



# GASTVRIJHEID

IS ALS KUNST: HET RAAKT JE

---

*Een casestudie naar gastvrijheid  
in een museum*

## AFSTUDEERSCHRIPTIE

**KRISTY VAN ERP**

488697

**ERASMUS UNIVERSITEIT  
ROTTERDAM**

*PARTTIME MASTER  
BEDRIJFSKUNDE*

# Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit

## Afstudeerscriptie doctoraal bedrijfskunde Management van verandering

Juni 2019

Auteur: Kristy van Erp

Studentnummer: 488697

Coach: dr. Marja Flory

Meelezer: drs. Stephanie Maas

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

© 2019, Kristy van Erp. Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet is verwezen.

## Voorwoord

Als afsluiting van mijn Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management (onderdeel van de Erasmus Universiteit) is deze masterscriptie geschreven. Dit onderzoek geeft weer wat bezoekers van invloed vinden op gastvrijheid in een museum, een non-profitorganisatie. In de profitsector wordt gastvrijheid al jarenlang besproken, maar in de non-profitsector is het nog relatief onbekend terrein. Deze masterscriptie is bedoeld voor een ieder met interesse in hoe gastvrijheid kan bijdragen aan een betere bezoekerservaring binnen de non-profitsector.

Voor mij als teamhoofd publieksservice van Het Noordbrabants Museum was het zeer interessant om onderzoek te doen binnen deze materie en de kennis van de voorafgaande anderhalf jaar toe te passen binnen dit onderzoek. Het was een intensieve studie die wordt afgesloten met deze masterscriptie waar ik met een glimlach op terugkijk.

Deze glimlach die tevoorschijn komt vanwege het bijna afronden van mijn master is mede tot stand gebracht door hulp van anderen. Dit voorwoord biedt mij de mogelijkheid om een aantal personen specifiek te bedanken. Allereerst bedank ik mijn partner Dick die mij twee jaar lang gesteund en ondersteund heeft, waardoor ik een goede balans had tussen werk, studie en onze relatie. Mijn sociale leven heeft op een lager pitje gestaan, maar de steun en begrip van mijn gezin en vrienden heeft me enorm gesterkt in het doorzetten. Ik bedank hierbij ook mijn coach Marja Flory die mij tijdens het onderzoek heeft voorzien van concrete en waardevolle feedback, wat het wetenschappelijk niveau en de inhoud van dit onderzoek ten goede is gekomen. Ook mijn meelezer Stephanie Maas wil ik bedanken voor haar inbreng en feedback. Op de juiste momenten kon er op korte termijn geschakeld worden en de ontvangen feedback zorgde voor de juiste impulsen voor deze thesis. Tot slot wil ik mijn werkgever Het Noordbrabants Museum bedanken voor het vertrouwen in mij, de flexibiliteit en het mede mogelijk maken van het volgen deze studie.

Dan rest mij nog u plezier te wensen met het lezen van dit onderzoeksrapport en erop te vertrouwen dat uw kennis over gastvrijheid in een museum, een non-profitorganisatie, wordt verrijkt.

Kristy van Erp

's-Hertogenbosch, juni 2019

## Samenvatting

Non-profitorganisaties zijn zich meer gaan richten op commerciële financiering vanwege stijgende kosten, meer concurrentie, minder donaties en subsidies en toegenomen rivaliteit van bedrijven met winstoogmerk die de sociale sector betreden en zo minder afhankelijk te zijn van donaties en beurzen (Dees, 1998). Daarbij geldt dat musea, non-profitorganisaties, worden aangemoedigd vanuit de overheid om zelfredzamer te worden. Door afname van subsidie en commercialisatie is de druk toegenomen voor musea om een meer divers en groter bezoekersaantal te bereiken (Goulding, 2000). Om dit te realiseren, moet de organisatie weten wat de klant wil. Musea dienen meer marktgericht te zijn (Wilson, 1988) en daarvoor is aandacht voor behoeften en ervaringen van bezoekers belangrijk (Johnson, 2003; Kotler & Kotler, 2001). Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar hoe bezoekers in een museum een museumbezoek ervaren, maar het aspect gastvrijheid ontbreekt daarbij, terwijl dit van invloed is op de bezoekerservaring. In de gastvrijheidsbranche is divers onderzoek gedaan naar wat voor rol gastvrijheid speelt en welke factoren daarop van invloed zijn, maar dit in een commerciële context. Om te kunnen onderzoeken wat gastvrijheid betekent voor museumbezoekers is een dieper begrip van bezoekerservaringen via hun persoonlijke gedachten en gevoelens tijdens museumbezoeken van groot belang.

