de theorie komt meermaals naar voren dat gastvrijheid niet iets éénmaligs is, maar een continu, iteratief en voortdurend proces is. Gastvrijheid wordt verder ook wel gezien als een kunde en geen kunstje. Dit betekent dat je personeel niet gastvrij kan laten gedragen, maar dat het personeel zelf gastvrij gemaakt moet worden. Deze theorie beschrijft eigenlijk in andere woorden dat de gastvrijheid van een medewerker niet zomaar veranderd kan worden of dat gastvrijheid zomaar aangeleerd kan worden, maar dat de medewerker zelf gastvrij gemaakt moet worden, zodat zij dit ook uitdragen richting gasten/bezoekers. De verwachting hierdoor is dat een cursus van meerdere dagdelen een minimale impact levert om de medewerkers gastvrijer te maken.

Indien de cursus van drie dagdelen uitgevoerd is, kan de impact hiervan echter wel precies gemeten worden. De eenvoudigste methode om de impact te meten is door dezelfde methode te gebruiken als binnen dit onderzoek is gebruikt voor veldonderzoeksvraag 2, het surveyonderzoek. Indien de enquête uit dit onderzoek gebruikt wordt, welke te vinden is in bijlage X, en daarbij ook dezelfde onderzoeksmethodes gebruikt worden, kunnen de resultaten van het onderzoek vergeleken worden met de resultaten uit dit onderzoek. Zo kunnen de beoordelingen op de afzonderlijke onderdelen van gastvrijheid vergeleken worden en kunnen hier conclusies uit getrokken worden. Hierdoor is het uiteindelijk mogelijk de impact van de cursus op de door de bezoekers ervaren gastvrijheidsbeleving te achterhalen.

7.1.2 Alternatief 2: Implementatie in handelswijze Bibliotheek Deventer

Alternatief 2 bestaat uit een lange termijn implementatieplan waarbij doelmatig de dimensie care van gastvrijheid verbeterd wordt door (het verbeteren van de) gastvrijheid in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer te implementeren. Uit het onderzoek is gebleken dat op de dimensie care de grootste winst te behalen valt voor de Bibliotheek Deventer om de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers te verbeteren. Om de beoordeling op de dimensie care te verbeteren moet, zoals tevens gebleken is uit dit onderzoek, gebruik gemaakt worden van de humanic clues die een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring. Dit komt doordat er een positieve significante relatie bestaat tussen de dimensie care en de belangrijkste humanic clues. De top vijf humanic clues voor een gastvrije ervaring zijn: (De maximumscore is een 7)

1. Een glimlach (Score van 6,19)
2. Een open lichaamshouding (Score van 6)
3. Oogcontact maken (Score van 5,93)
4. Een verzorgt uiterlijk (Score van 5,66)
5. Een ontspannen lichaamshouding (Score van 5,6)

Uit tabel 4.4 en tabel 4.5 uit hoofdstuk 4 blijkt dat de bovengenoemde vijf humanic clues allemaal een significante correlatie kennen met de (onderdelen van de) dimensie care. Dit betekent dat het gebruik van deze humanic clues samenhangt met hoe de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de dimensie care beoordelen.



Uit de theorie over gastvrijheid komt, zoals in hoofdstuk 2 beschreven is, meermaals naar voren dat gastvrijheid geen éénmalig iets is, maar een continu, iteratief en voortdurend proces is. Gastvrijheid wordt verder ook wel gezien als een kunde en geen kunstje. Dit betekent dat je personeel niet gastvrij kan laten gedragen, maar dat het personeel zelf gastvrij gemaakt moet worden. Om deze redenen wordt het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving binnen de Bibliotheek Deventer binnen dit alternatief niet aangepakt als een project, maar als proces. Dit betekent dat dit alternatief geen start en einde kent, maar een continu proces vormt. Het doel van alternatief 2 is dan ook een verandering in het gedrag van de medewerker zelf en niet op het leren van een truc/kunstje.

Kort omschreven is het de bedoeling dat binnen alternatief 2 over een langere periode door het gehele personeel aandacht geschonken wordt aan het onderwerp gastvrijheid. Hierbij is het belangrijk om bijvoorbeeld elke medewerker ongeveer een half uur per week bezig te laten zijn met het onderwerp voor ongeveer een half jaar lang. Hierdoor wordt het normaal voor deze medewerker en kan (het verbeteren van) de gastvrijheid echt opgenomen in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer.

7.2 Selectie adviesoptie

Om de adviesoptie uit paragraaf 7.1 te kiezen die op dit moment het best aansluit op de wensen en behoeftes van de Bibliotheek Deventer worden de twee alternatieven in deze paragraaf beoordeeld aan de hand van een aantal criteria met de daarbij behorende wegingsfactoren. De gebruikte criteria en de wegingsfactoren zijn in samenwerking met de manager dienstverlening van de Bibliotheek Deventer opgesteld, deze zijn inclusief omschrijving in onderstaande tabel 7.1 terug te vinden.

Beoordelingscriteria en wegingsfactoren adviesopties		
Criterium	Wegingsfactor	Omschrijving
1. Financiële haalbaarheid	1,5	Beoordeling op de kosten die de optie met zich meebrengt en hoe haalbaar/realistisch deze kosten zijn voor de Bibliotheek Deventer. Hoe realistischer de kosten, hoe hoger de score.
2. Impact	2	Beoordeling op de verwachte impact van de optie op de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer. Hoe groter de impact, hoe hoger de score.
3. Implementatieduur	1	Beoordeling op hoe lang verwacht wordt dat de implementatie van de optie gaat duren.
3.1 – Opstarttijd	0,5	Beoordeling op hoe lang verwacht wordt hoe lang het opstarten van de optie gaat duren. Hoe korter de opstarttijd, hoe hoger de score.
3.2 – Looptijd	0,5	Beoordeling op de looptijd van de adviesoptie, hoe langer de looptijd, hoe hoger de score.
4. Inspanning	1	Beoordeling op hoe veel inspanning verwacht wordt van de bibliotheekmedewerkers gedurende de implementatie.

(Tabel 7.1, Tabel met beoordelingscriteria, wegingsfactoren en korte omschrijving)

De opties worden per criterium beoordeeld met een score van 1 tot en met 5. Hierbij is een score van een vijf het hoogst haalbare en een score van een één het laagst haalbare. De adviesoptie met de hoogste totaalscore zal gekozen worden en verder uitgewerkt worden in dit hoofdstuk. Op basis van bovenstaande criteria en wegingsfactoren zijn de adviesopties uit paragraaf 7.1 beoordeeld. De voor alternatief 1 ingevulde beoordelingsmatrix is onderstaand in tabel 7.2 terug te vinden. Onder deze tabel is per beoordeling een toelichting gegeven.



Beoordelingsmatrix Adviesoptie 1			
Criterium	Beoordeling	Wegingsfactor	Score
1. Financiële haalbaarheid	2	1,5	3
2. Impact	3	2	6
3. Implementatieduur	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
3.1 – Opstarttijd	4	0,5	2
3.2 – Looptijd	3	0,5	1,5
4. Inspanning	4,5	1	4,5
Totaalscore	16,5		17

(Tabel 7.2, Beoordelingsmatrix alternatief 1)

Uit bovenstaande tabel blijkt dat adviesoptie 1 een totaalscore heeft behaald van 17 punten, waar een score mogelijk is van 27,5. Adviesoptie 1 scoort dus relatief laag op basis van de gekozen criteria en wegingsfactoren. De financiële haalbaarheid van adviesoptie 1 is beoordeeld met een 2. De reden hiervan is dat de kosten om al het personeel een Hospitality-cursus van minimaal drie dagdelen te laten volgen zeer hoog zijn. Het personeelsbestand van de Bibliotheek Deventer bestaat uit 72 medewerkers. Bij de externe partij welke eerder is ingeschakeld voor het geven van de Hospitality-cursus, is de maximale groepsgrootte voor dergelijke cursussen vastgesteld op 12 personen. Hierdoor zouden er minimaal 6 aparte groepen gemaakt moeten worden, om een drietal dagdelen de cursus te laten volgen. De hospitality-cursus die het front office personeel in 2018 gehad heeft, kostte €2475 voor drie dagdelen per groep van 12 personen. Dit betekent dat het afnemen van deze zelfde cursus, maar dan voor een zestal groepen, bij dezelfde externe partij ongeveer €12500 zou kunnen kosten.

De impact van adviesoptie 1 is beoordeeld met een 3. Dit cijfer is behaald doordat de verwachte impact omlaaggehaald wordt door het feit dat de Hospitality-cursus slechts een bepaalde periode beslaat. Hierdoor is de verwachting dat het onderwerp gastvrijheid en daarmee ook de impact van de optie afneemt na afloop van deze periode. De impact krijgt dan nog een beoordeling van 3 omdat er wel geadviseerd wordt om de cursussen te verspreiden over een periode van drie maanden, waardoor het onderwerp wel gedurende een periode van drie maanden behandeld wordt.

De implementatieduur van optie 1 scoort op het onderdeel de opstarttijd een 4. Dit komt doordat de adviesoptie relatief snel uitgevoerd kan worden. De cursussen kunnen zonder voorbereiding ingepland worden. Het onderdeel scoort geen 5 omdat de eerste cursussen pas kunnen plaatsvinden op een moment dat een groep van 8 medewerkers beschikbaar is. Hierdoor zal de opstarttijd waarschijnlijk enkele weken beslaan. De looptijd van adviesoptie 1 scoort een 3. Wenselijk is dat de looptijd van de optie zo lang mogelijk is, zodat het onderwerp gastvrijheid zo lang mogelijk besproken wordt binnen de Bibliotheek Deventer. Omdat de cursussen over periode van drie maanden verdeeld kunnen worden en niet allemaal binnen een korte periode gegeven worden scoort dit onderdeel alsnog een drie. De adviesoptie had hoger kunnen scoren indien de looptijd langer was, of zoals adviesoptie 2 vrijwel 'oneindig' was.

Het onderdeel inspanning van adviesoptie 1 scoort een 4,5. Dit komt doordat er voor adviesoptie 1 relatief weinig inspanning gevraagd wordt van het personeel van de Bibliotheek Deventer. De medewerkers hoeven enkel bij de cursussen aanwezig te zijn. De adviesoptie scoort niet de maximale score omdat voor deze adviesoptie nog wel een verdeling gemaakt moet worden van het personeel in groepen en dat er per groep drie dagdelen ingepland moeten worden.



De beoordelingsmatrix voor alternatief 2 is onderstaand in tabel 7.3 terug te vinden. Vervolgens is onder de tabel per beoordeling een toelichting gegeven.

Beoordelingsmatrix Adviesoptie 2			
Criterium	Beoordeling	Wegingsfactor	Score
1. Financiële haalbaarheid	4	1,5	6
2. Impact	5	2	10
3. Implementatieduur	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
3.1 – Opstarttijd	3	0,5	1,5
3.2 – Looptijd	5	0,5	2,5
4. Inspanning	4	1	4
Totaalscore	21		24

(Tabel 7.3, Beoordelingsmatrix alternatief 2)

Adviesoptie 2 heeft, zoals naar voren komt in tabel 7.3, een totaalscore behaald van 24 punten, waar een totaalscore mogelijk was van 27,5 punten. Adviesoptie 2 scoort dus relatief hoog op basis van de gekozen criteria en wegingsfactoren. De financiële haalbaarheid van adviesoptie 2 scoort een 4. De reden hiervan is dat er op een directe wijze geen geld uitgegeven hoeft te worden, maar dat de kosten enkel indirect voorkomen bij adviesoptie 2. De indirecte kosten zijn namelijk de kosten die voortkomen uit het personeel dat tijd zal moeten investeren in het integreren van (het verbeteren van de) gastvrijheid in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer.

Verwacht wordt dat adviesoptie 2 een grote impact zal hebben op de gastvrijheidsbeleving binnen de Bibliotheek Deventer, om deze reden is dit criterium ook beoordeeld met een 5. Op basis van de theorie uit onder andere het theoretisch kader in hoofdstuk 2 en zoals in paragraaf 7.1.2 reeds vermeld is, komt naar voren dat gastvrijheid niet zomaar opgelegd kan worden aan het personeel, maar dat het door het personeel opgenomen moet worden in de eigen handelswijze.

De opstarttijd scoort, als onderdeel van de implementatieduur, een 3. Dit komt doordat adviesoptie 2 niet zomaar gestart kan worden zonder eerst een aantal stappen te doorlopen. Zo moeten er eerst 'gastvrijheidsambassadeurs' aangesteld worden, moeten er plannen gemaakt worden en moeten bepaalde zaken met het personeel gedeeld worden. Hierdoor is het mogelijk dat het opstarten van adviesoptie 2 enige tijd in beslag zal nemen. De looptijd van adviesoptie 2 scoort een 5. De looptijd moet in feite zo lang mogelijk zijn, om gastvrijheid zo diep mogelijk in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer te implementeren. Doordat adviesoptie 2 een vrijwel 'oneindige' looptijd beslaat, krijgt deze de maximale score op dit onderdeel.

De voor adviesoptie 2 benodigde inspanning scoort een 4. De redenering hierachter is dat er voor deze adviesoptie 2 wel zeker inspanning vereist is, maar dit kan over een grote tijdsperiode verdeeld worden. Vooral in het begin is inspanning vereist van het personeel, maar gedurende de rest van de looptijd moet de gastvrijheid voornamelijk geleidelijk in de werkwijze van de Bibliotheek Deventer geïmplementeerd worden.

Adviesoptie 1 scoort voornamelijk hoog op criteria met een lage(re) wegingsfactor zoals de opstarttijd en de inspanning. Dit terwijl adviesoptie 2 ook hoog scoort op de criteria met een hoge(re) wegingsfactor, zoals de impact en de financiële haalbaarheid. Door de wegingsfactoren scoort adviesoptie 2 drie punten hoger (24 punten) dan zonder wegingsfactoren (21 punten). Bij adviesoptie 1 bedraagt dit slechts 0,5



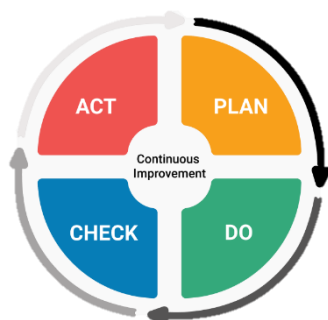
punten (17 punten tegenover 16,5 punten). Dit verschil geeft aan dat adviesoptie 2, naast een algehele betere score, ook beter scoort op de punten die door de manager dienstverlening van de Bibliotheek Deventer belangrijk gevonden worden.

Op basis van de beoordelingsmatrixen van beide adviesopties is met zekerheid te zeggen dat adviesoptie 2 de beste optie is voor de Bibliotheek Deventer. Hierdoor wordt de Bibliotheek Deventer geadviseerd om te kiezen voor adviesoptie 2. In de komende paragrafen is adviesoptie 2 tot in detail uitgewerkt doormiddel van de Deming Circle (Kanbanize, 2019). In paragraaf 7.4 zijn de financiële consequenties van adviesoptie 2 uitgewerkt.

7.3 Uitvoering advies

Uit paragraaf 7.2 is naar voren gekomen dat adviesoptie 2, het lange termijn implementatieplan, de beste optie is voor het oplossen van het managementvraagstuk. In deze paragraaf wordt adviesoptie 2 tot in detailniveau uitgewerkt. Dit wordt gedaan aan de hand van de Deming Circle (Kanbanize, 2019) en het verandermanagementmodel van Sinek (2009), de Golden Circle. Hierbij biedt de Deming Circle de rode draad om het advies te doorlopen en biedt de Golden Circle de methode waarmee het plan voor de eerste fase van de Deming Circle opgesteld kan worden.

De Deming Circle bestaat uit een viertal fases, namelijk Plan, Do, Check en Act, hierdoor wordt het model ook wel de PDCA-cirkel genoemd, deze benaming wordt verder in dit onderzoek gehanteerd. De PDCA-cirkel is een model dat gebruikt wordt voor het op een herhalende wijze verbeteren van producten, diensten en medewerkers (Kanbanize, 2019). Binnen dit advies wordt het model gebruikt om de medewerkers te verbeteren op het gebied van gastvrijheid, om daarmee de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer te verbeteren. Onderstaand is de PDCA-cirkel schematisch weergegeven.



(Figuur 7.1, PDCA Cirkel met vier fases (Kanbanize, 2019))

Binnen de eerste fase van de PDCA-cirkel, de planfase, wordt letterlijk gepland wat er gedaan moet worden. Binnen deze fase moeten vragen beantwoord worden als: wat is de kern van het probleem? Welke middelen hebben we hiervoor nodig? Welke middelen hebben we? Wat is de beste oplossing om het probleem op te lossen met de beschikbare middelen? Wanneer is het plan een succes? Wat zijn de doelstellingen (Kanbanize, 2019)? Het plan voor de eerste fase van de PDCA-cirkel wordt opgesteld aan de hand van het verandermanagementmodel van Sinek (2009). Hierbij wordt het Golden Circle model gebruikt om binnen drie stappen de medewerkers van de Bibliotheek Deventer de beoogde verandering te laten ondergaan. In paragraaf 7.3.1 wordt dit tot in detail uitgewerkt.

Tijdens de tweede fase van de PDCA-cirkel, de do-fase, wordt het plan, welke in de plan-fase aan de hand van het model van Sinek (2009) is opgesteld, toegepast. In de derde fase van het model, de check-fase, is het belangrijk om de uitvoering van het plan te evalueren en om te kijken of het plan heeft



gewerkt/wat het effect is geweest van het plan. Tijdens de check-fase kan tevens teruggekeken worden welke onderdelen van de do-fase een probleem vormden om deze in de toekomst te voorkomen. Hierbij wordt het belangrijk de echte oorzaak van de mogelijke problemen te vinden (Kanbanize, 2019).

De laatste fase, de act-fase, staat ervoor om de mogelijke verbeterpunten uit fase drie te verbeteren en bij te stellen. Hierdoor kan, voordat de PDCA-cirkel nogmaals doorlopen wordt, geleerd worden van eventueel gemaakte fouten en kunnen deze opgelost worden. Doordat de PDCA cirkel een herhalend model is, wordt na het doorlopen van de laatste fase 'Act' de cirkel voltooid en opnieuw begonnen met de eerste fase 'Plan'. In onderstaande deelparagrafen zijn de vier fases van de PDCA-cirkel voor adviesoptie 2 uitgewerkt.

7.3.1 PDCA Cirkel fase 1: Plan

Het plan, om adviesoptie 2 uit te voeren, wordt opgesteld aan de hand van het 'Golden Circle' model van Sinek (2009). Het golden circle model is een verandermanagementmodel dat een manier aangeeft waarop een gedragsverandering gerealiseerd kan worden door een organisatie. Door dit model worden handvatten aangeboden om de medewerkers van de Bibliotheek Deventer bereid te krijgen om mee te gaan met de beoogde gedragsverandering. Deze verandering is namelijk het gebruik van de top vijf humanic clues. Het model bestaat uit drie onderdelen en is onderstaand in figuur 7.2 te vinden.



(Figuur 7.2, Het golden circle model met Waarom, Hoe & Wat? (Sinek, 2009))

Bij het Golden Circle model zijn er drie aparte fases die na elkaar doorlopen moeten worden. De eerste fase is het communiceren van de reden/de noodzaak van de verandering, oftewel, waarom moet er veranderd worden? De tweede fase gaat over hoe de verandering gerealiseerd moet worden en de derde fase moet concreet aangegeven wat er veranderd moet worden. Deze drie fases worden hieronder uitgewerkt op chronologische volgorde.

Waarom moet er veranderd worden?

Het golden circle model beveelt aan om een verandering te beginnen met het communiceren van de 'waarom' vraag aan de, in dit geval, personen die dienen te veranderen. Binnen deze fase moet aan het personeel uitgelegd worden waarom het gebruik van de humanic clues en dus de beoogde gedragsverandering noodzakelijk is. De vraag, waarom de verandering noodzakelijk is, komt voornamelijk voort uit de organisatie zelf, waarom willen zij veranderen? Het antwoord op de vraag waarom de verandering in het gedrag in dit geval noodzakelijk is voor de Bibliotheek Deventer, komt dan ook voort uit de aanleiding van dit onderzoek.

De aanleiding van dit onderzoek is het feit dat de Bibliotheek Deventer zich verder wil ontwikkelen als een 'Marktplaats van kennis en inspiratie' waarbij 'de stad' binnengehaald en ingezet wordt. Verder wil de Bibliotheek Deventer zich verder ontwikkelen als 'gastvrije bibliotheek', hier zijn zij al mee begonnen door een deel van het front office personeel in 2018 een hostmanship cursus te laten volgen.



Uit de visie in bijlage I is op te maken dat het zijn van een gastvrije plek zeer belangrijk is voor de Bibliotheek Deventer en dat het iets is wat zij de komende jaren wil nastreven. De Bibliotheek Deventer wil voornamelijk deze gastvrijheid uitstralen door gebruik te maken van haar medewerkers die fungeren als aanspreekpunt en het gezicht van de Bibliotheek Deventer zijn.

