

# Hospitality in de gezondheidszorg



Wat is hospitality? Hoe zetten we de patiënt (of moeten we zeggen 'gast'?) centraal in de gezondheidszorg? Hoe ziet gastvrij leidinggeven eruit? En wat zegt de positieve psychologie erover? Je leest het allemaal in dit artikel.

■ Fredrike Bannink & Eline Kuiper

## Hospitality

Bij hospitality gaat het om gastvrijheid, gecombineerd met meer aandacht, meer verrassingen, en een bredere glimlach. In dienstverlenende organisaties, waarvan de gezondheidszorg er één is, draait alles om die aandacht. Aandacht van de medewerker voor de gast en aandacht van de leidinggevende voor de medewerkers. Het gaat steeds om het blij worden van het anderen blij maken (Bannink, Kuiper & Eylen, 2020).

Bij hospitality gaat het over gastvrijheid met een authentieke glimlach, over sympathie, enthousiasme en oprechtheid. Het gaat over het overtreffen van de verwachtingen van de ander. Over dat stapje extra zetten en creëren van positieve ervaringen die onthouden worden, lang nadat de gebeurtenis heeft plaatsgevonden. De intentie en oprechte interesse waarmee je met de ander omgaat betreffen niet alleen de gast, maar ook de medewerkers. Zij dienen centraal te staan in de organisatie. Het laat zien hoe zij zich gewaardeerd kunnen voelen en ruimte mogen nemen en krijgen om te groeien. Hoe zij in staat gesteld worden het beste in zichzelf en de ander naar boven te halen.

We bevelen aan om in alle organisaties de term 'gast' te gebruiken en niet 'patiënt', 'cliënt' of 'klant'. Waarom? Omdat wanneer je een bezoek brengt aan een organisatie je een gast bent. Niet alleen in een hotel of restaurant, maar ook in het openbaar vervoer, in winkels, vliegtuigmaatschappijen, scholen en zoveel andere branches. Dus ook in ziekenhuizen of ggz-instellingen. Misschien moeten we de term

'patiënt' vervangen door 'gast'; wie weet welk positief effect dat heeft op hun ziektebeleving. Behalve misschien als de patiënt liever 'patiënt' genoemd wil blijven worden, dat is natuurlijk ook prima. Per slot van rekening werd een ziekenhuis vroeger *gasthuis* genoemd. Vanaf de middeleeuwen was zo'n gasthuis een instelling waar zieken en ouderen verpleegd en verzorgd werden.

Wat is een gast eigenlijk? Kort gezegd: gasten zijn mensen die gevraagd of ongevraagd, uitgenodigd of onaangekondigd, een bezoek brengen aan iemand anders (die al dan niet in een organisatie werkt).

## Hospitality en de gezondheidszorg

Ook binnen de gezondheidszorg neemt de kracht van hospitality toe. Wat doen ziekenhuizen als Breast Care Nederland (BCN), het Oogziekenhuis in Rotterdam, het Universitair Kanker Centrum Leiden-Den Haag en de ouderenzorg op dit gebied? Hier een paar voorbeelden.

*Hoe zou je het vinden om als patiënt behandeld te worden in een ziekenhuis zonder wachtruimten, waardoor de organisatie zich verplicht afspraken stipt na te komen? Met ziekenhuiskamers ingericht als hotelkamers, met ruimte voor je partner? Waar in spreekkamers de tafels rond zijn, waardoor de dokter nooit tegenover jou als patiënt zit? Waar laptops dicht blijven, zodat er sprake is van persoonlijk contact? Waar twee keer per dag een vast team van specialisten en verpleegkundigen alle patiënten bespreekt, wat snelle diagnoses en behandelplannen oplevert? Breast Care Nederland (BCN) nam in 2016 het Alexander Monro Ziekenhuis over, dat was*