Om dit te achterhalen is in dit kwalitatieve onderzoek een enkelvoudige casestudie uitgevoerd bij Het Noordbrabants Museum waarbij achttien bezoekers en zes medewerkers van verschillende functies en niveaus zijn geïnterviewd. De literatuur beschrijft dat er een positief verband is tussen het creëren van veiligheid voor een gast, het neerzetten van een performance door medewerkers, het creëren van een welkomgevoel en de faciliteiten naar de wensen van een gast aanpassen en een gastvrije ervaring. Een gedeelte van de resultaten uit dit onderzoek komt overeen met wat in eerdere onderzoeken gesteld is. Zo geeft dit onderzoek weer dat er een positief effect is tussen de faciliteitenvoorzieningen en een gastvrije omgeving, maar ook de performance van medewerkers. Het creëren van veiligheid voor een gast wordt binnen deze resultaten beschreven binnen het thema performance medewerkers. De resultaten bevestigen het verband tussen het creëren van een welkomgevoel en een gastvrije ervaring, wat binnen dit onderzoek als sfeer wordt beschouwd. Over de inrichting wordt in de literatuur beschreven dat het mogelijk wordt geacht om doelbewust een serviceomgeving te ontwerpen en manipuleren om klantpercepties en -ervaringen te sturen. Dit wordt niet zodanig als invloed op gastvrijheid beschouwd, maar wel als een onderdeel waar zaken een podium krijgen wat wel weer zorgt voor invloed op gastvrijheid (Lugosi, 2008). De resultaten uit dit onderzoek wijzen uit dat de inrichting van invloed is op gastvrijheid. Een opvallende bevinding is dat er vier thema's zijn benoemd door de respondenten die niet in eerder onderzoek zijn aangetoond. Uit het onderzoek blijkt dat informatievoorziening, een snelle service en onafhankelijkheid van de bezoeker van invloed zijn op gastvrijheid. Uit het huidige onderzoek blijkt ook dat de uitstraling van een museum van belang is. Niet alleen de tentoongestelde werken, maar het gebouw wordt als museumstuk beschouwd door bezoekers. De uitkomsten van dit onderzoek geven inzicht in de factoren die van invloed zijn op gastvrijheid in de non-profitsector, het geeft een aanvulling op de bestaande inzichten over de factoren die van invloed zijn op gastvrijheid en het geeft inzicht in welke factoren nog meer van invloed zijn op gastvrijheid in de non-profitsector.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
Hoofdstuk 1 - Inleiding .....	6
Hoofdstuk 2 - Theorie .....	9
2.1. Klantbeleving .....	9
2.2. Gastvrijheid .....	10
Hoofdstuk 3 - Methodologie .....	15
3.1. Type onderzoek .....	15
3.2. Context en setting .....	15
Niveau van analyse .....	16
Rol van onderzoeker .....	17
Dataverzameling .....	17
3.3. Casebeschrijving .....	18
3.4. Data-analyse .....	19
3.5. Methodologische kwaliteit .....	20
Hoofdstuk 4 - Resultaten en bevindingen onderzoek .....	22
4.1. Faciliteitsvoorzieningen .....	22
4.2. Performance medewerkers .....	27
4.3. Sfeer .....	35
4.4. Informatievoorziening .....	41
4.5. Onafhankelijkheid .....	48
4.6. Inrichting .....	51
4.7. Uitstraling .....	59
4.8. Snelle service .....	62
4.9. Vergelijking van de thema's .....	66
4.10. Een 10 is het waard .....	68
Een bezoeker geniet van Jan Sluijters en een Bossche Bol .....	68
Een werkdag van een gastvrouw .....	72
Hoofdstuk 5 – Conclusie .....	76
5.1. Ideale gastvrije bezoekerservaring .....	76
5.2. Gastvrije bezoekerservaring bij HNBM .....	78
Hoofdstuk 6 - Discussie .....	80
6.1. Discussie resultaten .....	80
6.2. Theoretische bijdrage .....	85
6.3. Beperkingen .....	85
6.4. Vervolgonderzoek .....	86