Om een marktplaats van kennis en inspiratie te zijn, is het aannemelijk dat het belangrijk is om mensen zich prettig en gastvrij te laten voelen. Hierdoor zullen zij waarschijnlijk sneller de Bibliotheek binnen komen en (vaker) terugkomen in de Bibliotheek Deventer.

Bij het communiceren van de 'waarom' achter de beoogde verandering is het voor de Bibliotheek Deventer dus van belang om in te spelen op het feit dat de verandering nodig is om een gastvrije bibliotheek te worden waar de bezoekers zich gastvrij voelen en hierdoor (vaker) terugkomen, om uiteindelijk een echte marktplaats van kennis en inspiratie te worden.

Hoe moet er veranderd worden?

De tweede fase binnen het verandermanagementmodel van Sinek (2009) bestaat uit de vraag hoe de beoogde verandering gerealiseerd kan worden. Om de beoordeling van de bezoekers op de dimensie care van gastvrijheid te verbeteren. De beoogde verandering kan behaald worden door het toepassen van de humanic clues die de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers van de Bibliotheek Deventer positief beïnvloeden.

Alternatief 2 bestaat uit een lange termijn implementatieplan waarbij doelmatig de dimensie care van gastvrijheid verbeterd wordt door (het verbeteren van de) gastvrijheid in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer te implementeren. Uit het onderzoek is gebleken dat op de dimensie care de grootste winst te behalen valt voor de Bibliotheek Deventer om de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers te verbeteren. Om de beoordeling op de dimensie care te verbeteren moet, zoals tevens gebleken is uit dit onderzoek, gebruik gemaakt worden van de humanic clues die een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring. Dit komt doordat er een positieve significante relatie bestaat tussen de dimensie care en de belangrijkste humanic clues.

Het is mogelijk om de beoogde verandering te realiseren door het proces 'handen en voeten' te geven. Dit is mogelijk door het aanwijzen van zogenoemde 'gastvrijheidsambassadeurs'. Deze medewerkers worden dan verantwoordelijk voor de gastvrijheidsbeleving binnen de Bibliotheek Deventer en houden het onderwerp levend. Deze ambassadeurs kunnen zowel uit het front office personeel bestaan als overig personeel van de Bibliotheek Deventer.

Om het onderwerp te implementeren in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer zijn er diverse mogelijkheden. Hierbij is het belangrijk dat het onderwerp regelmatig besproken wordt en ter sprake gebracht wordt bij het gehele personeel. Zo kan het onderwerp bijvoorbeeld tijdens algemene vergaderingen standaard besproken worden. Hierbij kunnen dan bijvoorbeeld voorgevallen situaties besproken worden waarin de gastvrijheid te wensen over liet of waar ruimte was voor verbeteringen. Dit zonder het te benaderen vanuit de negatieve kant over wat iemand niet goed gedaan heeft, maar juist om gezamenlijk te kijken naar een betere aanpak voor een volgende keer. Een andere mogelijkheid om het onderwerp actueel te houden is het uitbrengen van een periodieke korte stelling of quote over gastvrijheid. Een quote kan bijvoorbeeld zijn 'Gastvrijheid is je gast zo welkom te laten voelen, dat hij zich meer thuis voelt dan te gast.' (Hommes, 2019). Door het delen van een dergelijke stelling of quote



over gastvrijheid eens in de zo veel tijd, bijvoorbeeld eens per maand, kan het thema gastvrijheid op een eenvoudige en vrijwel kosteloze wijze actueel en onder het personeel levend gehouden worden.

Een derde mogelijkheid is het voor de medewerkers onderling bespreekbaar maken van gastvrijheid. Dit houdt in dat medewerkers elkaar moeten kunnen aanspreken indien een medewerker iets opvalt aan de andere medewerker of juist een tip heeft voor deze medewerker. Indien dit gestimuleerd wordt door de Bibliotheek Deventer weten de medewerkers ook dat het van ze verwacht wordt om elkaar tips te geven.

Wat moet er veranderd worden?

De laatste fase van het Golden Circle model van Sinek (2009) is de meest concrete fase. Hierin wordt beschreven wat er precies veranderd moet worden. Dat wat veranderd moet worden, zijn de uitkomsten van dit onderzoek. Hierbij zijn er twee aparte zaken onder te verdelen, zo zijn aan de ene kant de punten naar voren gekomen die verbeterd kunnen worden en aan de andere kant worden punten benoemd hoe de Bibliotheek Deventer (het verbeteren van de) gastvrijheid in de eigen handelswijze kan implementeren.

Uit het onderzoek zijn verschillende humanic clues naar voren komen die als zeer belangrijk beoordeeld zijn bij het positief beïnvloeden van de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers. Verder is gebleken dat gastvrijheid bestaat uit drie verschillende dimensies, de dimensie inviting, care en comfort. Hierbij is op de dimensie care nog de grootste winst te behalen.

Doordat er een significante positieve relatie bestaat tussen de dimensie care en de belangrijkste humanic clues, kan de beoordeling op de dimensie care verbeterd worden door gebruik te maken van de humanic clues die een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring. De top vijf humanic clues voor een gastvrije ervaring zijn: (De maximumscore is een 7)

1. Een glimlach (Score van 6,19)
2. Een open lichaamshouding (Score van 6)
3. Oogcontact maken (Score van 5,93)
4. Een verzorgt uiterlijk (Score van 5,66)
5. Een ontspannen lichaamshouding (Score van 5,6)

Uit tabel 4.4 en tabel 4.5 uit hoofdstuk 4 blijkt dat de bovengenoemde vijf humanic clues allemaal een significante correlatie kennen met de dimensie care. Dit betekent dat deze humanic clues een positieve samenhang hebben met hoe de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de dimensie care beoordelen.

Uit de theorie over gastvrijheid komt, zoals voorgaand beschreven, meermaals naar voren dat gastvrijheid een voortdurend proces is en gezien moet worden als een kunde van een medewerker. Om het personeel zelf gastvrij te maken wordt om het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving binnen de Bibliotheek Deventer aan te pakken als een proces. Het is dan ook belangrijk om (het verbeteren van de) gastvrijheid in de handelswijze van de Bibliotheek Deventer op te nemen, wat betekent dat er met het oog op de lange termijn naar gekeken moet worden.

7.3.2 PDCA Cirkel fase 2: Do

Tijdens de tweede fase van de PDCA-cirkel, de do-fase, wordt het plan, dat in de plan-fase aan de hand van het model van Sinek (2009) is opgesteld, toegepast. Er wordt geadviseerd om het plan uit te voeren na een personeelsvergadering, waarbij (bijna) alle medewerkers aanwezig zijn. Hierdoor kan het plan uitgelegd worden aan het personeel en kan het onderwerp geïntroduceerd worden.



Na de start van het plan wordt geadviseerd om het plan gedurende zes maanden te volgen. Hierdoor kan het personeel in deze tijd het onderwerp leren kennen en kan het langzaam geïmplementeerd worden in de wijze waarop het personeel handelt. Het is belangrijk om na deze zes maanden geen 'einde' te maken aan het proces om terugval van het personeel te voorkomen, maar om de PDCA-cirkel verder te volgen naar de volgende fase, de check-fase.

7.3.3 PDCA Cirkel fase 3: Check

In de derde fase van het model, de check-fase, wordt de uitvoering van het plan geëvalueerd. Hierbij kan gekeken worden naar welke onderdelen van het plan gewerkt hebben en wat het effect is geweest van het plan. Tijdens de check-fase kan tevens teruggekeken worden welke onderdelen van de do-fase een probleem vormden om deze in de toekomst te voorkomen. Hierbij wordt het belangrijk de echte oorzaak van de mogelijke problemen te vinden (Kanbanize, 2019).

Binnen de checkfase kan het resultaat van het plan en de uitvoering daarvan ook kwantitatief gemeten worden. De eenvoudigste methode om de impact van het uitgevoerde plan te meten, is door dezelfde methode te gebruiken als binnen dit onderzoek is gebruikt voor het verzamelen van de informatie om veldonderzoeksvraag 2 te beantwoorden.

De benodigde informatie is hiervoor verzameld doormiddel van een surveyonderzoek. Indien de enquête uit dit onderzoek gebruikt wordt, welke te vinden is in bijlage X, en daarbij ook dezelfde onderzoeksmethodes gebruikt worden, kunnen de resultaten van het onderzoek vergeleken worden met de resultaten uit dit onderzoek. Zo kunnen de beoordelingen op de afzonderlijke onderdelen van gastvrijheid vergeleken worden en kunnen hier conclusies getrokken worden. Hierdoor is het uiteindelijk mogelijk de impact van de cursus op de door de bezoekers ervaren gastvrijheidsbeleving te achterhalen.

Uit de resultaten van de opnieuw uitgevoerde enquête is dan ook op te maken op welke dimensies van gastvrijheid een verbetering terug te vinden is. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek wordt verwacht om hier met name een verbetering terug te vinden op de dimensie care.

7.3.4 PDCA Cirkel fase 4: Act

De laatste fase, de act-fase, staat ervoor om de mogelijke verbeterpunten uit fase drie te verbeteren en bij te stellen. Hierdoor kan, voordat de PDCA-cirkel nogmaals doorlopen wordt, geleerd worden van eventueel gemaakte fouten en kunnen deze opgelost worden.

Uit de voorgaande fase kunnen verbeterpunten uit twee kanten naar voren komen. De verbeterpunten kunnen namelijk naar voren komen uit de manier waarop het plan is uitgevoerd én uit het effect van het uitgevoerde plan. Hierbij gaat het bij hoe het plan is uitgevoerd voornamelijk om de punten waar het personeel tegenaan is gelopen gedurende het plan, waar zij moeite mee hadden en/of zaken die voorgevallen zijn. Voor deze punten zijn oplossingen te vinden in de opstelling van het plan. Zo kunnen er bepaalde zaken uit het plan aangepast of bijgestuurd worden. Indien bijvoorbeeld blijkt dat het personeel het heel moeilijk vindt om elkaar op bepaalde gedragingen aan te spreken en dat daarom ook niet doet, kan hier extra aandacht aan geschonken worden door dit onderwerp verder te bespreken of doordat het management het goede voorbeeld extra vaak geeft.

Voorgaande punten hadden betrekking op verbeterpunten voor de uitvoering van het plan, maar er kunnen ook verbeterpunten voortkomen uit het effect van het plan. Indien het effect van het plan gemeten wordt aan de hand van de in dit onderzoek aangereikte onderzoeksmethodes, meetinstrumenten en onderzoeksresultaten, wordt er een verbetering verwacht in de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers op de dimensie care. Indien na het uitvoeren van het advies het



effect gemeten wordt en hier afwijkende resultaten uitkomen dan vooraf verwacht, moet geanalyseerd worden waardoor dit het geval is.

Op basis van de significante correlaties uit tabel 4.4 en 4.5 uit hoofdstuk 4 wordt verwacht dat het toepassen van de humanic clues met name een verbetering oplevert op de dimensie care. Verder kunnen de overige significante correlaties voor de dimensies inviting en comfort ook een verbetering voorspellen op de afzonderlijke onderdelen van de overige twee dimensies.

Om te analyseren of er voldaan wordt aan de verwachte verbetering, kan gekeken worden naar de resultaten uit dit onderzoek om dit te vergelijken met de nieuwe resultaten. Door te kijken naar de beoordelingen op de onderdelen van de drie dimensies uit dit onderzoek en het nieuwe onderzoek met daarbij de correlaties uit dit onderzoek, kan gekeken worden of de resultaten overeenkomen met de verwachting.

Indien de resultaten overeenkomen met de verwachtingen op basis van dit onderzoek wordt het punt bevestigd dat het mogelijk is voor de Bibliotheek Deventer om de gastvrijheidsbeleving op de dimensie care te verbeteren door het (extra) toepassen van de top vijf humanic clues door de bibliotheekmedewerkers.

Indien de resultaten niet overeenkomen met de verwachting en bijvoorbeeld geen verbetering laten zien op de dimensie care, wordt geadviseerd om, voordat de PDCA-cirkel opnieuw doorlopen wordt, een nieuw onderzoek uit te (laten) voeren. Er wordt dan geadviseerd om een specifiek onderzoek uit te laten voeren over hoe de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers kan verbeteren op de dimensie care. Een managementvraag voor het vervolgonderzoek kan de volgende zijn: 'Hoe kan de Bibliotheek Deventer de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers verbeteren op de dimensie care, zonder daarbij de beoordeling op de overige dimensies inviting en comfort te verlagen?'

Doordat de PDCA cirkel een herhalend model is, wordt na het doorlopen van de laatste fase, de act-fase, de cirkel voltooid en kan er opnieuw begonnen worden met de eerste fase, de plan-fase.

7.4 Financiële gevolgen advies

Het uiteindelijke advies en implementatieplan moet een verandering in het gedrag van de bibliotheekmedewerkers tot gevolg hebben. Een verandering van het gedrag van een medewerker kent geen duidelijke materialistische investering, maar kost tijd. Deze tijd die in de medewerkers geïnvesteerd moet worden en welke zij in zichzelf moeten investeren, kost logischerwijs geld.

De tijd die in de medewerkers geïnvesteerd moet worden, brengt zogenoemde personeelskosten met zich mee. Voor de financiële gevolgen van het advies wordt in overleg met de Manager Dienstverlening van de Bibliotheek Deventer gerekend met het uurloon van het personeel op basis van de CAO Openbare Bibliotheken 2019 inclusief 49% werkgeverslasten en 20% overheadkosten. De overheadkosten worden berekend over het COA-uurloon inclusief de 49% werkgeverslasten. In totaal kost één uur de Bibliotheek Deventer dus 178,8% van het basis CAO-uurloon. In bijlage XX is een overzicht te vinden met daarin alle CAO-uurlonen per schaal en treden inclusief de bijkomende kosten voor de Bibliotheek Deventer.

Er bestaat tevens een overzicht van welke functie binnen de Bibliotheek Deventer hoort bij welke schaal en trede. Deze is om privacy redenen niet toegevoegd in de bijlages, maar is mogelijk, in overleg met de manager dienstverlening, wel op aanvraag beschikbaar voor bijvoorbeeld een vervolgonderzoek. De personeelskosten die benodigd zijn voor het implementeren van het advies, bestaan uit twee onderdelen. Onderdeel één gaat over de tijd die alle medewerkers zelf kwijt zijn aan het advies. Onderdeel twee gaat



over de uren die benodigd zijn voor het personeel dat ervoor gaat zorgen dat de rest van het personeel de tijd die beschikbaar komt door dit advies juist besteed. Op basis van de schatting dat alle medewerkers ongeveer even veel tijd moet investeren in het plan, waarbij uitgegaan wordt van 30 minuten per week, is een berekening te maken van onderdeel één van de financiële consequenties van adviesoptie 2. Op basis van fase 2 van de PDCA-cirkel is een half jaar aangehouden als looptijd, oftewel 26 weken. In tabel 7.4 is een berekening te vinden van de personeelskosten van onderdeel één.

Financiële consequenties adviesoptie 2, onderdeel 1				
	Gemiddeld uurloon incl. overige kosten	Uren per week	Aantal weken	Totale kosten
Totaal	€ 34,48	36	26	€ 32.269,90

(Figuur 7.4, Financiële consequenties adviesoptie 2, onderdeel 1)

Zoals blijkt uit figuur 7.4 bedragen de totale kosten voor onderdeel één ongeveer €32.269,90, afgerond zo'n €32.000. De kosten zijn berekend door voor alle 72 medewerkers van de Bibliotheek Deventer te berekenen wat een half uur werktijd van deze medewerkers de bibliotheek kost. Het gemiddelde uurloon inclusief de werkgeverskosten en de overheadkosten is berekend door de som van alle uurlonen van de medewerkers te delen door het aantal medewerkers, wat 72 is. Het aantal uren per week komt voort uit een half uur per medewerker, in totaal wordt er dus door het gehele personeel 36 uur per week aan gastvrijheid besteed indien adviesoptie 2 uitgevoerd wordt. Het aantal weken staat voor het halve jaar dat het advies gevolgd dient te worden. De totale 'kosten' voor onderdeel één zijn berekend door het gemiddelde uurloon inclusief overige kosten te vermenigvuldigen met de uren per week en vervolgens nogmaals met het aantal weken.

De kosten die voortkomen uit onderdeel twee van de financiële consequenties komen voort uit het begeleiden van het personeel in het proces en het motiveren van het personeel om zich aan het advies te houden door de zogenoemde gastvrijheidsambassadeurs, zoals uitgewerkt is in paragraaf 7.3.1. Hiervoor wordt gerekend dat ongeveer 10 van de 72 personeelsleden extra tijd moeten investeren in de uitvoer van het advies. De schatting is dat deze per week nogmaals één half uur hieraan kwijt zijn. Deze medewerkers kunnen van afkomstig zijn van alle functieniveaus binnen de Bibliotheek Deventer, zolang de medewerker maar affiniteit heeft met gastvrijheid en er een goede afspiegeling ontstaat onder deze medewerkers van het gehele personeel, op basis van de functieniveaus.

Doordat er een goede afspiegeling gevormd moet worden van het gehele personeel (op basis van functieniveaus) wordt er nogmaals gerekend met het gemiddelde uurloon zoals in figuur 7.4 ook gebruikt is.

Financiële consequenties adviesoptie 2, onderdeel 2				
	Gemiddeld uurloon incl. overige kosten	Uren per week	Aantal weken	Totale kosten
Totaal	€ 34,48	5	26	€ 4.481,93

(Figuur 7.5, Financiële consequenties adviesoptie 2, onderdeel 2)

Uit figuur 7.5 blijkt dat de kosten voor onderdeel twee ongeveer €4.481,93 bedragen, afgerond zo'n €4.500. Dit betekent dat de totale kosten voor adviesoptie 2, bestaande uit de kosten voor onderdeel één én twee, afgerond zo'n €37.000 kunnen bedragen.



Nu heeft adviesoptie 2 bij het selecteren van de beste adviesoptie voor de Bibliotheek Deventer hoger gescoord op de financiële haalbaarheid dan adviesoptie 1. Dit terwijl de kosten van adviesoptie 1 veel lager waren, de kosten waren namelijk geschat op 'slechts' €12.500 terwijl de 'kosten' voor adviesoptie 2 afgerond zo'n €37.000 bedragen. Nu is deze beoordeling en het feit dat adviesoptie 2 wel financieel haalbaar is te verklaren op basis van een aantal punten.

De eerste reden is dat de bovenstaand berekende kosten voor adviesoptie 2 kosten zijn die, indien adviesoptie 2 niet uitgevoerd wordt, ook gemaakt zullen worden. Dit komt doordat de bovengenoemde bedragen personeelskosten zijn die voortkomen uit de huidige, standaard inzet van het personeel. Binnen het advies is het de bedoeling dat de medewerkers per week een half uur van hun werktijd anders moeten gaan invullen, namelijk moeten invullen met het thema gastvrijheid. Hierdoor wordt er geen extra personeel ingezet, maar wordt enkel de invulling van het werk minimaal veranderd.

Verder is het zo dat adviesoptie 2 geen éénmalige investering vereist, maar dat de personeelskosten gelijkmatig verdeeld zijn over een periode van zes maanden. Dit betekent dat de gemiddelde kosten per maand € 5.378,32 bedragen, terwijl voor adviesoptie 1 gelijk de volledige investering van €12.500 gedaan zou moeten worden.

Voorgaand zijn de kosten uitgewerkt die optreden als gevolg van het doorvoeren van de uitgewerkte adviesopties. Het is aannemelijk dat er ook opbrengsten zullen optreden indien de adviesoptie geïmplementeerd wordt. Het is echter onmogelijk om deze opbrengsten meetbaar te maken of om deze in euro's uit te drukken, maar het is wel mogelijk om te kijken naar de verwachting op welke fronten het de Bibliotheek Deventer geld kan opleveren.

De verwachting is dat indien de Bibliotheek Deventer het advies implementeert, de gastvrijheidsbeleving van de bezoekers verhoogd wordt op met name de dimensie care. Doordat de gastvrijheidsbeleving verbeterd wordt is het mogelijk dat er een aantal positieve veranderingen tot stand komen. Zo is het mogelijk dat bezoekers vaker terugkomen in de Bibliotheek Deventer, hier een (extra) evenement of workshop willen gaan organiseren of toch een lidmaatschap gaan afsluiten. Dit zijn punten waarop het mogelijk is dat de Bibliotheek Deventer financiële voordelen kan ondervinden van het implementeren van het advies.

Doordat het mogelijk is dat bovengenoemde financiële voordelen zich voordoen, is het ook mogelijk dat de investering die de Bibliotheek Deventer moet gaan doen, zichzelf ook (deels) terug zal betalen doormiddel van extra opbrengsten.