*bekroond als het meest patiëntvriendelijke ziekenhuis van Nederland. Ze stellen de patiënt centraal en medewerkers worden in de gelegenheid gesteld de patiënt te dienen, te horen en goed te bejegenen. Op de website van BCN lezen we: "Hoe toegankelijk en gastvrij ben je? Hoeveel tijd neem je voor iemand? Hoe neem je de telefoon op? We willen de patiënt weer als mens zien en kiezen voor een persoonlijke benadering en oprechte interesse. Met aandacht voor alle zaken die voor de patiënt een rol spelen. Dit vertaalt zich in ultieme gastvrijheid, zoals bij hotels. Want goede ideeën en theorieën uit het hotelwezen kun je een-op-een vertalen naar een ziekenhuis, waar je ook mensen ontvangt, te gast hebt en uitzwaait."*

*Ook het Oogziekenhuis in Rotterdam heeft begrepen wat hospitality inhoudt, zoals blijkt uit de volgende tekst op hun website. "Vindt u het prettig om voor en/of na uw bezoek te blijven in een hotel? Dan kunt u via ons een hotelovernachting boeken tegen een sterk verlaagde prijs. We bieden u de keuze uit drie hotels op loopafstand van het ziekenhuis.*

*We adviseren u altijd iemand mee te nemen. Twee mensen horen en onthouden immers meer dan één. Ook bieden we een begeleidingservice aan. De begeleider haalt u thuis op, begeleidt u in het ziekenhuis en brengt u daarna weer veilig naar huis. Dit geeft u gemak en het bespaart uw familielid of vriend het opnemen van een vrije dag.*

*U kunt daarnaast gebruikmaken van onze parkeerservice. Hiermee bieden wij u een stukje rust. U hoeft zich geen zorgen te maken over het vinden van een parkeerplek en het verlopen van de parkeertijd."*

## **Gastvrij leidinggeven**

Hoe ziet gastvrij leidinggeven eruit? Ook bij leidinggeven, zowel binnen als buiten de gezondheidszorg, is de metafoor van hospitality goed bruikbaar. Leiderschap als gastheerschap is een makkelijke metafoor, want we kennen allemaal het begrip 'gast' en 'gastheer'. Wie heeft er

niet wel eens een etentje gegeven of mensen uitgenodigd voor een verjaardag? Iedereen is daarnaast bekend met de rol van gast (Bannink, 2010; McKergow & Bailey, 2014; www.hostleadership.com; Bannink & Kuiper, 2018).

Een leider als gastheer is iemand die anderen betreft bij een doelgerichte onderneming. Dit houdt alles in wat iedere gastheer zou doen: anderen uitnodigen, verwelkomen, ondersteunen, openstaan voor mogelijkheden en verantwoordelijkheden delen. Het betekent vooral het creëren van een vrije ruimte waar de ander kan binnenkomen en een vriend kan worden in plaats van vijand. Bij gastvrijheid gaat het niet om de ander te veranderen, maar om een ruimte te bieden waar verandering kan plaatsvinden.

Een gastheer betreft de ander niet alleen door hem binnen te halen, maar introduceert hem aan anderen, bouwt aan connecties en handelt positief om zo synergetische groepen te creëren (mensen die elkaar aanvullen en iets toevoegen aan de kwaliteiten, vaardigheden en interesses van de anderen). De kunst van gastheerschap is het regelen: wie stel je voor aan wie, hoe maak je er een interessante groep van, en zelfs soms: hoe houd je mensen bij elkaar uit de buurt?

Het is verder de kunst om niet altijd de situatie te domineren door continu in het middelpunt te staan. Een goede gastheer let altijd op om te zien wanneer hij moet ingrijpen of juist iets op zijn beloop moet laten; wanneer hij een stap vooruit of juist achteruit moet zetten (we noemen dit de 'dans' van de leidinggevende). Een goede gastheer beschikt over de juiste timing en flexibiliteit en reageert onmiddellijk.

Het creëren van ruimte voor anderen en daarbinnen actief zijn, is de kern van de stijl van leiderschap als gastheerschap. Voordelen van de metafoor zijn:

- de metafoor is makkelijk, want iedereen kent deze rollen, zowel in de hoedanigheid van gastheer als in de hoedanigheid van gast;
- er is geen gastheer zonder gasten en er

<sup>1</sup> Overal waar 'hij' staat kan 'zij' gelezen worden en overal waar 'gastheerschap' staat kan 'gastvrouwschap' gelezen worden.

zijn geen gasten zonder gastheer (we noemen dit 'circulair mandaat'). Zo is er ook geen arts zonder patiënten en geen leraar zonder leerlingen;

- gastheerschap is gedrag en niet een karakteristiek van een persoon;
- gastheerschap zorgt voor verantwoordelijkheidsgevoel voor het succes van de gebeurtenis;
- de rol van gastheer kan wisselen van 'baas' naar 'dienaar' en andersom en alle posities daartussenin, afhankelijk van de context.