6.5. Aanbevelingen voor de praktijk.....	87
6.6. Aanbevelingen voor HNBM .....	88
Referenties.....	90
Bijlage 1 – Interview protocols.....	93
Interview protocol bezoekers.....	93
Interview protocol directie .....	93
Interview protocol beveiligers en gastvrouwen .....	94
Bijlage 2 – Thematische analyses .....	95
Bijlage 3 – Overzicht van data .....	119
Bijlage 4 – Toelichting casebeschrijving .....	124
Bijlage 5 – Overzicht respondenten .....	126

## Hoofdstuk 1 - Inleiding

Non-profitorganisaties zijn geconfronteerd met stijgende kosten, meer concurrentie, minder donaties en subsidies en toegenomen rivaliteit van bedrijven met winstoogmerk die de sociale sector betreden. Zij zijn zich hierdoor meer gaan richten op commerciële financiering (Dees, 1998). De non-profitorganisaties zagen in eerste instantie met name nadelen om te gaan commercialiseren. Zo kan het de rol ondermijnen die een organisatie zonder winstoogmerk in haar gemeenschap speelt. Ten tweede hebben veel non-profitorganisaties niet de bedrijfsspecifieke organisatorische vaardigheden, bestuurlijke capaciteiten en geloofwaardigheid om te slagen in commerciële markten. Ten derde omdat vrijwilligers niet zo bereid zijn om hun tijd te besteden aan programma's met een winstoogmerk. En ten vierde omdat de non-profitorganisaties die commerciële initiatieven ontplooiën dan te maken hebben met weerstand en concurrentie van bedrijven met winstoogmerk (Dees, 1998). Toch zijn de non-profitorganisaties op zoek gegaan naar een manier om programma's minder afhankelijk te laten zijn van donaties en beurzen. Dit mede vanwege de overtuiging dat de inkomsten vanuit commerciële activiteiten gemakkelijker kunnen groeien en veerkrachtiger zijn dan filantropische financiering (Dees, 1998). Zo omschrijft Dees (1998) dat de uitdaging voor non-profitorganisaties is om een financiële structuur te vinden die de missie van de organisatie versterkt, tegelijkertijd de schaarse middelen efficiënt gebruikt, reageert op veranderingen, maar ook praktisch haalbaar is. Voor non-profitorganisaties geldt dat de commerciële programma's niet winstgevend hoeven te zijn om de moeite waard te zijn. De efficiëntie en effectiviteit kan verbeterd worden door de behoefte aan fondsen die donaties verrichten te verminderen. Daarnaast een meer betrouwbaar, gediversifieerd financieringsbasis te bieden of door de kwaliteit van programma's te verbeteren om marktdiscipline te creëren (Dees, 1998).

Non-profitorganisaties kunnen feitelijk uit meerdere eenheden bestaan, waarbij er programma's zijn met verschillende financiële doelstellingen en financieringsstructuren, zoals een museum. Het is mogelijk dat een museum zowel een winstoogmerk heeft betreft de catalogus, maar ook een gesubsidieerd onderzoeksprogramma (Dees, 1998). Musea worden vanuit de overheid aangemoedigd om zelfredzamer te worden. Stakeholdersgroepen houden musea steeds meer verantwoordelijk voor relevantie, effectiviteit en efficiëntie. Het is daarom belangrijk dat musea hun legitimiteit versterken en beschermen om de lange termijn financiering te verzekeren (Barman, 2007). Daarnaast is het geval dat de concurrentie betreft financiering toegenomen is vanwege een toename van het aantal musea en een daling van overheidssubsidie voor erfgoedprojecten. De veranderende politieke prioriteiten en de interesse van donoren en politici bij het ondersteunen en oprichting van nieuwe musea in plaats van het standaard museumonderhoud vormen ook een concurrentie voor de financiering. Toch is de belangstelling voor musea groter dan ooit (Lindqvist, 2012). Musea maken onderdeel uit van het culturele erfgoed en zijn op veel bestemmingen een primaire toeristische attractie voor zowel lokale als buitenlandse toeristen (Jansen-Verbeke & Van Rekom, 1996). De recente economische crisis heeft niet in belangrijke mate de museumsector beïnvloedt, maar de sector heeft wel financiële uitdagingen (Lindqvist, 2012).