8. Nawoord

Het nawoord is het laatste hoofdstuk van dit onderzoek. Middels dit hoofdstuk sluit ik mijn thesis af waarin ik mij heb mogen verdiepen in gastvrijheid en heb ik ontdekt dat mensen dit op een zeer verschillende wijze ervaren. Gedurende dit semester ben ik erachter gekomen dat het zeer zinvol is om samen met anderen naar bepaalde dingen te kijken, om samen te kijken of er nog punten zijn die te verbeteren zijn, of die je over het hoofd gezien hebt. Hiervoor kan ik mijn eerste verdediging van mijn initiële thesisvoorstel als voorbeeld nemen.

Vooraf aan de eerste verdediging van mijn initiële thesisvoorstel had ik het gevoel dat ik goed wist wat ik wilde gaan doen, waarom ik dit wilde gaan doen en hoe ik precies de benodigde informatie ging verkrijgen. Tijdens de eerste verdediging van mijn thesisvoorstel kwam ik er echter achter dat ik dit nog niet zo goed wist als dat ik zelf dacht en dat ik op een bepaald aantal punten nog cruciale zaken mistte. Mijn eerste en tweede examinerator (van dat moment) gaven dan ook aan dat ik een aantal onderdelen nog beter moest uitwerken, waar ik dan ook achter stond. Hierdoor had ik twee weken later een veel gedetailleerder voorstel en wist ik zelf nu wel echt goed wat ik ging doen en waarom dan precies op die wijze. Achteraf gezien ben ik dan ook blij met de keuze van mijn examineratoren om mij het thesisvoorstel opnieuw in te laten leveren en te verdedigen, door deze betere fundering heb ik mijn onderzoek beter kunnen uitvoeren.

Het uitvoeren van zowel het observatieonderzoek als het surveyonderzoek is goed verlopen. Het enige waar ik bij het observatieonderzoek tegenaan ben gelopen is het feit dat het zeer lastig is om een variatie in de toonhoogte van de stem van en het gebruik van jargon/vaktaal door een proefpersoon te meten. Hiervoor had de observatie van zeer dichtbij moeten plaatsvinden waardoor de proefpersonen mogelijk sociaal wenselijk gedrag gingen vertonen. Bij de enquête liep ik bij het uitgeven van de laatste enquêtes aan tegen het feit dat ik veel proefpersonen al had benaderd. Hierdoor was het lastig om aan de 100 respondenten te komen, maar was het wel een goed teken dat er een vorm van verzadiging onder de populatie was ontstaan.

Terugkijkend op de afgelopen maanden ben ik zeer tevreden over het feit dat ik mijn examineratoren bijna altijd eenvoudig kon benaderen. Toch heb ik op dit gebied twee keer een tegenvaller ervaren. De eerste tegenvaller was dat mijn eerste examinerator H. Hattink een andere functie kreeg binnen Saxion. Hierdoor kreeg ik een nieuwe eerste examinerator, namelijk C. Barkel. Dit vond ik zelf wel vervelend omdat de persoon die precies wist welke keuzes gemaakt waren binnen het onderzoek en wist waar ik mij bevond binnen het onderzoek, weg kwam te vallen. Nadat ik een kennismakingsgesprek gehouden had met C. Barkel en ik mijn onderzoek aangepast had aan de hand van de feedback van C. Barkel, kreeg ik al snel bericht dat ook C. Barkel niet langer mijn eerste examinerator was, maar dat ik een nieuwe aangewezen zou krijgen. Uiteindelijk is R. Pijls, wie eerst mijn tweede examinerator was, mijn eerste examinerator geworden en is D. Keizer mijn tweede examinerator geworden. Hierdoor heb ik op het moment dat het onderzoek afgerond is geen kennis gemaakt met mijn tweede examinerator, dit heb ik samen met de verschillende verschuivingen wel als zeer vervelend ervaren.

Gastvrijheid is een onderwerp dat op dit moment steeds vaker besproken en belangrijker wordt. Dit komt door het feit dat het klanten, gasten en/of afnemers van diensten/producten steeds meer draait om de manier waarop een product of dienst gepresenteerd wordt in plaats van wat voor product er gepresenteerd wordt, hierdoor wordt het belangrijker voor organisaties om zich op deze manier te



onderscheiden. Hierdoor is er een behoefte ontstaan vanuit de praktijk om een beter beeld te krijgen van wat het concept gastvrijheid precies inhoudt.

Persoonlijk denk ik dat dit onderzoek van toegevoegde waarde is voor de branche: 'Openbare Bibliotheken'. Middels dit onderzoek is een onderwerp aangesneden waar nog weinig onderzoek naar gedaan is en zijn er resultaten en meetinstrumenten naar voren gekomen waar andere openbare bibliotheken ook mogelijk baat bij hebben. Zij zouden de gastvrijheidsbeleving binnen hun bibliotheek kunnen meten middels het meetinstrument, de enquête, uit bijlage X. Persoonlijk hoop ik dat er meer onderzoeken verricht zullen worden op het gebied van gastvrijheid en dat ik met dit onderzoek mensen kan inspireren om te starten met dergelijke onderzoeken.

Voor een mogelijk vervolgonderzoek, of vervolgonderzoeken adviseer ik om verder onderzoek uit te voeren naar hoe een organisatie invloed kan uitoefenen op de drie dimensies van gastvrijheid. Voor de Bibliotheek Deventer is het van belang om te weten te komen hoe zij de beoordeling op de dimensie Care kunnen verbeteren, maar het is ook voor te stellen dat andere organisaties belang hebben bij de andere dimensies.

Bij een mogelijk vervolgonderzoek is het te adviseren om ook informatie over de respondent zelf te vragen. Hierbij kan gedacht worden aan de leeftijd, het geslacht en de reden van het bezoek van de respondent. Doordat hier binnen dit onderzoek niet naar gevraagd is, was het niet mogelijk eventuele verschillen onder de respondenten en hun meningen mee te nemen in het advies. Mogelijk zijn hierdoor cruciale verschillen onder de respondenten niet naar voren gekomen.

Kort gezegd adviseer ik anderen om een vervolgonderzoek uit te voeren naar hoe een organisatie een positieve invloed kan uitoefenen op één (of meerdere) dimensie(s) van gastvrijheid en hoe een organisatie dit kan beïnvloeden, waarbij ook informatie over de respondent zelf gevraagd wordt. Indien dit onderzocht is, kan een organisatie concrete acties ondernemen om de beoordeling op de dimensie(s) te verhogen, mits bekend is hoe de organisatie op de drie dimensies van gastvrijheid scoort. Dit kan echter gemeten worden door



Bibliografie

Ariffin, A., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191–198. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.012>

Beleidsplanning. (S.A.). Het belang van je missie & visie. Opgehaald van Beleidsplanning: <https://beleidsplanning.socius.be/2-1-het-belang-van-je-missie-visie/>

Berry, L., Wall, E., & Carbone, L. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57. doi: [10.5465/amp.2006.20591004](https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591004)

BiermanHenketarchitecten. (2015, oktober 15). Openbare Bibliotheek Deventer – Definitief Ontwerp. Opgehaald van Tenders: <https://www.tenders.nl/tenders-web/aankondiging/detail/documenten/document/a5cbd991e37cc22f27a16c39427e2245/pagelid/D909C/huidigemenu/aankondigingen/map/a07276e21d21f0aa1f17d8c8878733d0/akid/3e09dea906c0eaa5f12620acbf2115a/da/false/actie/aa274b4879771>

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgeverij.

Bouman, M. (2017, oktober 5). De AAOCC-Criteria: Betrouwbaar onderzoek op internet. Opgehaald van Wetenschap InfoNu: <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/184496-de-aaocc-criteria-betrouwbaar-onderzoek-op-internet.html>

Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173.

De Bibliotheek Deventer. (S.A.). Over ons. Opgehaald van de Bibliotheek Deventer: <https://www.bibliotheekdeventer.nl/over-de-bibliotheek/over-ons>

De Kam, G., & Needham, B. (2003). *Een hele opgave, Over sociale cohesie als motief bij stedelijke herstructurering*. Nijmegen: Radboud University.

Dingemanse, K. (2016, april 6). Observatie in je scriptie – wanneer kun je het gebruiken? Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observatie-je-scriptie/>

Ensie. (2017, januari 6). Sociale Cohesie. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/grondbeginselen-der-sociologie/sociale-cohesie>

Gastvrijheid in bedrijf. (S.A.). Theorie: Wat is gastvrijheid. Opgehaald van Gastvrijheid in bedrijf: <https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox-inspiratie/theorie/>

Groen, B., Pijls, R., & Thijssen, T. (2009). Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen. Deventer: Experience in Hospitality and Leisure.

Haeckel, S., Carbone, L., & Berry, L. (2003). How to lead the customer experience. *Marketing Management*, 12(1): 18–23.



- Hokkeling, J. (2012). Welkom. Opgehaald van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789024415557/mood-maker-john-hokkeling.pdf>
- Hokkeling, J., & de la Mar, L. (2012). *Mood Maker*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Hommel, L. (2019, april 29). Ware gastbeleving in de Schnee-Eifel. Opgehaald van Hospitality Works: <http://www.hospitalityworks.nl/blog/>
- Kanbanize. (2019). What is Plan-Do-Check-Act Cycle? Opgehaald van Kanbanize: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle/>
- Kearns, A., & Forrest, R. (2000). Social Cohesion and Multilevel Urban Governance. *Urban Studies*, 37(5-6), 995-1017.
- Keblusek, E. (2016, mei 23). Wat is het verschil tussen visie, missie en strategie? Opgehaald van Teamleiders Academie: <http://teamleidersacademie.nl/teamleiderschap-academie/visie/is-verschil-visie-missie-en-strategie/>
- Magnini, V., Baker, M., & Karande, K. (2013). The Frontline Provider's Appearance: A Driver of Guest Perceptions. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 396-405. doi: <https://doi.org/10.1177/1938965513490822>
- Managementmodellensite. (S.A.). Work Breakdown Structure. Opgehaald van Managementmodellensite: https://managementmodellensite.nl/work-breakdown-structure/#.XGrA_VxKhPY
- Onze Taal. (2019, mei 13). Samenstelling. Opgehaald van Onze Taal: <https://onzetaal.nl/taaladvies/samenstelling>
- Pijls, R. (2018). Beschrijving Gastvrijheid in dimensies en clues. Deventer, Nederland.
- Pijls, R., Groen, B., Galetzka, M., & Pruyn, A. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125-133. doi: [10.1016/j.ijhm.2017.07.008](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.008)
- Pijls, R., & Termaat, A. (2018). Gastvrijheid als verbindende factor! Deventer, Nederland.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). Welcome to the Experience Economy. Cambridge: Harvard Business Review.
- Saxion. (S.A.). Hospitality Business School. Opgehaald van Saxion: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/academies/hospitality-business-school-hbs>
- Sinek, S. (2009). *Begin met het waarom*. Amsterdam: Business Contact.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why, How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
- Sundaram, D., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 378-391.



Tasci, A. D., & Semrad, K. J. (2016). Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 30–41. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.006>

Van Diepen, A. (2017). Meerjarenbeleidsplan 2017–2020. Opgehaald van de Bibliotheek Deventer: <https://www.bibliotheekdeventer.nl/over-de-bibliotheek/over-ons/meerjarenbeleidsplan-2017-2020>

Van Diepen, A. (2018). Jaarverslag 2017. Opgehaald van de Bibliotheek Deventer: <https://www.bibliotheekdeventer.nl/jaarverslag2017>

Van Ginkel, R., & Deben, L. (2002). *Bouwen aan Bindingen, Sociale cohesie in Zoetermeer*. Amsterdam: Uitgeverij Aksant.

Van Hal, A. (2012). Guest journey in 10 vragen. *Facto Magazine*, 5, 32 –33.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

Verschuren, P., & Doorewaard, D. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Weijers, S. (2016, februari 17). Sociale Cohesie. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/sander-weijers/sociale-cohesie>



Bijlagen



Bijlage I – Missie & Visie Bibliotheek Deventer

De missie van de Bibliotheek Deventer is de volgende:

'De Bibliotheek Deventer is een eigentijdse, enthousiaste bibliotheek die midden in de samenleving staat. We hebben een groot sociaal hart. Wij maken ons sterk voor de ontwikkeling van álle Deventenaren. Dit doen wij niet alleen door boeken en kennis uit te wisselen, maar ook door ontmoeting en inspiratie te bieden voor burgers en organisaties. De Bibliotheek Deventer is een veelzijdige openbare en gastvrije plek waar mensen en ideeën samenkomen. Wij zijn een marktplaats voor kennis en inspiratie.' (van Diepen, 2017).

De visie van de Bibliotheek Deventer is de volgende:

'De Bibliotheek Deventer gelooft erin dat kennis en informatie voor iedereen toegankelijk moet zijn en in vrijheid kan worden gedeeld. Kennis van, voor en door mensen, waardoor iedereen zich op eigen wijze kan ontwikkelen.'

De Bibliotheek Deventer is geworteld in de lokale samenleving. We doen het samen. We leren van elkaar. Daarom willen wij van de bibliotheek de ideale omgeving maken om stadsgenoten te ontmoeten, de collectie te raadplegen, kennis te delen en samen te genieten van cultuuruitingen. Een uitnodigende plek waar mensen aandacht kunnen hebben voor elkaars denken en doen en voor wat er leeft in Deventer. Mensen voelen zich verbonden met de bibliotheek. Wij bewegen mee met ontwikkelingen in de maatschappij, net als onze collecties.'

Wij zijn onlosmakelijk verbonden met Deventer Boekenstad, omdat wij geloven in de kracht van boeken en het plezier in lezen.' (van Diepen, 2017).



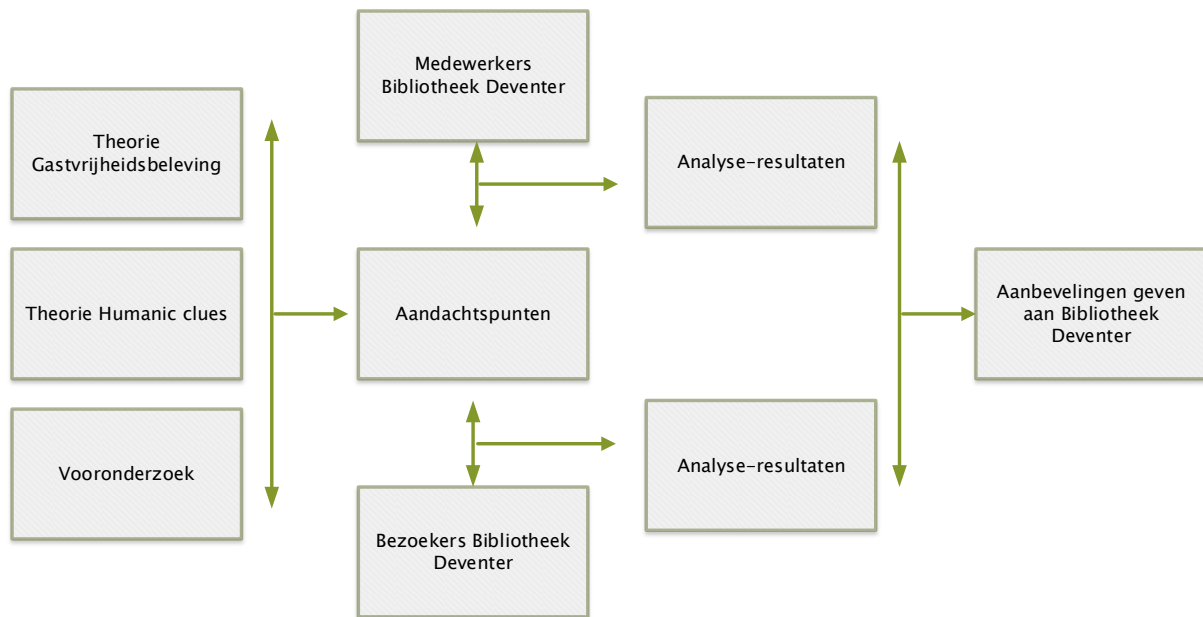
Bijlage II – Aanleiding lectoraat Hospitality in Netwerken

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

Het project ‘Gastvrijheid als verbindende factor’ bestaat uit drie fases waarbij voor de eerste fase ‘het verkennen van de touch points en de bijbehorende push en pull factoren’ een eerste verkenning is uitgevoerd. Dit thesisonderzoek borduurt voort op het de eerste fase en draagt bij aan de tweede fase: ‘het meetbaar maken van de ervaren gastvrijheid en het resultaat daarvan op onderlinge verbondenheid’. De laatste fase is ‘het creëren van gastvrijheidsconcepten die de onderlinge verbondenheid tussen mensen en/of organisaties bevorderen. De tweede fase wordt door zes studenten uitgevoerd bij verschillende opdrachtgevers, de werving hiervan verliep makkelijk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het onderwerp van belang is voor de opdrachtgevers. Dit thesis rapport wordt geschreven voor de Bibliotheek Deventer. De overige opdrachtgevers zijn: de Nederlandse Spoorwegen, Menzis, Jaarbeurs, Sportbedrijf Deventer en de Hospitality Group.



Bijlage III – Onderzoeksmodel en conceptueel model



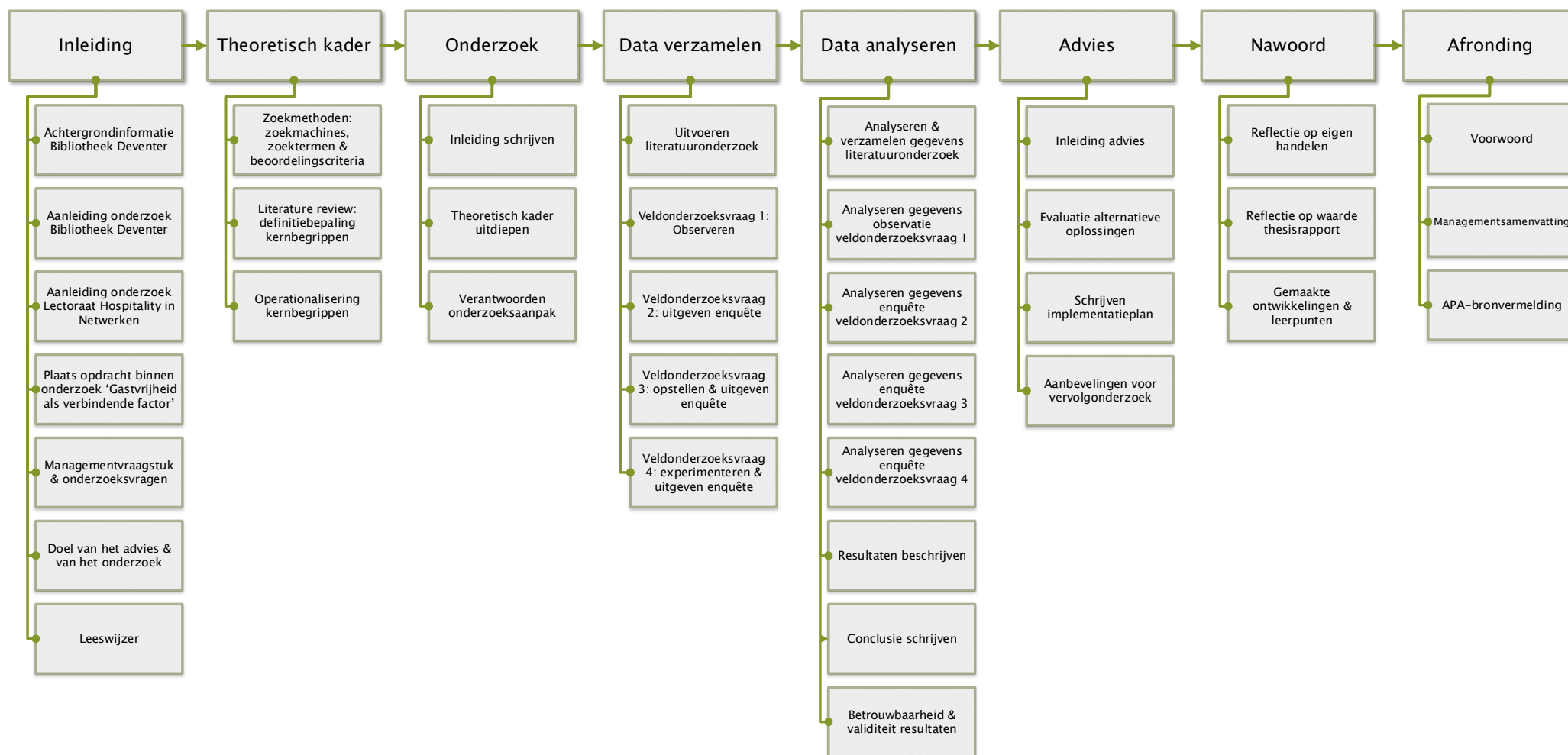
(Figuur III.1, Onderzoeksmodel voor het onderzoek naar verbetering gastvrijheidsbeleving & sociale cohesie (Verschuren & Doorewaard, 2015))



(Figuur III.2, Conceptueel model: relatie tussen humanic clues & gastvrijheidsbeleving (Verschuren & Doorewaard, 2015))



Bijlage IV – Work Breakdown Structure



Bijlage V – Gebruikte zoektermen

Informatie Bibliotheek:

- Jaarverslag Bibliotheek Deventer
- Meerjarenbeleidsplan Bibliotheek Deventer
- Missie Bibliotheek Deventer
- Visie Bibliotheek Deventer
- Plattegrond Bibliotheek Deventer

Algemeen onderzoek:

- Flitscollege onderzoeksmodel
- AAOCC-criteria
- Uitwerking AAOCC-criteria
- Onderzoeksstrategie
- Observatieonderzoek

Gastvrijheid:

- Wat is welkom?
- Definition Welcome
- Betekenis welkom
- Wat betekent welkom?
- Wat is gastvrijheid?
- Wanneer voelt iemand zich gastvrij?
- Betekenis gastvrijheid
- Betekenis gastvrijheidsbeleving

Sociale cohesie:

- Sociale cohesie
- Wat is sociale cohesie?
- Social Cohesion
- What is Social Cohesion?
- Waar bestaat Sociale cohesie uit?