*Het Universitair Kanker Centrum Leiden-Den Haag (UKC) en Hotelschool The Hague deden onderzoek naar gastvrijheid in hun ziekenhuis. Een half jaar lang observeerden ze de omgang van artsen, verpleegkundigen en ander personeel met kankerpatiënten. Het idee was van oncologisch chirurg Guicherit. "In de zorg draait gastvrijheid veel meer om het contact van mens tot mens. Hoe kan je gastvrijheid inzetten om de patiënt zo centraal mogelijk te stellen?" Aan de hand van de onderzoeksresultaten worden interventies bedacht die de gastvrijheid in het ziekenhuis moeten vergroten.*

*Aan de studie ging een pilot vooraf. Daaruit bleek onder meer dat artsen verschillend omgingen met patiënten die een nieuwe afspraak moesten maken. De een nam afscheid bij de deur van de spreekkamer en liet de patiënt zelf naar de balie lopen om een nieuwe afspraak te maken. De ander liep met de patiënt mee naar de balie, vertelde de doktersassistente wat er moet gebeuren, en nam dan pas afscheid. Dat leek een klein verschil, maar had een groot effect op de beleving van de patiënt. Daarnaast werkte het laatste efficiënter voor de informatieoverdracht tussen dokter en assistente. En de dokter kreeg zo ook nog wat lichaamsbeweging!*

*Ook in de ouderenzorg is gastvrijheid belangrijk. De wereld van ouderen wordt vaak kleiner en veel ouderen voelen zich eenzaam. Ouderen*

*verdienen het als geen ander om als gast te worden behandeld en te leven in een gastvrije omgeving. Een omgeving die verder moet gaan dan alleen efficiënt te zijn. De gastvrijheidscoach van Cordaan, een zorginstelling voor ouderen, roept daarom in hun Week van de Gastvrijheid alle medewerkers op hun bewoners te verwennen met extra aandacht en extra activiteiten.*

## **Hospitality en positieve psychologie**

Binnen de positieve psychologie (Bannink, 2009, 2016, 2019) is hospitality een nog onderbelicht concept. Onderzoekers Biswas-Diener en collega's (2019, p. 14) zien gastvrijheid niet, zoals wij, als de beleving van de gast, maar ofwel als gedrag ofwel als houding (attitude) van de gastheer, een persoonlijke kwaliteit: een gastvrije houding. Zij concluderen dat er een verband bestaat tussen hospitality en welbevinden. We weten alleen niet of gelukkige mensen gastvrij zijn of dat gastvrije mensen gelukkiger zijn. Of allebei. Wat we wel weten is dat gastvrije mensen meer tevreden zijn met hun leven en meer positieve en minder negatieve emoties ervaren.

*"The very strongest association with hospitality was the ability to see the perspective of others. Thus, hospitality represents more than simple sociability, and seems to rest on feelings of togetherness with others, concern for their wellbeing, and positive feelings toward them. We found that hospitality is associated with higher levels of wellbeing, for example, optimism, psychosocial flourishing, and positive affect."*

Uit hun onderzoek blijkt verder dat landen in het Midden-Oosten als Iran en Turkije het meest gastvrij zijn, net als Latijns-Amerikaanse landen als Mexico en Argentinië, en landen als Singapore en Australië het minst. Ook blijken vrouwen wat gastvrijer dan mannen te zijn en getrouwde mensen gastvrijer dan niet-getrouwde mensen.

### **Brief Hospitality Scale**

Biswas-Diener en collega's ontwikkelden de Brief Hospitality Scale (BHS). Als je jouw score wilt weten, beantwoord dan de onderstaande vier vragen met gebruik van de zevenpuntsschaal. We geven de oorspronkelijke Engelse vragen, met onze Nederlandse vertaling erachter.