De Nederlandse musea hebben in 2017 voor het eerst zelf meer verdiend dan dat ze subsidie ontvingen, maar subsidie is nog steeds onmisbaar (Museumvereniging, 2018). Omdat de subsidie afneemt en het belangrijk is dat musea commercialiseren, is de druk toegenomen voor musea om een meer divers en groter bezoekersaantal te bereiken (Goulding, 2000). De musea kunnen zich niet langer nog uitsluitend richten op de collectie, want de aantallen bezoekers worden des te belangrijker. Meer bezoekersaantallen betekent hogere inkomsten voor een museum. Naast het verkopen van entreetickets kan een museum zich ook nog richten op de verkoop van gerelateerde goederen en diensten om de inkomsten te verhogen (Toepler, 2006). De paradigmaverschuiving, van collectie naar bezoekers, heeft al aan het einde van de eenentwintigste eeuw plaatsgevonden bij musea (McLean, 1997; Walsh, 1992). Het aantrekken van bezoekers wordt steeds belangrijker, waardoor marketing steeds belangrijker is geworden voor musea. Voor museologen en onderzoekers van de museumsector is het duidelijk geworden dat musea concurreren met andere vormen van vrijetijdsbesteding, zoals toerisme, bij het aantrekken van hun bezoekers. Als gevolg hiervan moeten musea hun producten en diensten actief aan potentiële consumenten aanbieden (Kawahima, 1998). Thyne (2001) omschrijft dat marketing van oudsher is gekoppeld aan concepten van winstgevendheid, maar de non-profitorganisaties zich juist moeten richten op klantenservice. Om dit te realiseren, moet de organisatie weten wat de klant wil. Musea dienen meer marktgericht te zijn (Wilson, 1988) en daarvoor is aandacht aan behoeften en ervaringen van bezoekers belangrijk (Johnson, 2003; Kotler & Kotler, 2001).

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar hoe bezoekers in een museum een museumbezoek ervaren. Wat daarin nog niet is uitgelicht, is de gastvrijheid, terwijl dit ook van invloed is op een dergelijke ervaring. In de gastvrijheidsbranche is divers onderzoek gedaan naar wat voor rol gastvrijheid speelt en welke factoren daarop van invloed zijn, maar dit in een commerciële context. Zo stelt Hemmington (2007) dat er een conceptuele verschuiving van service- en dienstenbeheer naar gastvrijheid en ervaringsmanagement heeft plaatsgevonden bij bedrijven in een commerciële context. Hij geeft weer dat performance een dimensie is dat van belang is voor gastvrijheid bij een commerciële ervaring. Organisaties die in een commerciële context een performance weten neer te zetten en een gevoel van vrijgevigheid kunnen creëren, kunnen concurrentievoordeel behalen doordat ze persoonlijke, gedenkwaardige en waarde toevoegen aan het leven van de gasten. Naar mijn weten is er tot op heden geen onderzoek gedaan naar gastvrijheid in non-profitorganisaties, waaronder musea. Het is van belang om kennis te hebben van behoeften en ervaringen van bezoekers ten aanzien van gastvrijheid, een bezoekerservaring, om zo een concurrentievoordeel te kunnen behalen. Musea moeten actief hun diensten aanbieden aan potentiële consumenten en commerciëler inzetten om dit te kunnen behalen. Om de potentiële consumenten aan zich te kunnen binden, is het van belang om te weten wat de behoeften en ervaringen zijn ten aanzien van de gastvrijheid, een bezoekerservaring. Om te kunnen onderzoeken wat gastvrijheid betekent voor museumbezoekers is een dieper begrip van bezoekerservaringen via hun persoonlijke gedachten en gevoelens tijdens museumbezoeken van groot belang. De onderzoeksvraag zal daarom luiden:

**Hoe wordt gastvrijheid ervaren door bezoekers in de museumbranche?**



Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan het onderzoek naar gastvrijheid bij non-profitorganisaties. Er zijn diverse definities van gastvrijheid en theorieën, maar deze zijn gericht op commerciële bedrijven. De uitkomsten van dit onderzoek bieden handvaten voor musea hoe zij hun bedrijfsvoering en marketing zodanig kunnen aanpassen dat de gastvrijheid in hun museum verhoogd wordt. Hierdoor kunnen musea in de wensen van bezoekers tegemoetkomen en op deze manier een mogelijk concurrentievoordeel behalen. De uitkomsten van het onderzoek zouden ook in grote mate gebruikt kunnen worden door andere bedrijven in de vrijetijdssector zoals een bioscoop, attractiepark of zwembad. Ook hier is er een host-gast relatie en kopen bezoekers een kaartje voor een vrijetijdsbesteding.