Beleving:

- Wat is beleving?
- What is an experience?
- Beleving
- Experience
- Definition Experience
- Definitie beleving



Gebruikte boeken:

Titel	Auteur	Jaar	Uitgever	Plaats
<i>'Wat is onderzoek?'</i>	Verhoeven, N	2014	Boom Lemma Uitgevers	Amsterdam
<i>'Het ontwerpen van een onderzoek'</i>	Verschuren, P; Doorewaard, H	2015	Boom Lemma Uitgevers	Amsterdam
<i>'Mood Maker'</i>	Hokkeling, J; de la Mar, L	2012	Uitgeverij Boom Nelissen	Amsterdam
<i>'Het geheim van Gastvrijheid'</i>	de la Mar, L	2019	Het Boekenschap	Zelhem
<i>'Analyseren in kwalitatief onderzoek'</i>	Boeije, H	2014	Boom Lemma Uitgevers	Den Haag



Bijlage VI – Uitwerking AAOCC-criteria

Authority (Autoriteit)

Het eerste beoordelingscriterium volgens de AAOCC-methodiek is de autoriteit van de bron. Dit betekent dat er gekeken wordt wie de auteur van de bron is. Dit is belangrijk in het kader van de geloofwaardigheid van de bron. Een wetenschappelijk artikel van een hoogleraar over een onderwerp dat voortkomt uit het vakgebied van de hoogleraar is betrouwbaarder dan een betoog van een persoon op een bepaalde website.

De door de persoon geschreven informatie op de website hoeft niet per se onjuist te zijn, echter is het niet altijd zeker of de informatie klopt. Hierom worden de bronnen in dit onderzoek gecontroleerd op de auteur van de bron. Mocht een bron geen auteur hebben, dan is beoordeeld deze op de betrouwbaarheid van de website. Cijfers of statistieken van een site kunnen ook betrouwbaar zijn zonder dat er een auteur vermeld is (Bouman, 2017).

Accuracy (Accuraatheid)

Het volgende beoordelingscriterium is of de informatie uit een bron klopt. Hierbij wordt onder andere gekeken naar waar de bron haar informatie vandaan heeft gehaald, indien er een bronvermelding bij staat is het makkelijker om een bron als betrouwbaar te bezegelen. Verder worden bronnen gecontroleerd door te kijken of er meer bronnen zijn die dezelfde feiten of informatie bevatten. Als een bron feiten geeft zonder dat deze elders terugkomen en/of een bron geen bronverwijzing gebruikt, dan wordt deze bron niet gebruikt voor dit onderzoek om een accuraat onderzoek te behouden (Bouman, 2017).

Objectivity (Objectiviteit)

Het derde beoordelingscriterium is dat de informatie uit de gebruikte bronnen objectief dient te zijn. De informatie uit een bron kan, indien partijdig of slechts van één kant belicht, onjuist zijn of onjuist geïnterpreteerd worden. Onjuiste informatie geeft namelijk een mogelijk verkeerd beeld, wat de uitkomst van het onderzoek kan beïnvloeden.

Om te waarborgen dat er enkel gebruik gemaakt wordt van objectieve bronnen wordt er gekeken naar of er enkel feiten in de bron staan of dat deze gebaseerd is op meningen van mensen. Een mening kan ook goed onderbouwd zijn door bronnen, deze onderbouwde meningen worden toch niet meegenomen in dit onderzoek, er worden enkel feiten meegenomen (Bouman, 2017).

Currency (Recentheid)

De gebruikte bronnen in dit onderzoek zijn beoordeeld op het feit of dat deze nog wel relevant zijn. Het kan zijn dat een bron bepaalde feiten of informatie geeft die achterhaalt zijn of welke niet meer relevant zijn. Het is per bron verschillend hoe lang deze relevant blijft, dit verschilt per onderwerp en de ontwikkelingen op het gebied waar de bron over gaat. Per bron wordt er gekeken naar hoe oud de bron is, indien dit niet vermeld wordt bij de bron wordt er gekeken naar andere bronnen die de informatie uit de bron ondersteunen en/of onderbouwen.

Sommige informatie zal niet of nauwelijks veranderen naarmate de tijd vordert. Zo zullen bepaalde feiten 'waar' blijven waardoor de bronnen die deze feiten geven ook bruikbaar blijven (Bouman, 2017).



Coverage (Dekking)

Tot slot wordt er gekeken naar of de bron de lading wel echt dekt. Indien een bron slechts over een deel van het onderwerp gaat of over een vergelijkbaar onderwerp, wil dat niet zeggen dat een feit uit de bron ook aannemelijk is en/of geldt voor het eigen onderwerp. Zo kan een gebeurtenis in het ene bedrijf niet per se ook gelden voor andere bedrijven.

Om te waarborgen dat een bron de informatie bevat die benodigd is wordt hier voor elke bron naar gekeken, om te voorkomen dat er een foute aanname gemaakt wordt, waardoor de betrouwbaarheid van tenminste dat deel van het onderzoek daalt. Dit geldt dan vervolgens ook op de daarop gebaseerde conclusies (Bouman, 2017).



Bijlage VII – Definiëring Gastvrijheid & Beleving

Kernbegrip: Gastvrijheid

Tot voor kort was er nog weinig academisch onderzoek gedaan naar het begrip gastvrijheid of hospitality (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017). Dat er sinds kort meer onderzoek gedaan wordt naar gastvrijheid komt door het feit dat het klanten steeds meer draait om de manier waarop een product of dienst gepresenteerd wordt in plaats van wat voor product er gepresenteerd wordt, hierdoor wordt het belangrijker voor organisaties om zich op deze manier te onderscheiden.

De academische aandacht voor gastvrijheid groeit de laatste decennia gestaag, echter blijft het concept van wat gastvrijheid precies inhoudt nog matig omschreven (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017). Binnen dit onderzoek wordt dezelfde definitie voor gastvrijheid als voor hospitality gehanteerd en wordt aangenomen dat deze begrippen enkel een vertaling van elkaar zijn van het Nederlands naar de Engelse taal en vice versa. Een van de eerste wetenschappelijke definities van het kernbegrip gastvrijheid is gegeven door Brotherton (1999), die luidt als volgt: *‘A contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual well being of the parties concerned through the provision of accommodation, and/or food, and/or drink’*. Deze definitie beweert dat gastvrijheid een vrijwillige uitwisseling is van drinken, eten en/of onderdak, met als gevolg een wederzijdse toename van het welzijn.

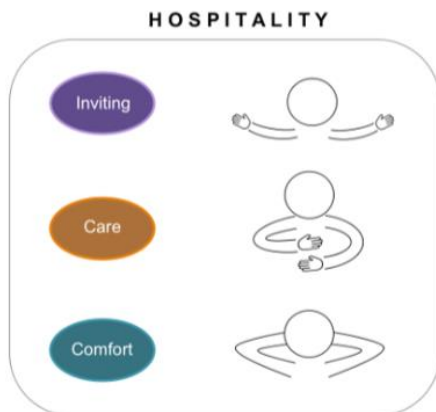
Tasci en Semrad (2016) hebben de volgende definitie geformuleerd: *‘Gastvrijheid betekent vreemden of gasten zich welkom, verzorgd, veilig en gewaardeerd laten voelen door het aanbieden van producten en diensten om hun fysieke en mentale welzijn te ondersteunen, waaronder: eten, drinken, hygiënische voorzieningen, onderdak, en vermaak voor de gasten en hun metgezellen.’* Tussen de door Brotherton en Tasci en Semrad gegeven definities over gastvrijheid zijn veel overeenkomsten te vinden. Zo komt het aanbieden van onderdak, eten en drinken terug in beide definities en gaat het in beide definities over het verhogen van het welzijn.

Sinds kort is ook bekend dat gastvrijheid niet alleen maar gaat om het aanbieden van een service, maar ook om de menselijke factor die hierbij komt kijken. Volgens Pijls et al. (2017) bestaat gastvrijheid dan ook uit ‘space’ en ‘service’ design, indien één van de twee veranderd wordt, dan heeft dit invloed op de ervaren gastvrijheid. In het boek ‘Het geheim van gastvrijheid’ van De la Mar (2019) wordt beschreven dat gastvrijheid gerealiseerd kan worden door te richten op zowel de zachte, menselijke kant als de harde, tastbare kant. Deze bewering komt overeen met die van Pijls et al. (2017) over het feit dat gastvrijheid bestaat uit service en space design.

Tot slot definieert Pijls et al. (2017) gastvrijheid als volgt: *‘Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze deelaspecten zou je de dimensies van gastvrijheid kunnen noemen.’*



De dimensies die Pijls et al. (2017) onderscheid zijn: inviting, care en comfort. In figuur 2.1 is een schematische weergave van deze gastvrijheidsdimensies, zoals door Pijls (2018) beschreven, weergegeven. Dat gastvrijheid bestaat uit verschillende dimensies is in de definities Pijls et al (2017) al naar voren gekomen.



(Figuur 2.1, Schematische weergave Gastvrijheidsdimensies (Pijls & Termaat, 2018))

In figuur 2.1 zijn een drietal dimensies van gastvrijheid te vinden, welke eigenlijk de drie behoeftes weergeven welke, wanneer er aan al deze behoeftes is voorzien, ervoor zorgen dat iemand/een bezoeker zich echt gastvrij voelt. Deze behoeftes zijn 'Inviting', 'Care' en 'Comfort'. Dit betekent dat gastvrijheid/hospitality op te splitsen is in een drietal behoeftes van een gast/bezoeker, namelijk in: inviting, care en comfort. De definitie die gehanteerd wordt binnen dit onderzoek voor het kernbegrip is: *Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze deelaspecten zou je de dimensies van gastvrijheid kunnen noemen.*' (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017)

Deze definitie wordt binnen dit onderzoek gehanteerd omdat deze een duidelijke omschrijving geeft van het kernbegrip en deze benaderd vanuit het perspectief van de gast. Binnen het onderzoek draait het om de gast, of met een andere benaming, de bezoeker, zich gastvrij laten voelen, op dit doel sluit de definitie van Pijls et al (2017) het beste aan en geeft hiervoor een drietal dimensies welke belangrijk zijn. Alle gebruikte definities van het kernbegrip gastvrijheid zijn in bijlage VII schematisch weergegeven. De opsplitsing van gastvrijheid in inviting, care en comfort wordt tevens binnen dit onderzoek gebruikt bij het operationaliseren van het kernbegrip gastvrijheidsbeleving. Deze drie groepen geven samen een beeld van de ervaren gastvrijheid en door invloed uit te oefenen op deze groepen kan je de gastvrijheidsbeleving van een bezoeker aantasten.

Kernbegrip: Beleving

Een beleving is op zich een abstract begrip. Middels het formuleren van een definitie moet er meer grip verkregen worden op het kernbegrip. Pine en Gilmore gaven in 1999 de volgende definitie: *'An experience is not an amorphous construct; it is as real an offering as any service, good, or commodity.'* Dit betekent dat een beleving geen 'vormloze' constructie is, maar dat het net zo goed een handelswaar is als een dienst of een bepaald goed. Pine en Gilmore (1999) stellen hiermee dat een beleving niet zo abstract is als gedacht, maar dat een beleving verhandelbaar is, net als een dienst of een goed.



Een andere definitie van beleving, die tien jaar later is geformuleerd, is: *'Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal-culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld.'* (Thijssen, Groen, & Pijls, 2009) Binnen deze definitie wordt vooral uitgewerkt wat een beleving dan eigenlijk inhoudt en waar een beleving ervaren kan worden.

De definitie die Hal (2012) van het kernbegrip beleving geeft, is de volgende: *'Alle ervaringen op het gebied van product, omgeving en gedrag. Een beleving is eigenlijk alles wat we voelen, horen, zien, ruiken en proeven. Het gaat om alle zintuiglijke aspecten. Huisvesting en facilitaire dienstverlening spelen daarin een grote rol.'* Deze definitie van Hal heeft overeenkomsten met de definitie van Thijssen, Groen en Pijls. Zo gaan beide definities over het feit dat een beleving waargenomen wordt door verschillende zintuigen in verschillende contexten. Verder geeft Hal aan dat de facilitaire dienstverlening een grote rol speelt binnen de beleving van iemand, wat goed past binnen dit onderzoek.

De definitie van Hal (2012) wordt binnen dit onderzoek gehanteerd en aangehouden. De reden voor het kiezen van deze definitie is omdat deze duidelijk aangeeft welke aspecten invloed uitoefenen op de beleving van iemand en dat de facilitaire dienstverlening een belangrijke rol speelt binnen de ervaring van iemand. Alle gebruikte definities van het kernbegrip beleving zijn in bijlage VII schematisch weergegeven.



Bijlage VIII – Definities gastvrijheid, beleving & sociale cohesie

Kernbegrip	Definitie kernbegrip	Bronvermelding
Gastvrijheid/ Hospitality	‘Gastvrijheid is het gebruik gastvrij te zijn, en ook het gastvrij handelen zelf, dat wil zeggen het ontvangen en onderhouden van gasten, bezoekers of vreemdelingen, in vrijheid en goede wil.’	(Gastvrijheid in bedrijf, S.A.)
	‘Gastvrijheid is een prettig, warm en welkom gevoel dat de gast beleeft tijdens het contact met de gastheer. Bij gastvrijheid gaat het vooral om contact, tussen mensen, tussen gast en gastheer.’	(Hokkeling, 2012)
	“Gastvrijheid binnen dienstverlening is in de essentie aandacht voor je gast, persoonlijke aandacht. De persoonlijke aandacht die zo essentieel is voor een gastvrije ervaring komt in verschillende deelaspecten van gastvrijheid tot uitdrukking. Deze deelaspecten zou je dimensies van gastvrijheid kunnen noemen (welkom, veiligheid en ontspanning, erkenning, dienstbaarheid, begrip, autonomie, efficiëntie, verrassing en vermaak)”	(Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017)
	‘A contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual well being of the parties concerned through the provision of accommodation, and/or food, and/or drink’.	(Brotherton, 1999)
	‘Gastvrijheid betekent vreemden of gasten zich welkom, verzorgd, veilig en gewaardeerd laten voelen door het aanbieden van producten en diensten om hun fysieke en mentale welzijn te ondersteunen, waaronder: eten, drinken, hygiënische voorzieningen, onderdak, en vermaak voor de gasten en hun metgezellen.’	(Tasci & Semrad, 2016)
	‘Gastvrij zijn is diensten personaliseren en comfort bieden aan een gast om in fysiologische en psychologische behoeften te voorzien. ‘	(Ariffin & Maghzi, 2012)
Beleving/ Experience	“An experience is not an amorphous construct; it is as real an offering as any service, good, or commodity.”	(Pine & Gilmore, 1999)
	“Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal-culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld.”	(Thijssen, Groen, & Pijls, 2009)
	‘Alle ervaringen op het gebied van product, omgeving en gedrag. Een beleving is eigenlijk alles wat we voelen, horen, zien, ruiken en proeven. Het gaat om alle zintuiglijke	(Hal, 2012)



	aspecten. Huisvesting en facilitaire dienstverlening spelen daarin volgens hem een grote rol.'	
Sociale Cohesie/ Social Cohesion	De samenhang in een samenleving wordt vaak aangeduid met de term sociale cohesie. Met sociale cohesie kan men aangeven op welke manier mensen uit verschillende groepen uit de samenleving met elkaar omgaan, bijvoorbeeld rijken en armen.	(Weijers, 2016)
	The kernel of the concept is that a cohesive society 'hangs together', all the component parts somehow fit in and contribute to society's collective project and well-being, and conflict between societal goals and groups, and disruptive behaviours, are largely absent or minimal.	(Kearns & Forrest, 2000)
	'Sociale cohesie is de mate waarin individuen of groepen in de samenleving met elkaar verbonden zijn en zich met elkaar verbonden voelen.'	(de Kam & Needham, 2003)
	'Sociale cohesie staat voor de mate waarin individuele mensen in een samenleving geïntegreerd zijn, daarin participeren en zich er mee identificeren'	(van Ginkel & Deben, 2002)
	'Sociale cohesie heeft betrekking op de onderlinge banden van leden van een groepering (groep of samenleving) die deze bijeenhouden (of bij het ontbreken ervan doen uiteenvallen).'	(Ensie, 2017)



Bijlage IX – Literature review Sociale Cohesie

Het kernbegrip sociale cohesie wordt vaak gebruikt binnen wetenschappelijk onderzoek, maar wordt maar een enkele keer echt gedefinieerd. Zo omschrijven Kearns en Forrest (2000) sociale cohesie als *'The kernel of the concept is that a cohesive society 'hangs together', all the component parts somehow fit in and contribute to society's collective project and well-being, and conflict between societal goals and groups, and disruptive behaviours, are largely absent or minimal.'* Binnen deze definitie wordt er vooral gericht op de samenhang in een samenleving en dat er door individuen bijdragen aan het geheel geleverd worden, zo omschrijven ze in hun rapport (2000) dat sociale cohesie bestaat uit gemeenschappelijke waarden, maatschappelijke orde en sociale controle, maatschappelijke solidariteit, sociale netwerken en sociaal kapitaal en uit een verbondenheid met het 'territorium' en de identiteit van een omgeving.

Twee andere definities van sociale cohesie zijn: *'Sociale cohesie is de mate waarin individuen of groepen in de samenleving met elkaar verbonden zijn en zich met elkaar verbonden voelen'* (de Kam & Needham, 2003), en *'Sociale cohesie staat voor de mate waarin individuele mensen in een samenleving geïntegreerd zijn, daarin participeren en zich er mee identificeren'* (van Ginkel & Deben, 2002). Deze definities sluiten aan op de eerdergenoemde definitie van Kearns en Forrest (2000). Zo wordt nogmaals aangekaart dat de onderlinge verbondenheid centraal staat bij sociale cohesie en dat bij sociale cohesie individuen ook participeren in de samenleving.

De vierde definitie van sociale cohesie is: *'De samenhang in een samenleving wordt vaak aangeduid met de term sociale cohesie. Met sociale cohesie kan men aangeven op welke manier mensen uit verschillende groepen uit de samenleving met elkaar omgaan, bijvoorbeeld rijken en armen.'* (Weijers, 2016). Binnen deze definitie wordt nogmaals de samenhang en de onderlinge omgang tussen mensen benadrukt.