- 7 – helemaal mee eens
- 6 – mee eens
- 5 – beetje mee eens
- 4 – neutraal
- 3 – beetje mee oneens
- 2 – mee oneens
- 1 – helemaal mee oneens

1. I enjoy hosting others. (Ik geniet ervan om anderen te ontvangen)
2. When I host others, I feel good about myself. (Ik denk positief over mezelf wanneer ik anderen ontvang)
3. Being hospitable is something that comes easily to me. (Ik vind het gemakkelijk om gastvrij te zijn)
4. I am a very hospitable person. (Ik ben heel gastvrij)

### **Scoring**

Tel de scores bij elkaar op. Je score is maximaal 28 als je op alle vier vragen 'helemaal mee eens' antwoordt (4 x een 7) en minimaal 4 als je op alle vier vragen 'helemaal mee oneens' antwoordt (4 x een 1).

Er is geen minimumscore waaraan je zou moeten voldoen, dus je kunt gewoon stellen: hoe hoger je scoort, hoe beter. Vergelijk ook jouw score eens met die van je collega's!

### **Conclusie**

Hoe kunnen we gastvrijheid inzetten om de patiënt centraal te stellen? In de gezondheidszorg zien we dat de rol van artsen en andere professionals aan het veranderen is: van de enige expert naar iemand die zijn steeds mondiger wordende patiënt als gast ziet en uitnodigt mee te denken en in actie te komen. In veel huisartsenpraktijken (Bannink & Jansen, 2017) en in de positieve psychiatrie (Bannink & Peeters, 2018) staat tegenwoordig de mens centraal en niet de ziekte. Het ziektebehandelmodel lijkt te botsen met de waarden van patiënten. Zij ontdekken steeds meer dat alleen symptoombestrijding niet voldoende is, en dat het vooral gaat om het

	Helemaal mee eens	Mee eens	Beetje mee eens	Neutraal	Beetje mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
I enjoy hosting others	7	6	5	4	3	2	1
When I host others, I feel good about myself	7	6	5	4	3	2	1
Being hospitable is something that comes easily to me	7	6	5	4	3	2	1
I am a very hospitable person	7	6	5	4	3	2	1

ontdekken en vergroten van hun vermogen om een betekenisvol leven te leiden - al dan niet met klachten. ■

Fredrike Bannink is klinisch psycholoog en jurist. Ze is een internationaal spreker, trainer en auteur van meer dan 40 boeken.

[www.fredrikebannink.com](http://www.fredrikebannink.com)

Eline Kuiper is arbeids- en organisatiepsycholoog (MSc). Ze werkt als HR-manager in een hotel te Amsterdam.

## Referenties

- Bannink, F.P. (2009). *Positieve psychologie in de praktijk*. Amsterdam: Hogrefe.
- Bannink, F.P. (2010). *Oplossingsgericht leidinggeven. 101 tips voor optimaal samenwerken*. Amsterdam: Pearson.
- Bannink, F.P. (2016). *Positieve psychologie. De toepassingen*. Amsterdam: Boom.
- Bannink, F.P. (2019). *Een beter leven. Hoe dan?* Amsterdam: Boom.
- Bannink, F.P. & Jansen, P. (2017). *Positieve gezondheidszorg. Oplossingsgericht werken in de huisartsenpraktijk*. Amsterdam: Pearson.
- Bannink, F.P. & Kuiper, E.J. (2018). Leiderschap als gastheerschap. *Tijdschrift Positieve Psychologie*, 4, 70-75.
- Bannink, F.P. & Peeters, F. (2018). *Positieve psychiatrie*. Amsterdam: Boom.
- Bannink, F.P., Kuiper, E.J. & Eylen, O. (2020). *De kracht van hospitality. Een nieuw concept in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Biswas-Diener, R., Kushlev, K., Su, R., Goodman, F., Kashdan, T. & Diener, E. (2019). Assessing and understanding hospitality: *The Brief Hospitality Scale*. *International Journal of Wellbeing*, 9, 2, 14-26.
- McKergow, M. & Bailey, H. (2014). *Host. Six new roles of engagement*. London: Solutions Books.