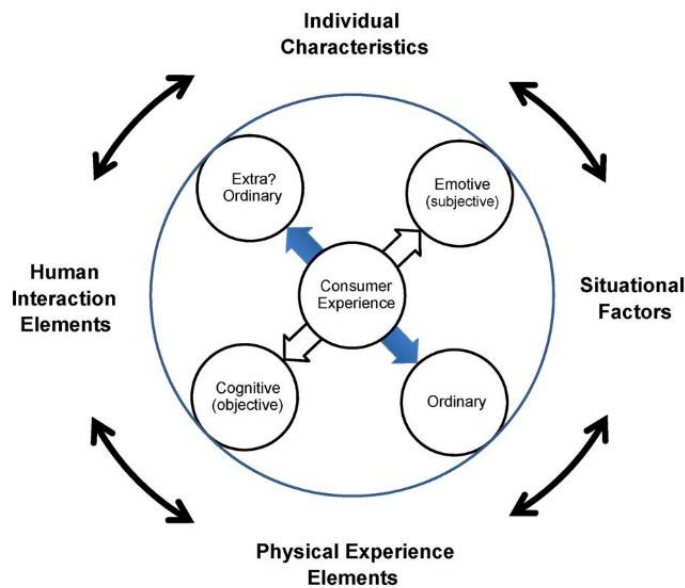
## Hoofdstuk 2 - Theorie

Dit hoofdstuk geeft een uiteenzetting van de reeds bekende informatie over gastvrijheid in de literatuur. Hierbij wordt niet alleen ingezoomd op gastvrijheid, maar als eerste op klantbeleving. In de daaropvolgende paragraaf zullen de reeds bekende factoren die van invloed zijn op een gastvrije ervaring worden benoemd.

### 2.1. Klantbeleving

Pine en Gilmore (1998, 1999) waren een van de eerste schrijvers die het begrip klantbeleving behandelden. Zij merkten op dat klantbelevingen steeds belangrijker werden, omdat bedrijven gingen concurreren op ervaringen van de bezoekers. Meyer en Swager (2007) definiëren klantbelevingen als interne en subjectieve reacties die klanten hebben op al het contact (direct of indirect) met een bedrijf. Zomerdijk & Voss (2009) beschrijven klantbeleving als een holistisch concept dat elk aspect van het aanbod van een bedrijf omvat. Carbone & Haeckel (1994) suggereren dat ongeacht de service of product die een klant koopt of ontvangt de klant een ervaring zal hebben; goed, slecht of onverschillig en zo komt een dienst altijd met een ervaring. Zoals Stead (2002) weergeeft worden musea geassocieerd met een plek om ervaringen en 'edutainment' op te doen. Dit komt voort uit dat de economie een belevingseconomie, ook wel experience economie, is geworden. Volgens Shaw & Ivens (2005) hebben bedrijven met een winstoogmerk het klantbeleving management omarmd als een manier om duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Chan (2009) stelt dat mede daardoor musea steeds meer bezoekersgericht zijn en de ervaringen die worden ondergaan steeds meer gefaciliteerd worden, zodat bezoekers tevreden worden gesteld. Over het algemeen erkennen musea dat experience business en experience design de sleutels zijn tot het succes van een museum (Kesner, 2006). Daarbij hebben de producties, faciliteiten, instructies en het vormgeven van belevingen impact op de museumpraktijken (Cunneil & Prentice, 2000).