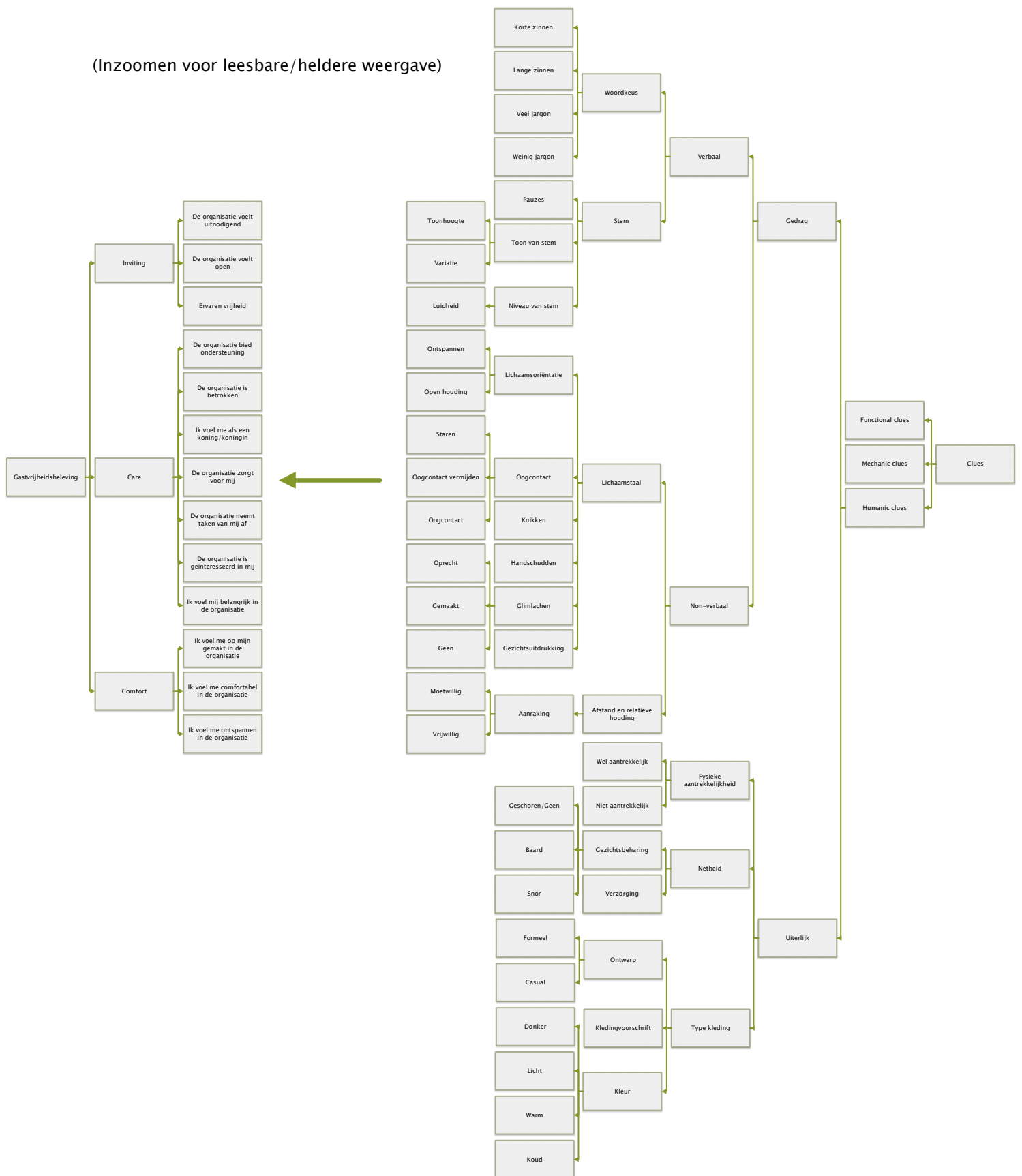
Op basis van alle bovengenoemde definities is één gestipuleerde definitie geformuleerd die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt, deze is: *'Sociale cohesie is de mate waarin individuen of groepen in de samenleving met elkaar omgaan, verbonden zijn en voelen en heeft betrekking op de onderlinge banden van leden van een groepering'* (de Kam & Needham, 2003) (Weijers, 2016) (Kearns & Forrest, 2000). Bovenstaande definitie bevat twee punten welke zeer belangrijk zijn binnen het onderzoek. De omgang en de interactie is belangrijk voor het feit dat de onderzoeksruimte een ruimte moet zijn waar interactie plaatsvindt en waar de bibliotheekmedewerkers en de bezoekers contact kunnen hebben en met elkaar kunnen omgaan.

Een verder belangrijk punt is het verbonden zijn en voelen met een locatie/groep mensen. Dit is heel belangrijk om het feit dat hiermee de link gelegd kan worden met het zijn van een 'marktplaats van kennis en inspiratie', wat de Bibliotheek Deventer graag wil zijn. Om deze marktplaats te worden is het belangrijk dat de bezoekers een bepaalde verbondenheid voelen met de bibliotheek en daardoor graag komen en de drempel om binnen te komen zeer laag is. Om te bepalen in welke ruimtes het onderzoek zal plaatsvinden en waar in feite sociale cohesie 'centraal' staan, wordt er samen met de manager dienstverlening gekeken naar welke ruimtes het beste passen bij het kernbegrip sociale cohesie en de bovenstaand geformuleerde definitie. Alle gebruikte definities zijn in een schematisch overzicht terug te vinden in bijlage VIII.



Bijlage X – Operationalisering kernbegrip Gastvrijheidsbeleving & Humanic Clues

(Inzoomen voor leesbare/heldere weergave)



(Sundaram & Webster, 2000) (Magnini, Baker, & Karande, 2013) (Berry, Wall, & Cabone, 2006) (Pijls, R; Termaat, A, 2018)



Bijlage XI – Meetinstrument: enquête veldonderzoeksvraag 2 & 3

Vragenlijst over Gastvrijheid & Communicatie

Introductie:

Wij zijn benieuwd naar uw gevoel over de gastvrijheid van de Bibliotheek Deventer tot nu toe en welke aspecten van het contact met onze medewerkers u belangrijk vindt. Wilt u s.v.p. aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen? U kunt uw antwoord aangeven op een zevenpuntsschaal. Hieronder volgt een voorbeeld:

De Bibliotheek Deventer komt vriendelijk op mij over.

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

Wanneer u het meest rechter rondje aanvinkt, betekent dit dat u het helemaal eens bent met de stelling en de Bibliotheek Deventer dus heel vriendelijk op u overkomt. Het meest linker rondje betekent het tegenovergestelde, namelijk dat u het helemaal oneens bent met de stelling en de organisatie dus helemaal niet vriendelijk vindt. Daarbinnen kunt u uw mening laten variëren.

Er bestaan geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw mening. Denk niet te lang na over uw antwoorden, het gaat om uw eerste indruk. Probeer altijd één antwoord in te vullen, ook als u twijfelt.

Onderdeel 1: de enquêtevragen over gastvrijheid: (In totaal 13 gesloten vragen)

1. Over het geheel genomen komt de Bibliotheek Deventer gastvrij op mij over.

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

2. Ik voel mij hier op mijn gemak.

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

3. De Bibliotheek Deventer heeft een uitnodigende uitstraling.

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

4. Het voelt hier alsof ik word behandeld als een koning(in).

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

5. De Bibliotheek Deventer geeft mij steun.

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

6. De Bibliotheek Deventer heeft een open uitstraling.

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

7. Ik voel mij hier ontspannen.

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

Zie de achterzijde voor vervolg vragenlijst.



8. Ik ervaar een gevoel van vrijheid tijdens mijn bezoek.

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

9. De Bibliotheek Deventer is met mij begaan.

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

10. De Bibliotheek Deventer is geïnteresseerd in mij.

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

11. Ik voel mij hier comfortabel.

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

12. Ik voel mij hier belangrijk.

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

13. De Bibliotheek Deventer doet moeite om voor mij te zorgen.

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

Zie de volgende pagina voor vervolg vragenlijst.



De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over welke aspecten van het contact met een medewerker van de Bibliotheek Deventer u een belangrijke bijdrage vindt leveren aan een gastvrij gevoel. De onderstaande stellingen borduren voort op de volgende zin

‘Tijdens het contact met een medewerker van de Bibliotheek Deventer vind ik...’.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. U kunt uw antwoord aangeven op een zevenpuntsschaal. Hieronder volgt een voorbeeld van een stelling:

Tijdens het contact met een medewerker van de Bibliotheek Deventer vind ik het oogcontact een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

U kunt op deze stellingen uw mening geven volgens hetzelfde systeem als voorgaand.

Onderdeel 2: de enquêtevragen over de aspecten van het contact en hun invloed op de ervaren gastvrijheid: (In totaal 10 vragen, waarvan 6 gesloten en 4 open)

Tijdens het contact met een medewerker van de Bibliotheek Deventer vind ik...

1. het oogcontact een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

2. een glimlach van de medewerker een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

3. een variatie in de toonhoogte van de stem een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

4. het aan elkaar voorstellen een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

5. het schudden van een hand een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

6. het gebruik van jargon/vaktaal door de medewerker een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

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

Zie de achterzijde voor vervolg vragenlijst.



7. een verzorgd uiterlijk van de medewerker een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

Ligt uw antwoord kort toe: (Maximaal 10 woorden)

.....

8. een open lichaamshouding van de medewerker een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

Ligt uw antwoord kort toe: (Maximaal 10 woorden)

.....

9. een ontspannen lichaamshouding van de medewerker een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

Ligt uw antwoord kort toe: (Maximaal 10 woorden)

.....

10. het dragen van bedrijfskleding van de Bibliotheek Deventer door de medewerker een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrij gevoel.

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

Ligt uw antwoord kort toe: (Maximaal 10 woorden)

.....

Bedankt voor het geven van uw mening en het nemen van de tijd om deze vragenlijst in te vullen. Met uw mening kunnen wij onze dienstverlening verder verbeteren én afstemmen op uw persoonlijke wensen en behoeften.



Bijlage XII – Verantwoording meetinstrument: enquête veldonderzoeksvraag 2 & 3

Het meetinstrument voor veldonderzoeksvraag 2 & 3, de enquête, bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel moet de informatie opleveren welke benodigd is om veldonderzoeksvraag 2 te beantwoorden. Onderdeel twee moet de informatie opleveren welke benodigd is om veldonderzoeksvraag 3 te beantwoorden.

Veldonderzoeksvraag 2 is: Hoe ervaren de bezoekers van de Bibliotheek Deventer de huidige mate van gastvrijheid op basis van de door de bibliotheekmedewerkers ingezette humanic clues?

Om veldonderzoeksvraag 2 te beantwoorden is het van belang om de huidige ervaren mate van gastvrijheid in kaart te brengen. Voor het in kaart brengen van de ervaren mate van gastvrijheid hebben Pijls et al (2017) een vragenlijst opgesteld welke reeds gepubliceerd is in de International Journal of Hospitality Management. De opgestelde enquête is dan ook gelijk aan deze vragenlijst en volgt dezelfde methode en meeteenheid, namelijk een zevenpuntsschaal die loopt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Veldonderzoeksvraag 3 luidt als volgt: Welke humanic clues vinden de bezoekers van de Bibliotheek Deventer een belangrijke bijdrage leveren aan een gastvrije ervaring indien deze toegepast zou worden door een bibliotheekmedewerker?

Voor het beantwoorden van veldonderzoeksvraag 3 moet er inzicht verkregen worden in welke humanic clues de bezoekers een belangrijke bijdrage vinden leveren aan een gastvrije ervaring. Voor het bepalen van de humanic clues wordt de operationalisatie gebruikt van het kernbegrip humanic clues welke samengevat is in de operationaliseringstabel in bijlage X. In de enquête zijn niet exact dezelfde en alle humanic clues gebruikt zoals deze in de operationaliseringstabel te vinden zijn, hiervoor volgt een toelichting per vraag.

De eerste zes vragen binnen dit onderdeel zijn gesloten vragen, de reden hiervoor is dat deze vragen relatief duidelijk en eenzijdig op te vatten zijn. De gebruikte humanic clues voor deze vragen zijn dermate opgesplitst dat het eenzijdige begrippen geworden zijn. De laatste vier vragen zijn deels gesloten en deels open vragen. De reden hiervoor is om een extra toelichting te krijgen op het gegeven antwoord, om de keuze van de bezoeker beter te begrijpen. De humanic clues uit deze vraag zijn minder specifiek en kunnen om verschillende redenen als wel, dan wel niet gastvrij ervaren worden.

Binnen vraag 2.1 (onderdeel 2, vraag 1), staat de humanic clue 'oogcontact' centraal. Binnen de operationalisatie is deze humanic clue verder opgesplitst in 'staren', 'oogcontact vermijden' en 'oogcontact'. Hierbij is aannemelijk dat staren geen positieve bijdrage zal leveren aan de ervaren gastvrijheid, waardoor deze clue niet is meegenomen binnen het onderzoek. Verder zijn oogcontact vermijden en oogcontact tegenovergesteld van elkaar, wat betekent dat bij de gebruikte vraagstelling beide clues naar voren kunnen komen als meest gastvrij.

Vraag 2.2 betreft de humanic clue een 'glimlach'. Binnen de operationalisatie is de glimlach nog verder opgedeeld in een 'oprechte glimlach' een 'gemaakte glimlach' en 'geen glimlach'. Hiervoor geldt hetzelfde als voor vraag 2.1. De gemaakte glimlach verbeterd aannemelijk de ervaren gastvrijheid niet en de oprechte glimlach en geen glimlach zijn tegenovergesteld van elkaar, wat zoals reeds vermeldt, betekent dat bij de gebruikte vraagstelling beide clues naar voren kunnen komen als meest gastvrij.



Vraag 2.3 gaat over de humanic clue 'variatie in de toonhoogte van de stem' welke tevens naar voren komt in de operationalisatie. Vraag 2.4 betreft de humanic clue 'het aan elkaar voorstellen'. Deze humanic clue komt niet voort uit de operationalisatie, maar is door de Bibliotheek Deventer aangedragen. Deze humanic clue wordt onderzocht omdat de Bibliotheek Deventer benieuwd is of deze humanic clue de gastvrijheid positief beïnvloed. Op dit moment wordt deze humanic clue wel opgedragen aan het personeel om te gebruiken, echter zou dit onderzoek kunnen bijdragen aan een onderbouwing van waarom het gebruik hiervan wel of niet belangrijk is.

De vijfde vraag uit onderdeel twee betreft de humanic clue 'het schudden van de hand'. Deze humanic clue valt deels samen met voorgaande humanic clue het voorstellen aan elkaar. De humanic clue komt verder rechtstreeks voort uit de operationalisatie.

Vraag 2.6 betreft het gebruik van vaktaal/jargon door het personeel van de Bibliotheek Deventer. Deze humanic clue komt direct voort uit de operationalisatie onder de verbale aspecten van de humanic clues. Deze humanic clue is meegenomen om te kijken of de woordkeuze van de medewerker invloed heeft op de ervaren gastvrijheid. Het is voor te stellen dat indien een medewerker bijvoorbeeld te veel vaktaal gebruikt, de bezoeker de medewerker niet meer kan volgen en zich daardoor minder gastvrij voelt. Of dat een medewerker juist door het gebruik van jargon laat zien dat hij of zij veel kennis heeft over een bepaald onderwerp.

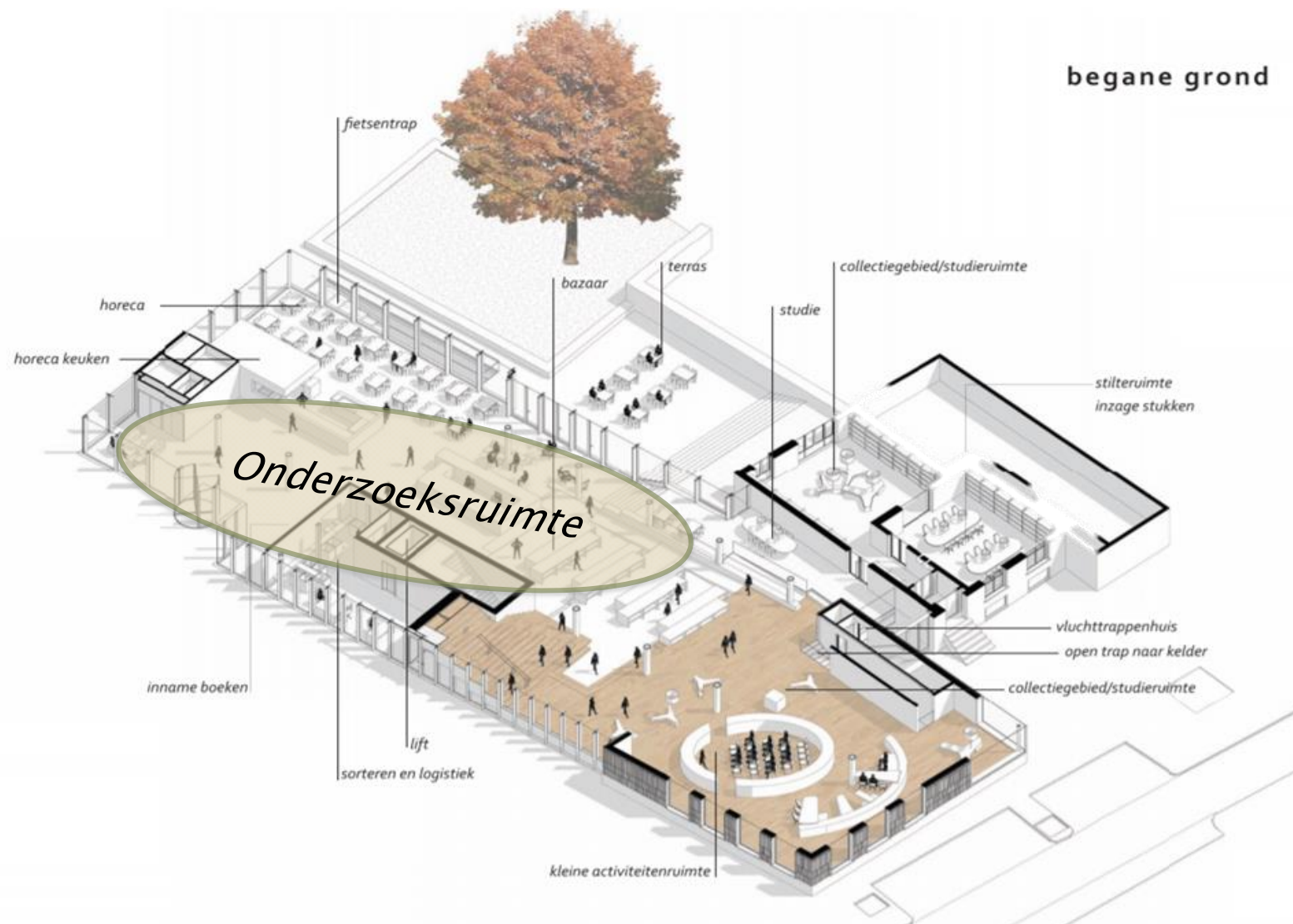
De zevende vraag gaat over 'een verzorgt uiterlijk' als humanic clue. Deze humanic clue komt tevens direct voort uit de operationaliseringstabel. Bij deze vraag wordt om een toelichting gevraagd omdat het bij deze humanic clue belangrijk is welke aspecten van een verzorgd uiterlijk zij dan belangrijk vinden. Vraag 2.8 gaat over de humanic clue een 'open lichaamshouding' welke op dezelfde wijze naar voren komt in de operationalisatie. Deze vraag bevat een toelichting omdat een open lichaamshouding op verschillende manieren uitgevoerd zou kunnen worden met mogelijk verschillende invloeden op de door de bezoeker ervaren gastvrijheidsbeleving.

Vraag 2.9 betreft de humanic clue 'een ontspannen lichaamshouding'. Deze humanic clue komt voort uit de operationalisatie. De reden dat deze vraag een toelichting bevat is omdat bezoekers verschillende dingen kunnen verstaan onder een ontspannen lichaamshouding, hierdoor zou een toelichting verduidelijking kunnen geven.

De laatste vraag, vraag 2.10 is een vraag over het dragen van bedrijfskleding en of dit bijdraagt aan een gastvrij gevoel. De reden voor de gewenste toelichting op het antwoord is omdat weten waarom een bezoeker dit wel of niet gastvrij vindt relevante informatie is voor dit onderzoek. Wil de bezoeker dit voor de herkenbaarheid van de medewerker, of straalt het dragen van bedrijfskleding juist vertrouwen uit?



Bijlage XIII – Globale plattegrond onderzoeksruimtes



(N.B. Definitieve roerende inrichting wijkt af van weergegeven inrichting, beeld is enkel schematische weergave (BiermanHenketarchitecten, 2015))



Bijlage XIV – Uitwerking observaties

Tijdens de observatie worden de gebruikte humanic clues aangegeven met het nummer dat onderstaand is toegewezen aan de humanic clue, om gedurende de observaties tijd te besparen en het gedrag beter te kunnen observeren.

Nummering Humanic clues:

1. Oogcontact
2. Open lichaamshouding
3. Glimlach
4. Variatie in toonhoogte stem
5. Voorstellen
6. Schudden van een hand
7. Gebruik Jargon/vaktaal
8. Ontspannen lichaamshouding

Observatieschema: observatie 1		Datum: 15-04-2019	Tijdstip start: 11:20
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Bezoeker wordt gezien en door middel van oogcontact ziet bezoeker dat hij geholpen kan worden door betreffende medewerker. De medewerker houdt gedurende de gehele conversatie oogcontact.	Initiatief kwam vanuit bezoeker, kwam om hulp vragen. Bezoeker heeft enkele seconden om zich heen gekeken/gezocht naar hulp. Bezoeker kende de bibliotheek niet/wist van tevoren niet waar het servicepunt was.	
Nr. 2	Medewerker heeft gedurende gehele gesprek armen voor zich gehouden en uit elkaar gehouden, open houding.		
Nr. 3	Medewerker glimlachte vriendelijk tijdens het einde van het gesprek.	Alleen een glimlach bij fijne dag wensen (einde conversatie).	
Nr. 8	Medewerker stond aan service punt met een ontspannen houding, liep deels richting bezoeker om relatieve afstand te verkleinen.		
Nr. 5&6	Niet voorgesteld of de hand geschud		
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren		



Observatieschema: observatie 2		Datum: 15-04-2019	Tijdstip start: 11:31
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Bezoeker loopt rechtstreeks af op servicepunt en vraagt medewerker om hulp, er wordt vervolgens iets opgezocht op de computer. Vanaf het moment dat medewerker bezoeker ziet is er oogcontact.	Bezoeker herkende de bibliotheek duidelijk en wist daarom ook waar het servicepunt was, hoefde niet te zoeken om hulp.	
Nr. 2	Medewerker heeft gedurende gehele gesprek armen voor zich gehouden en uit elkaar gehouden, open houding. Medewerker moest wel informatie opzoeken op pc waardoor ze moest wegdraaien van medewerker (naast elkaar staan i.p.v. tegenover elkaar).		
Nr. 5&6	Niet voorgesteld of de hand geschud		
Nr. 1	Oogcontact wordt onderbroken op het moment dat medewerker iets opzoekt op pc, relatief lange periode zonder oogcontact totdat gevonden is wat gezocht werd, daarna weer hervat.	Er wordt iets opgezocht op de computer, weinig oogcontact tijdens het zoeken, wordt na het zoeken hervat.	
Nr. 3	Bij einde conversatie wordt gelachen. Gedurende de rest van de conversatie niet.		
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren		
Nr. 8	Medewerker had een ontspannen lichaamshouding gedurende gehele conversatie en stond zelfverzekerd + ontspannen.		

Observatieschema: observatie 3		Datum: 15-04-2019	Tijdstip start: 12:41
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Beide medewerkers hebben op een nette wijze oogcontact gehouden gedurende de communicatie met de bezoeker.		
Nr. 2	Medewerker heeft open lichaamshouding getoond gedurende de communicatie, op den duur is er een tweede medewerker bij gekomen om de eerste medewerker te ondersteunen, welke ook een open lichaamshouding hanteerde.		



Nr. 3	Gedurende gesprek ook af en toe een glimlach/vriendelijke lach door 1 van de 2 medewerkers (degene die er oorspronkelijk bij stond)	
Nr. 5&6	Niet voorgesteld of de hand geschud door beide medewerkers	Bezoeker is naar de medewerker toe gelopen (reactieve hulp)
Nr. 8	Medewerker had een ontspannen lichaamshouding gedurende gehele conversatie en stond zelfverzekerd + ontspannen.	
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren	Om dit te kunnen observeren moet er bijna naast gestaan worden, zeer lastig te volgen vanaf een afstand door bijgeluiden en relatief zacht praten.

Observatieschema: observatie 4		Datum: 15-04-2019	Tijdstip start: 12:48
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. (Voor communicatie met medewerker)	Bezoeker wist niet waar hij moest zijn, sprak als eerste iemand aan van het restaurant OSCAR, vervolgens werd hij doorverwezen naar bezoeker. Medewerker was bezig in zelf-service inneem rek voor de boeken.		
Nr. 1	Oogcontact gedurende gehele conversatie gehanteerd, niet op een starende wijze. Vanaf moment dat medewerker bezoeker zag		
Nr. 2	Medewerker heeft gedurende gehele gesprek armen voor zich gehouden en uit elkaar gehouden, open houding.		
Nr. 3 (NIET)	Gedurende gesprek geen glimlach getoond.		
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren		
Nr. 5&6	Niet voorgesteld of de hand geschud	Bezoeker is naar de medewerker toe komen lopen. (Reactieve hulp) Heeft hiervoor eerst medewerker restaurant gevraagd om hulp.	
Nr. 8.	Medewerker heeft tijdens het hele gesprek ontspannen gestaan en kwam in zijn geheel ontspannen over.		

Observatieschema: observatie 5		Datum: 15-04-2019	Tijdstip start: 12:55
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	



Nr. (Voor contact medewerker)	Bezoeker Staat een tijd bij het service punt zonder dat er een medewerker is. Wacht hierop. Er lukt iets niet met het inleveren van het boek en gaat het zelf nog een keer proberen. Medewerker komt vervolgens terug naar het punt, waarop de bezoeker naar de medewerker toe komt met de vraag.	
Nr. 1	Medewerker kijkt bezoeker aan op het moment dat de bezoeker staat bij het service punt en houdt oogcontact gedurende de gehele conversatie.	
Nr. 3	Medewerker lacht vriendelijk op het moment dat de bezoeker aankomt.	Bezoeker komt op medewerker af (Reactief)
Nr. 2	Handen in de zij totdat er iets op de computer opgezocht moet worden. OP dat moment gingen de handen richting het toetsenbord en de muis.	Medewerker blijft iets opzoeken totdat bezoeker helemaal geholpen is terwijl volgende bezoeker in de rij staat te wachten (al 3 minuten). Sluiten na 4 min nog 2 mensen aan in de rij, medewerker zoekt nog steeds iets op de computer. Na 5 min komt 2 ^{de} medewerker erbij en tegelijkertijd is de eerste bezoeker geholpen, waardoor de 2 ^{de} bezoeker (observatie 6) geholpen kan worden en de twee die als laatste aankwamen ook.
Nr. 5&6	Niet voorgesteld of de hand geschud	
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren	
Nr. 8.	Medewerker heeft tijdens het hele gesprek ontspannen gestaan en kwam in zijn geheel ontspannen over.	

Observatieschema: observatie 6		Datum: 15-04-2019	Tijdstip start: 12:57
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr.	2 ^{de} bezoeker staat enkele minuten te wachten op hulp omdat bezoeker vorige observatie nog niet geholpen is. Is duidelijk niet blij met het wachten, staat ongeduldig.	Word om 13:02 geholpen. Bezoeker had een korte vraag en was binnen één minuut geholpen.	
Nr. 1	Medewerker kijkt bezoeker aan als teken dat de bezoeker nu aan de beurt is om geholpen te worden. Gedurende de conversatie wordt het oogcontact onderhouden.		



Nr. 3	Medewerker glimlacht één keer, op het moment dat ze begint met het helpen van de bezoeker.	
Nr. 5&6	Niet voorgesteld of de hand geschud	
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren	
Nr. 2	Medewerker heeft gedurende gehele gesprek armen voor zich gehouden en uit elkaar gehouden, open houding.	
Nr. 8.	Medewerker heeft tijdens het hele gesprek ontspannen gestaan en kwam in zijn geheel ontspannen over.	

Observatieschema: observatie 7		Datum: 17-04-2019	Tijdstip start: 11:29
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Vanaf begin gelijk oogcontact, wordt alleen onderbroken als er naar het scherm van de pc gekeken wordt. Er komen 2 bezoekers een vraag stellen over gereserveerde boeken.		
Nr. 2	Gesloten lichaamshouding tot er wat opgezocht wordt op de computer, tijdens en na het opzoeken hanteert medewerker open lichaamshouding. Medewerker keert terug naar gesloten lichaamshouding nadat het gesprek is afgerond met de bezoeker.		
Nr. 5	Niet voorgesteld aan de bezoekers		
Nr. 6	Geen hand geschud met de bezoekers		
Nr. 4&7	Niet te observeren		
Nr. 8	Medewerker staat er wel ontspannen bij, leunt op het servicepunt op een rustige wijze.		
Nr. 3	Medewerker loopt weg om een gereserveerd boek op te halen, brengt deze met en glimlach terug. Bezoekers zijn geholpen en lopen weg, medewerker glimlacht nog een keer naar de bezoekers.		

Observatieschema: observatie 8		Datum: 17-04-2019	Tijdstip start: 11:36
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	



Nr. 1	2 Bezoekers komen aanlopen en hebben een vraag, ze lopen naar de medewerker toe. Medewerker heeft gedurende het gehele gesprek oogcontact gehouden. Bezoekers waren eigenlijk aan het wachten tot een andere medewerker klaar was met het helpen van een bezoeker tot ze de andere medewerker zagen.	
Nr. 2	2. Medewerker heeft de hele tijd een open lichaamshouding gehanteerd, armen voor het lichaam en uit elkaar.	
Nr. 3 (Niet)	Medewerker heeft geen glimlach getoond. Medewerker had wel een vriendelijke gezichtsuitdrukking.	Vraag van bezoeker ging over het ophangen van een reclameposter, medewerker heeft poster aangenomen.
Nr. 4&7	Niet te observeren	
Nr. 8	Medewerker had een ontspannen lichaamshouding gedurende de conversatie. Leunde iets voorover richting de bezoekers.	
Nr. 5&6	Medewerker heeft geen hand geschud en zich niet voorgesteld.	

Observatieschema: observatie 9		Datum: 17-04-2019	Tijdstip start: 11:47
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Bezoeker komt op medewerker af, heeft een vraag over waar hij iets kan vinden. Medewerker maakt oogcontact met de bezoeker en houdt oogcontact op het moment van antwoord geven.		
Nr. 5&6	Beide niet gedaan.		
Nr. 4&7	Niet te observeren		
Nr. 8	Medewerker had een ontspannen houding, leunt erg voorover richting de bezoeker, mogelijk om relatieve afstand te verkleinen. Bezoeker stond aan 1 kant van het servicepunt en de medewerker aan de aangrenzende kant.		
Nr. 2	Medewerker had een open lichaamshouding, had de armen voor het lichaam.		
Nr. 3	Medewerker heeft geen glimlach getoond tijdens de conversatie en ook niet een heel vriendelijke gezichtsuitdrukking.		



Observatieschema: observatie 10		Datum: 17-04-2019	Tijdstip start: 12:02
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Medewerker ziet bezoeker met een vraag en loopt er op af, begroet deze en maakt oogcontact.	Bezoeker had een vraag en na afloop van de conversatie biedt de medewerker de bezoeker een stuk gebak aan (over van beste bibliotheek van Nederland uitreiking op 16-04-2019. Bezoeker vind dit duidelijk een toevoeging aan de ervaring en reageert positief met een glimlach.	
Nr. 5&6	De medewerker heeft zich niet voorgesteld aan de bezoeker of de hand geschud.		
Nr. 3	Medewerker heeft meerdere keren een glimlach getoond tijdens de conversatie. Op de momenten dat de medewerker niet glimlachte was er wel sprake van een vriendelijke gezichtsuitdrukking.		
Nr. 2	Medewerker heeft de armen voor het lichaam langs bijna over elkaar heen, niet echt een open lichaamshouding. Na afloop van de conversatie gaat de medewerker bezig op de PC bij het servicepunt.		
Nr. 8	Medewerker heeft wel een ontspannen lichaamshouding laten zien tijdens het contact.		
Nr. 4&7	Niet te observeren.		

Observatieschema: observatie 11		Datum: 17-04-2019	Tijdstip start: 12: 16
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Medewerker stond achter het servicepunt op de computer, ziet twee bezoekers staan die zoekend om zich heen kijken, loopt richting deze bezoekers zoekt oogcontact en begroet ze. Het oogcontact blijft ook tijdens de conversatie.		
Nr. 2	De medewerker heeft een open lichaamshouding tijdens het benaderen van de bezoekers die waarschijnlijk voor het eerst in de bibliotheek zijn. De medewerker houdt tevens een open lichaamshouding gedurende de rest van het contact.		



Nr. 3	De medewerker heeft een glimlach op zijn gezicht terwijl hij naar de bezoekers toe loopt. Gedurende de conversatie heeft de medewerker geen glimlach maar wel een vriendelijke gezichtsuitdrukking. Op het moment dat de bezoekers vertrekken geeft de medewerker ze nogmaals een glimlach.	
Nr. 5	De medewerker heeft zich niet voorgesteld	
Nr. 6	De medewerker heeft de bezoekers geen hand geschud.	
Nr. 4&7	Niet kunnen observeren.	
Nr. 8	Medewerker stond achter een PC en had toen een ontspannen lichaamshouding, de houding is tijdens de gehele conversatie ontspannen gebleven	

Observatieschema: observatie 12		Datum: 23-04-2019	Tijdstip start: 13:09
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Medewerker wordt aangesproken door een tweetal bezoekers en heeft gelijk oogcontact, bezoekers hebben een vraag over een boek en medewerker zoekt dit gelijk op in de computer		
Nr. 2.	Medewerker leunt voorover op het servicepunt, met zijn armen voor zich uit en uit elkaar, komt over als een open houding. De medewerker is bezig met de pc op het moment dat de twee bezoekers iets komen vragen. Op het moment dat de bezoekers de medewerker aanspreken draait deze bij en heeft hij wel een open houding.		
Nr. 3	Medewerker heeft geen glimlach getoond tijdens het gesprek.		
Nr. 4&7	Niet te observeren		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 8.	Medewerker heeft tijdens het hele gesprek ontspannen gestaan en kwam in zijn geheel ontspannen over.		



Observatieschema: observatie 13		Datum: 23-04-2019	Tijdstip start: 13:17
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Bezoeker komt naar medewerker toe die bij het servicepunt stond. Heeft een vraag over iets op haar mobiele telefoon. Medewerker maakt eerst oogcontact en kijkt dan mee op de telefoon. Vervolgens zoekt de medewerker iets op, op de computer. Tijdens het opzoeken op de computer heeft de medewerker geen contact met de bezoeker. Na het opzoeken draait de medewerker bij en herpakt hij het oogcontact. De bezoeker gaat vervolgens zelf zoeken op de PC, waarschijnlijk gaf de medewerker aan het niet te kunnen vinden maar mag ze zelf wel proberen te zoeken.		
Nr. 2	Medewerker leunt voorover op het servicepunt, op het moment dat bezoeker aan komt draait hij richting de bezoeker.	Medewerker kan het lijkt het niet vinden op de computer en laat de bezoeker zelf kijken of zij het kan vinden.	
Nr. 4&7	Niet te observeren		
Nr. 8.	Medewerker heeft tijdens het hele gesprek ontspannen gestaan en kwam in zijn geheel ontspannen over. Medewerker leunde in het begin op het servicepunt tot de bezoeker de conversatie startte, daarna draaide de medewerker bij om uiteindelijk weer terug te draaien om wat op te zoeken op de computer.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 3	Medewerker heeft tijdens het gesprek geen echte glimlach getoond maar had wel een vriendelijke gezichtsuitdrukking gedurende de conversatie.		

Observatieschema: observatie 14		Datum: 23-04-2019	Tijdstip start: 13:25
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Bezoeker staat al even bij het servicepunt maar de medewerker maakt eerst iets af op de computer. Daarna draait de medewerker bij en maakt ze oogcontact met de bezoeker.		
Nr. 2	Medewerker leunt voorover op het servicepunt, met een open houding. Op het moment dat de bezoeker aan komt blijft ze bezig		



	op de computer en draait ze zich na zo'n 15 seconden richting de bezoeker. De medewerker staat dan met de armen voor het lichaam langs met de handen in elkaar.	
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.	
Nr. 4&7	Niet te observeren	
Nr. 8	Medewerker heeft voor, tijdens en vlak na de conversatie ontspannen gestaan. De medewerker heeft wel verschillende lichaamshoudingen aangenomen maar stond altijd ontspannen.	
Nr. 3	De medewerker heeft gedurende de conversatie niet geglimlacht en had tevens niet een heel vriendelijke gezichtsuitdrukking, het is aannemelijk dat de bezoeker het gevoel had dat ze niet welkom was om wat te vragen aan de medewerker.	

Observatieschema: observatie 15		Datum: 23-04-2019	Tijdstip start: 13:32
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Vrouw moet wachten totdat ze geholpen wordt omdat beide medewerkers al een bezoeker aan het helpen zijn. De medewerker begint op zoek te gaan naar andere medewerkers voor hulp na 2 minuten. Als bezoeker terug komt lopen kan ze geholpen worden, dit wordt kenbaar gemaakt door de medewerker die het oogcontact opzoekt met de bezoeker. Bezoeker heeft een vraag wat op de computer opgezocht moet worden waardoor het oogcontact stopte. Dit oogcontact werd hervat toen het gezochte gevonden was en hield stand tot het einde van de conversatie.		
Nr. 2	De medewerker had net een andere bezoeker geholpen en stond daarom nog bij de computer bij het servicepunt. Hierdoor stond de medewerker met de armen vooruit bij de pc, in een relatief open lichaamshouding.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		



Nr. 4&7	Niet te observeren	
Nr. 3	De medewerker heeft gedurende de conversatie niet geglimlacht en had tevens niet een heel vriendelijke gezichtsuitdrukking, het is aannemelijk dat de bezoeker het gevoel had dat ze niet welkom was om wat te vragen aan de medewerker.	
Nr. 8	Medewerker heeft voor, tijdens en vlak na de conversatie ontspannen gestaan. De medewerker heeft wel verschillende lichaamshoudingen aangenomen maar stond altijd ontspannen.	

Observatieschema: observatie 16		Datum: 23-04-2019	Tijdstip start: 13:42
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Bezoeker komt een boek inleveren, loopt naar het servicepunt en begint het boek zelf te scannen en staat op het punt om hem door een gleuf te gooien (afvalbak) de medewerker pakt snel het boek voordat ze wat gezegd heeft of oogcontact gemaakt heeft. Op het moment dat de medewerker het boek vast heeft houdt de bezoeker het boek ook nog vast waarna er oogcontact ontstaat. Dit oogcontact wordt vastgehouden gedurende de conversatie terwijl de medewerker de procedure van het inleveren van een boek uitlegt.		
Nr. 2	Doordat de medewerker de bezoeker niet aan zag komen had deze niet helemaal 12 een open houding, maar keek richting de computer en door het loshangende haar was het gezicht van de medewerker niet te zien.		
Nr. 3	De medewerker pakte snel het boek van de bezoeker en toonde op dat moment een glimlach aan de bezoeker. Gedurende de rest van de conversatie is er niet nogmaals een glimlach getoond.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 4&7	Niet te observeren		
Nr. 8	De medewerker had op het moment van het boek (af)pakken een gespannen houding omdat de medewerker schrok van het feit dat		



	de bezoeker zomaar het boek scande aan het servicepunt en deze bijna bij het afval had gegoooid. De gespannen houding werd na een aantal seconden vervangen voor een ontspannen houding.	
--	--	--

Observatieschema: observatie 17		Datum: 25-04-2019	Tijdstip start: 12:22
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Er komt een vader met een kind naar de medewerker toe gelopen, de medewerker maakt gelijk oogcontact. Het kind vraagt iets aan de medewerker, de medewerker leunt voorover om op zelfde ooghoogte te zijn als het kind. Het kind was als eerste bij de medewerker en de vader volgde ongeveer een halve minuut daarna.		
Nr. 2	De medewerker heeft een open lichaamshouding gehanteerd, ze had haar handen bij elkaar voor het lichaam. De medewerker was voor de conversatie bezig bij het servicepunt waardoor ze eerst de handen op het punt had, maar op het moment dat de medewerker het kind zag draaide ze gelijk bij.		
Nr. 3	De medewerker had meermaals een glimlach tijdens de conversatie met het kind.	De medewerker had ook een vriendelijke gezichtsuitdrukking, mogelijk durfde het kind hierdoor ook de medewerker te benaderen.	
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 4&7	Niet te observeren.		
Nr. 8	De medewerker straalde rust uit en had een ontspannen houding.		

Observatieschema: observatie 18		Datum: 25-04-2019	Tijdstip start: 12:30
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Een man wil een aantal boeken lenen en wil deze graag laten scannen door een medewerker om deze mee te mogen nemen. De medewerker pakt de boeken aan terwijl ze oogcontact maakt en de bezoeker begroet. De medewerker neemt de tijd om de bezoekers		



	te helpen en dingen uit te leggen, gehele conversatie heeft 5 minuten geduurd. De bezoeker vertrekt met een glimlach op zijn gezicht wat kan betekenen dat hij de uitleg/persoonlijke aandacht als prettig heeft ervaren.	
Nr. 2	De medewerker is bezig op het servicepunt maar heeft een open lichaamshouding, ze draait ook helemaal bij richting de bezoeker op het moment dat deze aan komt lopen en de medewerker de bezoeker opvalt.	
Nr. 3	De medewerker toont geen glimlach tijdens de conversatie maar heeft wel een vriendelijke gezichtsuitdrukking.	
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.	
Nr. 4&7	Niet te observeren.	
Nr. 8	De medewerker straalde rust uit en had een ontspannen houding.	

Observatieschema: observatie 19		Datum: 25-04-2019	Tijdstip start: 12:39
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Medewerker begroet de bezoeker die zoekend om zich heen kijkt en lacht vriendelijk + maakt oogcontact. Het oogcontact wordt gedurende de gehele conversatie vastgehouden.		
Nr. 2	De medewerker heeft de armen voor het lichaam langs op een 'open' wijze. Hierdoor heeft de medewerker een open lichaamshouding.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 4&7	Niet te observeren.		
Nr. 8	De medewerker had een ontspannen lichaamshouding en straalde rust uit, dit straalde de medewerker ook uit richting de bezoeker tijdens de conversatie.		
Nr. 3.	De medewerker opende de conversatie met een glimlach welke regelmatig terugkeerde tijdens het gesprek. Op de momenten dat		



	er geen glimlach getoond werd door de medewerker was er wel een vriendelijke gezichtsuitdrukking van toepassing.	
--	--	--

Observatieschema: observatie 20		Datum: 25-04-2019	Tijdstip start: 12:46
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Een bezoeker komt de bibliotheek binnen en loopt rechtstreeks naar het servicepunt met een vraag. De medewerker ziet dit vrij snel en begroet de medewerker met de vraag of hij hem kan helpen. De medewerker moet om de vraag te kunnen beantwoorden iets opzoeken op de computer, de bezoeker en de medewerker kijken samen naar de pc, op dit moment is er geen oogcontact. Als hetgeen gevonden is op de pc wat gezocht werd, draait de medewerker bij en herpakt hij het oogcontact. De medewerker loopt vervolgens weg om iets op te halen (waar de bezoeker om vroeg) en komt 2 minuten later terug met een stapel papieren.		
Nr. 2	De medewerker was op het moment dat de bezoeker aan kwam lopen iets aan het typen op de computer bij het servicepunt. Hierdoor had hij zijn handen op het toetsenbord. Toen de medewerker de bezoeker zag draaide hij bij om oogcontact te maken en had de medewerker een open houding.		
Nr. 3	De medewerker heeft geen glimlach getoond tijdens de conversatie, had wel een vriendelijke gezichtsuitdrukking. Medewerker toont alleen een glimlach op het moment dat de conversatie is afgelopen/bezoeker geholpen is.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 4&7	Niet te observeren.		
Nr. 8	De medewerker stond gedurende de gehele conversatie ontspannen met de armen recht langs het lichaam.		