Zo heeft Falk (2009) een onderzoek gedaan naar de klantbeleving van museumbezoekers en een voorspellend model van bezoekerservaring ontwikkeld. Hij omschrijft dat het begrijpen van de bezoekerservaring essentiële inzichten biedt in hoe musea het leven van mensen kunnen beïnvloeden. Aspecten die terugkomen in een bezoekerservaring zijn volgens Falk persoonlijke drijfveren, groepsidentiteit, besluitvormings- en betekenis gevende strategieën, geheugen en vrijetijdsvoorkeuren. Falk geeft weer dat door inzicht te krijgen in de bezoekerservaring musea hun inkomsten kunnen vergroten, maar ook zinvol kunnen zijn voor bezoekers. Bij bedrijven met winstoogmerk is er divers onderzoek gedaan naar hoe consumentenervaringen gemeten kunnen worden, met name ook in de gastvrijheid en toerisme industrie. Zo geeft figuur 1 een raamwerk weer van Walls, Okumus, Wang & Kwun (2011) over de samenstelling van een consumentenervaring in de gastvrijheid en toerisme industrie. De kern van de consumentervaring bestaat uit twee assen en vier componenten zoals 'gewoon', 'buitengewoon', 'cognitief' en 'emotioneel'. Buiten de cirkel worden een aantal factoren weergegeven die invloed hebben op consumentervaringen. Deze factoren kunnen waargenomen fysieke ervarings-elementen zijn, waargenomen menselijke interactie-elementen, individuele kenmerken en situationele factoren. De consumentervaringen werken niet in een vacuüm of zonder externe of interne effecten, maar zijn uniek voor elk individu.



Figuur 1. Een raamwerk voor de samenstelling van consumentenervaringen in de gastvrijheid en toeristische industrie.

Opmerking. Overgenomen uit "An epistemological view of consumer experiences" door A.R. Walls, F. Okumus, Y. Wang en D.J.W. Kwun, 2011, International Journal of Hospitality Management, 30, p. 17.

## 2.2. Gastvrijheid

Voorgaand benoemde onderzoeken geven nog niets weer over hoe gastvrijheid wordt ervaren door gasten. Lynch, Molz, McIntosh, Lugosi & Lashley (2011) geven weer dat er een aanzienlijke hoeveelheid literatuur is gegenereerd die betrekking heeft op de definitie van gastvrijheid. Zij beschrijven dat er geen een definitie domineert en er geen verenigd theoretisch kader is waarbinnen gastvrijheidsstudies zijn gesitueerd. Morrison & O'Mahoney (2002) stellen dat er enkele grote spanningen, contradicties en debatten zijn over het management in relatie tot gastvrijheid door onderwijsdeskundigen en het vakgebied blijft worstelen om een definitie samen te stellen. Hemmington (2007) stelt dat de pogingen tot dan toe om commerciële gastvrijheid te definiëren geconcentreerd zijn op het clusteren en definiëren van industriële activiteiten en dit is waar de meeste academici en praktijkmensen zich op focussen. Brotherton & Wood (2000) merken op dat deze benadering nauw, commercieel en economisch is en richt op het industriële perspectief, wat leidt tot definities die in hoge mate circulair zijn en een beperkte bruikbaarheid hebben. Dit debat werd gestimuleerd door Lashley & Morrison (2000) die verschillende visies op gastvrijheid lieten zien vanuit de filosofische tot commerciële kanten die perspectieven bevatten als humor, de rol van media en postmodernisme. Volgens Hemmington (2007) is misschien wel de belangrijkste bijdrage van Lashley & Morrison (2000) de verkenning van gastvrijheid bestaande uit drie domeinen zoals de sociale, private en commerciële omgeving. Dit leidde tot een krachtig debat tussen Brotherton (2002, 2003), Slattery (2002, 2003) en Jones (2004). Slattery (2002) beweerde dat de drie-domeinbenadering belangrijke aspecten van de industrie uitsluit en dat de industrie slecht wordt weergegeven in vergelijking met gastvrijheid in sociale en privédomeinen.

Na het bekritisieren van de drie-domeinbenadering presenteert Slattery (2002) zijn gastvrijheid context model dat de industrie in vier rubrieken verdeelt: vrijstaande bedrijven in de gastvrijheidsbranche, gastvrijheid bij vrijetijdslocaties, gastvrijheid bij reislocaties en gastvrijheid bij gesubsidieerde instellingen.