Observatieschema: observatie 21		Datum: 25-04-2019	Tijdstip start: 12:53
---------------------------------	--	-------------------	-----------------------



Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:
Nr. 1	Medewerker maakt oogcontact met de bezoekers en begroet deze. De medewerker ving iets op wat de 2 bezoekers tegen elkaar zeiden en startte zelf de conversatie. De bezoekers reageerde vrolijk/glimlachend en gingen de conversatie aan. De bezoekers zijn dichterbij de medewerkers gaan staan voordat de conversatie is gestart, zij kwamen dus naar de medewerker toe.	
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.	
Nr. 4&7	Niet te observeren.	
Nr. 8	De medewerker stond gedurende de gehele conversatie ontspannen met de armen leunend op het servicepunt. Hij straalde hierdoor ontspannenheid uit en zekerheid.	
Nr. 2.	De medewerker leunde met zijn armen op het servicepunt, maar deed dit op zo'n wijze dat het overkwam als een open lichaamshouding.	
Nr. 3	De medewerker sprak de bezoekers met een glimlach aan en heeft tijdens de conversatie meerdere malen een glimlach getoond, de bezoekers deden dit ook. Het gesprek is ook afgesloten met een glimlach.	

Observatieschema: observatie 22		Datum: 30-04-2019	Tijdstip start: 11:47
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Moeder komt met zoon aangelopen naar het servicepunt om een vraag te stellen. De medewerker ziet ze op een gegeven moment en maakt oogcontact en begroet ze.		
Nr. 2	De medewerker stond richting de bezoekers met een open houding, de bezoeker vroeg iets wat opgezocht moest worden op de computer waardoor de medewerker zich bijdraaide richting de computer. Toen de medewerker het gevonden had draaide ze weer bij en nam ze de oorspronkelijke houding aan.		



Nr. 3	De medewerker glimlachte regelmatig gedurende de conversatie en had eigenlijk de hele tijd een zeer vriendelijke gezichtsuitdrukking.	
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.	
Nr. 4&7	Niet te observeren.	
Nr. 8	De medewerker stond er ontspannen bij gedurende de conversatie en wekte daarmee ook een ontspannen indruk op.	

Observatieschema: observatie 23		Datum: 30-04-2019	Tijdstip start: 11:54
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Een vader met een erg jong kind komt naar het servicepunt gelopen, hier staat op dit moment geen medewerker dus wacht hij tot er een medewerker bij hem komt. Op het gegeven moment ziet de medewerker de bezoeker staan en loopt richting het servicepunt. De medewerker maakt oogcontact en begroet de bezoeker als teken dat ze hem kan helpen. De bezoeker heeft een vraag welke de medewerker niet kan beantwoorden maar de collega wel welke op dat moment net komt aanlopen. Deze medewerker begroet de bezoeker en maakt oogcontact om de bezoeker te helpen.		
Nr. 2	De eerste medewerker kwam net aangelopen en had toen haar armen voor het lichaam langs. Vervolgens hanteerde ze een open lichaamshouding gedurende het korte gesprek totdat de tweede medewerker kwam. De tweede medewerker had tevens een open lichaamshouding totdat ze iets moest opzoeken op de computer. Toen het gevonden was draaide ze weer bij richting de bezoeker met een open houding.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 4&7	Niet te observeren.		



Nr. 3	De eerste medewerker heeft één keer een glimlach getoond, keek wel vriendelijk. De tweede medewerker heeft meermaals geglimlacht en keek continu vriendelijk/vrolijk.	
Nr. 8	Beide medewerkers hanteerde een ontspannen lichaamshouding.	

Observatieschema: observatie 24		Datum: 30-04-2019	Tijdstip start: 12:08
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Er komt een bezoeker naar de medewerker aan het servicepunt toe gelopen om een vraag te stellen. De medewerker maakt gelijk oogcontact en onderhoudt dit gedurende de conversatie. De medewerker doet dit niet op een starende wijze, maar luistert wel duidelijk naar de bezoeker.		
Nr. 2	De medewerker stond aan het servicepunt maar draaide gelijk bij richting de bezoeker en hield een open houding aan.		
Nr. 3	De medewerker heeft geen glimlach getoond gedurende de conversatie.		
Nr. 8	De medewerker straalde rust uit en had een ontspannen lichaamshouding voor, tijdens en na de conversatie.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		
Nr. 4&7	Niet te observeren.		

Observatieschema: observatie 25		Datum: 30-04-2019	Tijdstip start: 12:27
Gebruikte humanic clue:	Hoe wordt humanic clue toegepast?	Extra opmerking/omschrijving:	
Nr. 1	Een bezoeker die al de hele ochtend zit te werken in de bibliotheek komt zelf iets vragen bij het servicepunt. De medewerker kijkt op en maakt oogcontact, maar maakt verder geen veranderingen in de gezichtsuitdrukking.		
Nr. 3	De medewerker heeft geen glimlach getoond en keek tevens niet vriendelijk naar de bezoeker.		
Nr. 5&6	Medewerker heeft zich niet voorgesteld of een hand geschud.		



Nr. 4&7	Niet te observeren.	
Nr. 8	De medewerker straalde rust uit en had een ontspannen lichaamshouding voor, tijdens en na de conversatie. Kwam op mij ook ongeïnteresseerd over.	
Nr. 2	De medewerker had een relatief gesloten lichaamshouding, de medewerker had haar armen voor het lichaam maar dicht bij elkaar en haar haar los + een bril waardoor het gezicht lastig zichtbaar was.	



Bijlage XV – Uitwerking observaties kwantitatief

Informatie observatie			Gebruikte Humanic Clues								Legenda:	
Observatie nr.	Datum	Tijdstip	H.C. 1	H.C. 2	H.C. 3	H.C. 4	H.C. 5	H.C. 6	H.C. 7	H.C. 8		
1	15-4-2019	11:20				N.T.O.*			N.T.O.*			HC gebruikt
2	15-4-2019	11:31				N.T.O.*			N.T.O.*			HC niet gebruikt
3	15-4-2019	12:41				N.T.O.*			N.T.O.*			HC twijfelachtig
4	15-4-2019	12:48				N.T.O.*			N.T.O.*			
5	15-4-2019	12:55				N.T.O.*			N.T.O.*			
6	15-4-2019	12:57				N.T.O.*			N.T.O.*			
7	17-4-2019	11:29				N.T.O.*			N.T.O.*			
8	17-4-2019	11:36				N.T.O.*			N.T.O.*			
9	17-4-2019	11:47				N.T.O.*			N.T.O.*			
10	17-4-2019	12:02				N.T.O.*			N.T.O.*			
11	17-4-2019	12:16				N.T.O.*			N.T.O.*			
12	23-4-2019	13:09				N.T.O.*			N.T.O.*			
13	23-4-2019	13:17				N.T.O.*			N.T.O.*			
14	23-4-2019	13:25				N.T.O.*			N.T.O.*			
15	23-4-2019	13:32				N.T.O.*			N.T.O.*			
16	23-4-2019	13:42				N.T.O.*			N.T.O.*			
17	25-4-2019	12:22				N.T.O.*			N.T.O.*			
18	25-4-2019	12:30				N.T.O.*			N.T.O.*			
19	25-4-2019	12:39				N.T.O.*			N.T.O.*			
20	25-4-2019	12:46				N.T.O.*			N.T.O.*			
21	25-4-2019	12:53				N.T.O.*			N.T.O.*			
22	30-4-2019	11:47				N.T.O.*			N.T.O.*			
23	30-4-2019	11:54				N.T.O.*			N.T.O.*			
24	30-4-2019	12:08				N.T.O.*			N.T.O.*			
25	30-4-2019	12:27				N.T.O.*			N.T.O.*			
Totaal aantal keren gebruikt:			25	21,5	14,5		0	0		24		

*N.T.O.= Niet te observeren



Bijlage XVI – Resultaten Veldonderzoeksvraag 2

Beschrijvende statistieken dimensie: Inviting					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Uitnodigende uitstraling	100	3	7	6,11	0,994
Heeft open uitstraling	100	4	7	6,17	0,817
Gevoel van vrijheid	100	1	7	5,88	1,131
Gemiddelde Inviting	100	3	7	6,05	0,816
Geldend N	100				

(Tabel XIII.1, Resultaten dimensie Inviting)

Beschrijvende statistieken dimensie: Care					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Behandeld als koning(in)	99	1	7	3,85	1,574
Geeft steun	99	1	7	4,52	1,248
Is begaan	99	1	7	4,31	1,226
Is geïnteresseerd	99	1	7	4,02	1,325
Voelt belangrijk	99	1	7	3,7	1,467
Doet moeite om zorgen	99	1	7	4,27	1,434
Gemiddelde Care	99	1	7	4,11	1,091
Geldend N	99				

(Tabel XIII.2, Resultaten dimensie Care)

Beschrijvende statistieken dimensie: Comfort					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Op gemak voelen	100	4	7	6,18	0,809
Voelt ontspannen	100	2	7	6,05	1,086
Voelt comfortabel	100	2	7	6,01	1,04
Gemiddelde Comfort	100	3	7	6,08	0,852
Geldend N	100				

(Tabel XIII.3, Resultaten dimensie Comfort)



Bijlage XVII – Gegeven toelichtingen open vragen enquête

Toelichtingen verzorgd uiterlijk:

- **Professionele uitstraling medewerker & Bibliotheek:**
 1. Vind het sowieso belangrijk dat mensen er verzorgd uitzien, maar zeker gezien de functie van de medewerkers
 2. In een dienstverlenend beroep voegt dat wel iets toe
 3. Het ziet er professioneler uit
 4. Anders zou het, het uiterlijk van de bibliotheek omlaag halen
 5. Anders komt men ongeïnteresseerd over
 6. Dat komt professioneel over
 7. Dit is representatief
 8. Het komt formeler over
 9. Formeel/professioneel
- **Benaderbaarheid van de medewerker:**
 1. Stinkende mensen ga ik liever uit de weg
 2. Je stapt sneller op iemand af wanneer die persoon er verzorgd uitziet
 3. Open deur
 4. Persoon moet benaderbaar zijn daarvoor niet te onverzorgd zijn
 5. Verlaagt de drempel tot aanspreken
 6. Maakt benadering makkelijker
 7. Als iemand er onverzorgd uit ziet werkt dat afstandelijk
 8. Verzorgend uiterlijk --> sneller benaderen van medewerker
 9. Een zwerver spreek je ook minder snel aan
- **Op gemak in de buurt van de medewerker:**
 1. 'Gewoon netjes' kom fijn over
 2. Gevoel van ongemak bij onverzorgd uiterlijk
 3. Gewoon fijn toch als iemand er verzorgd uitziet
 4. Anders zou het ongemakkelijk maken
 5. Als iemand er zin in heeft /energie heeft en netjes is voel je jezelf meer welkom
 6. Het onverzorgde uiterlijk kan gedeeltelijk bijdragen aan een onuitnodigend gevoel
 7. Het geeft een fijn gevoel om iemand te zien die er verzorgd uit ziet
- **Blijk van toewijding:**
 1. Dan blijkt het dat medewerkers hun best doen
 2. Slordigheid geeft geen blij van toewijding in het beroep/vak
- **Dont's:**
 1. Ja het is fijn als iemand niet stinkt maar overdrijf niet
 2. Ze moeten niet stinken maar hoeft ook niet overdreven verzorgd
 3. Ik hou ook niet van te tuttig
 4. De medewerker hoeft er opzich niet uit te zien alsof hij net uit bed is opgestaan
 5. Niet heel belangrijk maar moet er niet uitzien als een sloeber
 6. Het is niet heel belangrijk, maar men moet er niet onverzorgd uitzien
 7. Niet te verzorgd



- **Do's:**
 1. Verzorgde kleding + haar: gewoon netjes.
- **Eerste indruk:**
 1. Voor de eerste indruk
 2. Verzorgd uiterlijk is eerste indruk

Toelichtingen open lichaamshouding:

- **Benaderbaarheid van de medewerker:**
 1. Vergroot de benaderbaarheid
 2. Een open houding nodigt meer uit
 3. Draagt bij aan benaderbaarheid
 4. Nodigt uit tot een gesprek
 5. Met een open houding ben je makkelijker aanspreekbaar
 6. Ja want dan stel je eerder een vraag (mocht dat nodig zijn)
 7. Het nodigt uit, maar is niet heel belangrijk
 8. Je moet het gevoel hebben dat de persoon aanspreekbaar is
 9. Het maakt mij niks uit, als ze maar vertellen waar ik een boek kan vinden
 10. Een open houding vergemakkelijkt de toenadering en is daarmee gastvrij
 11. Open deur
 12. Dit geeft je het idee dat je vrij bent om te vragen
 13. Uitnodigend beter woord: gevoel dat je iemand kunt benaderen
 14. Er is dan geen negatieve drempel
 15. Dit is uitnodigend
 16. Open lichaamshouding --> makkelijker aanspreekbaar
 17. Gesloten houding ga je minder snel naar toe
 18. open houding kan ontvangen
 19. Dat nodigt mensen uit
 20. Zo lijkt het alsof deze personen je graag wil helpen
 21. Dan durf je eerder iets te vragen
 22. Vragen stellen wordt makkelijk
 23. Een medewerker moet een open uitstraling hebben omdat het dan gemakkelijker is om op de medewerker af te stappen
 24. Ben jij open, ga ik gemakkelijker over een drempel om ook open te durven zijn
 25. Maakt het toegankelijker
 26. Dan kan ik makkelijk iets vragen
 27. Maakt benadering makkelijker
- **Welkom gevoel voor bezoeker**
 1. Dan voel je je welkom
 2. Anders krijgt men het gevoel niet welkom te zijn
 3. Sommige medewerkers geven je eerder het gevoel dat je niet welkom bent
 4. Daardoor voel je je meer welkom, vooral als je binnenkomt
 5. Een open houding laat mij voelen dat ik hier welkom ben



- **Oogt geïnteresseerder**
 - o Komt geïnteresseerd over
 - o Je oogt geïnteresseerder en meer open
- **Do's:**
 - o Open en actief
 - o Hoe opener hoe beter

Toelichtingen over de ontspannen lichaamshouding:

- **Benaderbaarheid van de medewerker:**
 1. Net als een open houding ben je hierdoor makkelijker aanspreekbaar
 2. Dan stel je eerder een vraag
 3. Open deur
 4. Er is dan geen negatieve drempel
 5. Ontspannen houding kan ontvangen
 6. Spreekt makkelijker met mensen
 7. Als iemand ontspannen is ga ik er sneller heen
 8. Ik stap dan gemakkelijk op de medewerker af
 9. Maakt benadering makkelijker
- **Ontspannen gevoel bezoeker:**
 1. Als medewerkers op hun gemak zijn, ben ik het ook
 2. Zo voel ik me niet opgejaagd
 3. Wanneer iemand gespannen is, voel je dat zelf ook
 4. Dit geeft jou ook (eerder) een ontspannen gevoel
 5. Ontspannen zorgt voor rust
 6. Zorgt voor rust
 7. Het laat zien dat de sfeer ontspannen is
 8. Kan voor rust zorgen, maar is niet noodzakelijk
 9. Zo kom je relaxed over en zo zou de 'klant' zich ook voelen
 10. Dan voel je jezelf sneller op je gemak
 11. Dan ben ik zelf ook sneller ontspannen
 12. Een stresskip geeft stress door
 13. Als iemand ontspannen is werkt dat aanstotelijk
 14. Als de medewerker er heel gestrest uit ziet, wordt je zelf ook gestrest
 15. Ontspanning kun je niet afdwingen, maar als jij gespannen bent, kan ik niet ontspannen.
 16. Dan voel ik me op mijn gemak
 17. Anders komt men nerveus over
- **Prettig gevoel bezoeker:**
 1. Ontspannen houding is prettig
 2. Krijg het gevoel dat er wordt geluisterd
 3. Dan voelt het alsof hij meer tijd voor je heeft
 4. Geeft aan dat ze het naar hun zin hebben
 5. Dit geeft de indruk dat de medewerker zich prettig voelt
 6. Op die manier straalt een medewerker uit dat hij tijd voor je kan maken.



- 7. Het ziet er uit alsof de persoon relaxt is
- **Dont's**
 - 1. Ook weer niet te ontspannen

De toelichtingen over de bedrijfskleding:

- **Herkenbaarheid van de medewerker**
 - 1. Dit maakt duidelijk wie je om hulp kan vragen, herkenbaarheid
 - 2. Niet noodzakelijk, wel herkenbaar.
 - 3. Dan zijn ze herkenbaar
 - 4. Herkenbaarheid is belangrijk
 - 5. Makkelijk te herkennen wie er wel/niet werkt
 - 6. Ze zijn makkelijk te herkennen, dus makkelijker te benaderen
 - 7. Herkenbaar wie medewerker is
 - 8. De medewerker is duidelijk zichtbaar en zodoende makkelijk te vinden
 - 9. Herkenning
 - 10. Geeft duidelijkheid
 - 11. Zo weet je bij wie je moet zijn
 - 12. Herkenning medewerker
 - 13. Niet per se, maar wel handig dat je ziet wie hier werkt
 - 14. Herkenbaarheid
 - 15. Niet aan gastvrijheidsgevoel, wel handig zodat je weet wie medewerker is en wie niet
 - 16. Ik voel me niet meer op mijn gemak als medewerkers bedrijfskleding aanhebben. Echter, het is handig om te herkennen wie je aan moet spreken.
 - 17. Het geeft herkenning, geen gastvrij gevoel.
 - 18. Maakt niet uit voor een gastvrij gevoel, maar het is wel handig.
 - 19. Dan is medewerker herkenbaar
- **Suggesties:**
 - 1. De medewerker kan gewoon in zijn/haar eigen kleding werken
 - 2. Bedrijfskleding hoeft niet
 - 3. Ruimte voor vrijheid in kleding wenselijk.
 - 4. Badge is voldoende, geen bedrijfskleding
 - 5. Hoeft niet, is aan de houding te zien/professioneel
 - 6. Alleen een naamkaartje is genoeg
 - 7. Vind geen bedrijfskleding ook wel prima, key-cord o.i.d. is wel fijn
 - 8. Kan ook anders (key-cord/bordje o.i.d.)
 - 9. Of alleen een key-cord/naambordje, dan ben ik het wel eens
- **Nadelen:**
 - 1. Komt minder persoonlijk over
 - 2. Vind ik eerder vervelend, ik vind dat mensen lekker moeten dragen wat ze fijn vinden
- **Voordelen**
 - 1. Dit is representatief
 - 2. Komt formeler over, maar ook niet noodzakelijk



Bijlage XVIII – Correlatiematrixen Humanic Clues & Dimensies gastvrijheid

Pearson Correlatie Matrix Humanic Clues & Inviting											
	Beoordeling:	Een glimlach	Open lichaams-houding	Het oogcontact	Verzorgt uiterlijk	Ontspannen lichaams-houding	Variatie toonhoogte stem	Dragen bedrijfs-kleding	Aan elkaar voorstellen	Schudden van een hand	Gebruik jargon/vaktaal
Beoordeling:		6,19 (1)*	6,00 (2)*	5,93 (3)*	5,66 (4)*	5,60 (5)*	4,97 (6)*	4,78 (7)*	4,25 (8)*	4,02 (9)*	3,44 (10)*
Gevoel van vrijheid	5,88 (1)**	,397**	,352**	,346**	0,133	,321**	,348**	,227*	,242*	,220*	0,117
Uitnodigende uitstraling	6,11 (2)**	,327**	0,160	,243*	0,132	,230*	,263**	-0,015	0,191	,201*	0,133
Heeft open uitstraling	6,17 (3)**	,476**	,404**	,491**	,274**	,380**	,383**	-0,002	,305**	,314**	0,156
Gemiddelde Inviting	6,05	,475**	,363**	,422**	,206*	,368**	,395**	0,098	,291**	,288**	0,160

* Mate van belangrijkheid op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige humanic clues (belangrijkst naar minder belangrijk)

** Score op onderdeel op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige onderdelen (van laag naar hoog)

(Tabel XV.1, Correlatiematrix Humanic Clues & Dimensie Care)

Pearson Correlatie Matrix Humanic Clues & Care											
	Beoordeling:	Een glimlach	Open lichaams-houding	Het oogcontact	Verzorgt uiterlijk	Ontspannen lichaams-houding	Variatie toonhoogte stem	Dragen bedrijfs-kleding	Aan elkaar voorstellen	Schudden van een hand	Gebruik jargon/vaktaal
Beoordeling:		6,19 (1)*	6,00 (2)*	5,93 (3)*	5,66 (4)*	5,60 (5)*	4,97 (6)*	4,78 (7)*	4,25 (8)*	4,02 (9)*	3,44 (10)*
Voelt belangrijk	3,70 (1)**	,243*	,257*	,326**	0,130	,341**	,259**	0,185	,296**	,318**	,315**
Behandeld als koning(in)	3,85 (2)**	,228*	,233*	,274**	,240*	,268**	,404**	,218*	,375**	,405**	,434**
Is geïnteresseerd	4,02 (3)**	0,146	,259**	,246*	,258**	,302**	,203*	,204*	0,196	,243*	,257*
Doet moeite om zorgen	4,27 (4)**	,307**	,343**	,337**	,277**	,390**	,266**	,272**	,343**	,395**	,362**
Is begaan	4,31 (5)**	0,155	,215*	0,132	0,196	,293**	,240*	0,192	0,182	0,193	,286**
Geeft steun	4,52 (6)**	,217*	,421**	0,080	,219*	,398**	,430**	0,026	,325**	,397**	,417**
Gemiddelde Care	4,11**	,277**	,362**	,303**	,278**	,418**	,381**	,235*	,367**	,416**	,439**

* Mate van belangrijkheid op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige humanic clues (belangrijkst naar minder belangrijk)

** Score op onderdeel op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige onderdelen (van laag naar hoog)

(Tabel XV.2, Correlatiematrix Humanic Clues & Dimensie Inviting)

Pearson Correlatie Matrix Humanic Clues & Comfort											
	Beoordeling:	Een glimlach	Open lichaams-houding	Het oogcontact	Verzorgt uiterlijk	Ontspannen lichaams-houding	Variatie toonhoogte stem	Dragen bedrijfs-kleding	Aan elkaar voorstellen	Schudden van een hand	Gebruik jargon/vaktaal
Beoordeling:		6,19 (1)*	6,00 (2)*	5,93 (3)*	5,66 (4)*	5,60 (5)*	4,97 (6)*	4,78 (7)*	4,25 (8)*	4,02 (9)*	3,44 (10)*
Voelt comfortabel	6,01 (1)**	,437**	0,153	,441**	0,091	,332**	,236*	0,052	0,092	0,066	0,009
Voelt ontspannen	6,05 (2)**	,411**	,262**	,416**	0,159	,279**	,266**	-0,038	0,135	0,079	0,028
Op gemak voelen	6,18 (3)**	0,129	0,127	,256*	-0,019	,220*	0,183	0,014	0,102	0,083	0,108
Gemiddelde Comfort	6,08	,394**	,214*	,437**	0,099	,323**	,267**	0,010	0,127	0,087	0,050

* Mate van belangrijkheid op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige humanic clues (belangrijkst naar minder belangrijk)

** Score op onderdeel op schaal van 1 t/m 7 + rang in vergelijking met overige onderdelen (van laag naar hoog)

(Tabel XV.3, Correlatiematrix Humanic Clues & Dimensie Comfort)



Bijlage XIX – Kwaliteitscriteria van het onderzoek

Onafhankelijkheid

Een onderzoek moet, om een hoog wetenschappelijk kwaliteitsgehalte te waarborgen, onafhankelijk zijn van voorkeuren en van meningen van betrokkenen. Verder moet een onderzoeker objectief zijn en moet het onderzoek intersubjectief zijn, dit houdt in dat diverse onderzoekers het eens moeten zijn over de resultaten, waardoor het onderzoek op dezelfde wijze herhaald kan worden door een andere onderzoeker en vervolgens tot dezelfde resultaten leidt (Verhoeven, 2014).

De onafhankelijkheid van het onderzoek is gewaarborgd op twee manieren. De eerste manier was om alle gebruikte bronnen en informatie te beoordelen op de onafhankelijkheid van de auteur/de organisatie. De tweede manier was om zelf als onderzoeker objectief in het onderzoek staan, zelf had ik geen belang bij de uitkomst van het onderzoek of deze nou positief of negatief was voor de organisatie. Hierdoor kan gezegd worden dat ik als onderzoeker op het gebied van de uitkomsten onafhankelijk was.

Toetsbaarheid van uitspraken

De toetsbaarheid van uitspraken is voornamelijk van toepassing op kwantitatief onderzoek, wat betekent dat dit criterium relevant is voor dit onderzoek. Een onderwerp, vraag of uitspraak moet toetsbaar zijn om een kwalitatief goed onderzoek te realiseren. Uitspraken van een onderzoek zijn toetsbaar indien het onderwerp eenduidig is, oftewel er mag geen onduidelijkheid bestaan over de personen/objecten waar iets over gezegd wordt. Verder moet het onderzoek openbaar zijn, anderen moeten feedback kunnen geven op het onderzoek of uitspraken kunnen bevestigen en te bevestigen (Verhoeven, 2014).

De toetsbaarheid van uitspraken is gewaarborgd door de gemaakte keuzes binnen het onderzoek te verwerken en het onderzoek openbaar te maken naar afronding waardoor anderen feedback op het onderzoek kunnen geven.

Betrouwbaarheid

In theorie moet een onderzoek, indien het opnieuw uitgevoerd wordt onder andere omstandigheden op een ander moment, tot dezelfde resultaten leiden. Dit herhalen van het onderzoek is een belangrijke voorwaarde om de betrouwbaarheid van een onderzoek te kunnen onderzoeken. De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin het vrij is van toevallige fouten, dit zijn fouten die kunnen voorkomen in de opzet en de uitvoering van een onderzoek (Verhoeven, 2014).

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door secuur te werk te gaan om toevallige fouten zo veel mogelijk te voorkomen en door de gemaakte stukken te laten lezen door de 'onderzoeksdocent', de eerste en de tweede examinerator binnen Saxion om eventuele toevallige fouten uit het onderzoek te filteren.

Informativiteit

De informativiteit van een onderzoek houdt in dat het informatiegehalte van het onderzoek maximaal moet zijn. Hierbij is het belangrijk dat er, voornamelijk bij kwalitatief onderzoek, nauwkeurig omschreven is wat het onderwerp is (Verhoeven, 2014).

Om de informativiteit van het onderzoek te waarborgen is binnen het theoretisch kader het onderzoek duidelijk afgebakend en is duidelijk omschreven wat er onderzocht is, welke methodes gebruikt zijn en welke keuzes hierbij gemaakt zijn.



Generaliseerbaarheid

De generaliseerbaarheid van een onderzoek is de mate waarin de uitkomsten van een onderzoek te generaliseren zijn naar een grotere groep mensen of naar andere situaties. Het is dan belangrijk om te kijken naar in welke mate de uitkomsten van een onderzoek betrekking hebben op de doelgroep of de andere situatie en of de uitkomsten hier toe te passen zijn. Dit kan door na te gaan of dat er bij een vergelijkbaar onderzoek bij deze andere groep personen of in deze andere situatie eenzelfde resultaat uit zal komen of dat hier een verschillend resultaat uit zal komen, in het geval van een verschillend resultaat is het generaliseren van de uitkomsten niet mogelijk naar de onderzochte doelgroep en/of situatie (Verhoeven, 2014).

De generaliseerbaarheid van het onderzoek is belangrijk, omdat de uitkomsten dan ook te gebruiken zijn voor andere locaties van de Bibliotheek en het onderzoek dan bruikbaar is voor het lectoraat Hospitality in Netwerken om de uitkomsten toe te passen bij andere organisaties of te gebruiken voor vervolgonderzoeken. Dit onderwerp is in de discussie verder behandeld.

Validiteit

De validiteit van een onderzoek hangt samen met de geldigheid en de zuiverheid van de onderzoeksresultaten, dit betekent dat er gekeken wordt of er gemeten wordt wat er gemeten moet worden en dat er geen systematische fouten gemaakt zijn. Indien een onderzoek intern valide is kunnen de juiste conclusies uit de resultaten getrokken worden, als een onderzoek ook extern valide is betekent dit dat de conclusies uit het onderzoek toegepast mogen worden op een grotere groep personen of zaken (Verhoeven, 2014).

De validiteit van het onderzoek is na afloop van het onderzoek beoordeeld en beschreven. Hierbij is er gekeken of er gedurende het onderzoek geen systematische fouten gemaakt zijn die de validiteit van het onderzoek beïnvloeden hebben en of de uitkomsten van het onderzoek daardoor nog wel zuiver zijn. Verder wordt geverifieerd met de onderzoeksdocent van het Saxion en de Manager Dienstverlening van de Bibliotheek Deventer of tijdens het onderzoek gemeten is wat er gemeten moest worden.



Bijlage XX – CAO schalen en uurlonen

Schaal	Trede	CAO 2019	Uurloon	Uurloon + wg lasten (49%)	Uurloon + wg lasten (49%) + overhead (20%)
Schaal 01	0	€ 1.619,00	€ 10,40	€ 15,50	€ 18,60
Schaal 01	1	€ 1.693,00	€ 10,90	€ 16,20	€ 19,40
Schaal 01	2	€ 1.770,00	€ 11,30	€ 16,80	€ 20,20
Schaal 01	3	€ 1.809,00	€ 11,60	€ 17,30	€ 20,80
Schaal 01	4	€ 1.848,00	€ 11,80	€ 17,60	€ 21,10
Schaal 01	5	€ 1.891,00	€ 12,10	€ 18,00	€ 21,60
Schaal 01	6	€ 1.947,00	€ 12,50	€ 18,60	€ 22,30
Schaal 01	7	€ 2.006,00	€ 12,90	€ 19,20	€ 23,00
Schaal 02	0	€ 1.654,00	€ 10,60	€ 15,80	€ 19,00
Schaal 02	1	€ 1.731,00	€ 11,10	€ 16,50	€ 19,80
Schaal 02	2	€ 1.809,00	€ 11,60	€ 17,30	€ 20,80
Schaal 02	3	€ 1.891,00	€ 12,10	€ 18,00	€ 21,60
Schaal 02	4	€ 1.947,00	€ 12,50	€ 18,60	€ 22,30
Schaal 02	5	€ 2.006,00	€ 12,90	€ 19,20	€ 23,00
Schaal 02	6	€ 2.074,00	€ 13,30	€ 19,80	€ 23,80
Schaal 02	7	€ 2.139,00	€ 13,70	€ 20,40	€ 24,50
Schaal 03	0	€ 1.731,00	€ 11,10	€ 16,50	€ 19,80
Schaal 03	1	€ 1.809,00	€ 11,60	€ 17,30	€ 20,80
Schaal 03	2	€ 1.891,00	€ 12,10	€ 18,00	€ 21,60
Schaal 03	3	€ 2.006,00	€ 12,90	€ 19,20	€ 23,00
Schaal 03	4	€ 2.074,00	€ 13,30	€ 19,80	€ 23,80
Schaal 03	5	€ 2.139,00	€ 13,70	€ 20,40	€ 24,50
Schaal 03	6	€ 2.205,00	€ 14,10	€ 21,00	€ 25,20
Schaal 03	7	€ 2.271,00	€ 14,60	€ 21,80	€ 26,20
Schaal 03	8	€ 2.340,00	€ 15,00	€ 22,40	€ 26,90
Schaal 04	0	€ 1.770,00	€ 11,30	€ 16,80	€ 20,20
Schaal 04	1	€ 1.848,00	€ 11,80	€ 17,60	€ 21,10
Schaal 04	2	€ 1.947,00	€ 12,50	€ 18,60	€ 22,30
Schaal 04	3	€ 2.074,00	€ 13,30	€ 19,80	€ 23,80
Schaal 04	4	€ 2.139,00	€ 13,70	€ 20,40	€ 24,50
Schaal 04	5	€ 2.205,00	€ 14,10	€ 21,00	€ 25,20
Schaal 04	6	€ 2.271,00	€ 14,60	€ 21,80	€ 26,20
Schaal 04	7	€ 2.340,00	€ 15,00	€ 22,40	€ 26,90
Schaal 04	8	€ 2.406,00	€ 15,40	€ 22,90	€ 27,50
Schaal 04	9	€ 2.468,00	€ 15,80	€ 23,50	€ 28,20
Schaal 05	0	€ 1.809,00	€ 11,60	€ 17,30	€ 20,80
Schaal 05	1	€ 1.891,00	€ 12,10	€ 18,00	€ 21,60
Schaal 05	2	€ 2.006,00	€ 12,90	€ 19,20	€ 23,00
Schaal 05	3	€ 2.139,00	€ 13,70	€ 20,40	€ 24,50
Schaal 05	4	€ 2.205,00	€ 14,10	€ 21,00	€ 25,20
Schaal 05	5	€ 2.271,00	€ 14,60	€ 21,80	€ 26,20
Schaal 05	6	€ 2.340,00	€ 15,00	€ 22,40	€ 26,90
Schaal 05	7	€ 2.406,00	€ 15,40	€ 22,90	€ 27,50
Schaal 05	8	€ 2.468,00	€ 15,80	€ 23,50	€ 28,20
Schaal 05	9	€ 2.537,00	€ 16,30	€ 24,30	€ 29,20
Schaal 05	10	€ 2.601,00	€ 16,70	€ 24,90	€ 29,90
Schaal 06	0	€ 2.006,00	€ 12,90	€ 19,20	€ 23,00
Schaal 06	1	€ 2.139,00	€ 13,70	€ 20,40	€ 24,50
Schaal 06	2	€ 2.271,00	€ 14,60	€ 21,80	€ 26,20
Schaal 06	3	€ 2.340,00	€ 15,00	€ 22,40	€ 26,90
Schaal 06	4	€ 2.406,00	€ 15,40	€ 22,90	€ 27,50
Schaal 06	5	€ 2.468,00	€ 15,80	€ 23,50	€ 28,20
Schaal 06	6	€ 2.537,00	€ 16,30	€ 24,30	€ 29,20
Schaal 06	7	€ 2.601,00	€ 16,70	€ 24,90	€ 29,90
Schaal 06	8	€ 2.668,00	€ 17,10	€ 25,50	€ 30,60
Schaal 06	9	€ 2.735,00	€ 17,50	€ 26,10	€ 31,30
Schaal 07	0	€ 2.271,00	€ 14,60	€ 21,80	€ 26,20
Schaal 07	1	€ 2.406,00	€ 15,40	€ 22,90	€ 27,50
Schaal 07	2	€ 2.537,00	€ 16,30	€ 24,30	€ 29,20
Schaal 07	3	€ 2.601,00	€ 16,70	€ 24,90	€ 29,90
Schaal 07	4	€ 2.668,00	€ 17,10	€ 25,50	€ 30,60
Schaal 07	5	€ 2.735,00	€ 17,50	€ 26,10	€ 31,30
Schaal 07	6	€ 2.799,00	€ 17,90	€ 26,70	€ 32,00
Schaal 07	7	€ 2.867,00	€ 18,40	€ 27,40	€ 32,90
Schaal 07	8	€ 2.940,00	€ 18,80	€ 28,00	€ 33,60
Schaal 07	9	€ 3.010,00	€ 19,30	€ 28,80	€ 34,60



Schaal 08	0	€ 2.668,00	€ 17,10	€ 25,50	€ 30,60
Schaal 08	1	€ 2.799,00	€ 17,90	€ 26,70	€ 32,00
Schaal 08	2	€ 2.940,00	€ 18,80	€ 28,00	€ 33,60
Schaal 08	3	€ 3.010,00	€ 19,30	€ 28,80	€ 34,60
Schaal 08	4	€ 3.073,00	€ 19,70	€ 29,40	€ 35,30
Schaal 08	5	€ 3.147,00	€ 20,20	€ 30,10	€ 36,10
Schaal 08	6	€ 3.217,00	€ 20,60	€ 30,70	€ 36,80
Schaal 08	7	€ 3.285,00	€ 21,10	€ 31,40	€ 37,70
Schaal 08	8	€ 3.349,00	€ 21,50	€ 32,00	€ 38,40
Schaal 08	9	€ 3.420,00	€ 21,90	€ 32,60	€ 39,10
Schaal 09	0	€ 3.073,00	€ 19,70	€ 29,40	€ 35,30
Schaal 09	1	€ 3.217,00	€ 20,60	€ 30,70	€ 36,80
Schaal 09	2	€ 3.349,00	€ 21,50	€ 32,00	€ 38,40
Schaal 09	3	€ 3.527,00	€ 22,60	€ 33,70	€ 40,40
Schaal 09	4	€ 3.660,00	€ 23,50	€ 35,00	€ 42,00
Schaal 09	5	€ 3.812,00	€ 24,40	€ 36,40	€ 43,70
Schaal 09	6	€ 3.958,00	€ 25,40	€ 37,80	€ 45,40
Schaal 10	0	€ 3.349,00	€ 21,50	€ 32,00	€ 38,40
Schaal 10	1	€ 3.527,00	€ 22,60	€ 33,70	€ 40,40
Schaal 10	2	€ 3.660,00	€ 23,50	€ 35,00	€ 42,00
Schaal 10	3	€ 3.812,00	€ 24,40	€ 36,40	€ 43,70
Schaal 10	4	€ 3.958,00	€ 25,40	€ 37,80	€ 45,40
Schaal 10	5	€ 4.114,00	€ 26,40	€ 39,30	€ 47,20
Schaal 10	6	€ 4.284,00	€ 27,50	€ 41,00	€ 49,20
Schaal 10	7	€ 4.420,00	€ 28,30	€ 42,20	€ 50,60
Schaal 11	0	€ 3.958,00	€ 25,40	€ 37,80	€ 45,40
Schaal 11	1	€ 4.114,00	€ 26,40	€ 39,30	€ 47,20
Schaal 11	2	€ 4.284,00	€ 27,50	€ 41,00	€ 49,20
Schaal 11	3	€ 4.420,00	€ 28,30	€ 42,20	€ 50,60
Schaal 11	4	€ 4.570,00	€ 29,30	€ 43,70	€ 52,40
Schaal 11	5	€ 4.720,00	€ 30,30	€ 45,10	€ 54,10
Schaal 11	6	€ 4.867,00	€ 31,20	€ 46,50	€ 55,80
Schaal 11	7	€ 5.018,00	€ 32,20	€ 48,00	€ 57,60
Schaal 11	8	€ 5.158,00	€ 33,10	€ 49,30	€ 59,20
Schaal 12	0	€ 4.867,00	€ 31,20	€ 46,50	€ 55,80
Schaal 12	1	€ 5.018,00	€ 32,20	€ 48,00	€ 57,60
Schaal 12	2	€ 5.158,00	€ 33,10	€ 49,30	€ 59,20
Schaal 12	3	€ 5.297,00	€ 34,00	€ 50,70	€ 60,80
Schaal 12	4	€ 5.443,00	€ 34,90	€ 52,00	€ 62,40
Schaal 12	5	€ 5.580,00	€ 35,80	€ 53,30	€ 64,00
Schaal 12	6	€ 5.723,00	€ 36,70	€ 54,70	€ 65,60
Schaal 12	7	€ 5.901,00	€ 37,80	€ 56,30	€ 67,60
Schaal 13	0	€ 5.297,00	€ 34,00	€ 50,70	€ 60,80
Schaal 13	1	€ 5.443,00	€ 34,90	€ 52,00	€ 62,40
Schaal 13	2	€ 5.580,00	€ 35,80	€ 53,30	€ 64,00
Schaal 13	3	€ 5.723,00	€ 36,70	€ 54,70	€ 65,60
Schaal 13	4	€ 5.901,00	€ 37,80	€ 56,30	€ 67,60
Schaal 13	5	€ 6.087,00	€ 39,00	€ 58,10	€ 69,70
Schaal 13	6	€ 6.263,00	€ 40,10	€ 59,70	€ 71,60
Schaal 13	7	€ 6.438,00	€ 41,30	€ 61,50	€ 73,80
Schaal 14	0	€ 5.580,00	€ 35,80	€ 53,30	€ 64,00
Schaal 14	1	€ 5.723,00	€ 36,70	€ 54,70	€ 65,60
Schaal 14	2	€ 5.901,00	€ 37,80	€ 56,30	€ 67,60
Schaal 14	3	€ 6.087,00	€ 39,00	€ 58,10	€ 69,70
Schaal 14	4	€ 6.263,00	€ 40,10	€ 59,70	€ 71,60
Schaal 14	5	€ 6.438,00	€ 41,30	€ 61,50	€ 73,80
Schaal 14	6	€ 6.642,00	€ 42,60	€ 63,50	€ 76,20
Schaal 14	7	€ 6.817,00	€ 43,70	€ 65,10	€ 78,10
Schaal 14	8	€ 7.006,00	€ 44,90	€ 66,90	€ 80,30





de Bibliotheek
Deventer