Volgens Hemmington (2007) proberen zowel Lashley & Morrison (2000) als Slattery (2002) gastvrijheid te definiëren in de context van de omgeving. Lashley & Morrison (2000) kijken meer naar de bredere context van private, sociale en commerciële gastvrijheid en Slattery (2002) richt zich meer op de contextuele onderverdelingen van commerciële gastvrijheid. Door Brotherton & Wood (2000) is er ook een definitie gevormd over gastvrijheid: "Een gelijktijdige menselijke uitwisseling, die vrijwillig wordt aangegaan en bedoeld is om het wederzijdse welzijn van de betrokken partijen te verbeteren door middel van huisvesting en/of eten en/of drinken." Volgens Slattery (2002) is dit een ontvullende en steriele opvatting van commerciële gastvrijheid en gastvrijheidsmanagement.

Nog voor de drie domeinen van Lashley en Morrison (2000) heeft King (1995) een model van commerciële gastvrijheid gepresenteerd. King (1995) geeft vier kenmerken weer van gastvrijheid: "Ten eerste is er een relatie tussen individuen, een individu heeft de rol van gastheer/vrouw en de andere van gast. Ten tweede kan deze relatie commercieel of privé (sociaal) zijn. In de commerciële relatie is de enige verplichting van de gast om te betalen en zich redelijk te gedragen. De gast heeft de macht om ergens anders heen te gaan voor service als de geboden gastvrijheid niet bevredigend is. Ten derde, de sleutel tot succesvolle gastvrijheid in zowel de commerciële als privé sfeer is kennis hebben over wat groot plezier bij de gast zou oproepen en het feilloos en genereus afleveren hiervan. Inherent aan gastvrijheid, maar misschien niet altijd evident, is de zorg voor de veiligheid van zowel de persoon als het eigendom van de gast. Ten vierde heeft gastvrijheid betrekking op het moment waarop de gast arriveert, wat inhoudt dat de gast wordt begroet, de gastheer ervoor zorgt dat de gast zich welkom voelt, de gast zich comfortabel voelt en de wensen worden vervuld van de gast. Bij vertrek wordt de gast bedankt en krijgt deze een uitnodiging om terug te keren. Bij elke stap van het proces worden deze beleefdheden of sociale rituelen vastgesteld en wordt de status van de gast en de aard van de gast/gastrelatie gedefinieerd." Zoals Lugosi (2008) stelt: "King (1995) identificeerde een directe relatie tussen gastvrijheid en vermaak. Op basis van eerder werk van Palmer (1992), suggereerde King (1995) dat door de eeuwen heen de gastvrijheid onlosmakelijk verbonden was met entertainment en onderhoudende interactie tussen de aanbieder en de ontvanger."

Lugosi (2008) beschrijft dat Telfer (2000) zich af vroeg of gastvrijheid en amusement dezelfde dingen zijn. Zij verklaarde dat 'gastvrijheid gepaard gaat met het ontmoeten van behoeften en gemakkelijk is met het geven van plezier' (Telfer, 2000). Telfer (2000) beweerde echter dat dit verschil 'slechts een kwestie van nuance' is en gebruikte het woord gemakkelijk door elkaar met het bieden van gastvrijheid. Volgens Lugosi (2008) stelt zij dat bij het beschouwen van sociale manifestaties van gastvrijheid in commerciële contexten het belangrijk is om sociale omgang als een apart aspect van gastvrije transacties te behandelen. Volgens Lugosi (2008) is gastvrijheid inherent aan emoties, omdat de gastvrije handeling de betrokkenen vereist om een rationeel oordeel los te laten of op te schorten in het creëren van wederzijds welzijn en vreugde. Hij stelt dat gastvrijheid openheid is ten opzichte van de ander en het gaat om acceptatie van de ander, zij het tijdelijk. Lugosi (2008) geeft weer dat Derrida (2000) en Sherringham & Daruwalla (2007) betogen dat dergelijke 'pure' gastvrijheid niet haalbaar is, omdat machtsverschillen en verschillen in status zo fundamenteel zijn voor de relatie tussen de gastheer en gast.

Volgens Hemmington (2007) wordt het debat gedomineerd door toepassing van generieke bedrijfs- en managementtheorieën. Gastvrijheidsacademici zijn volgens hem te snel in de wereld van servicemanagement gesprongen en hebben te weinig aandacht gegeven aan de ware relevantie en implicaties voor het concept (internationale) gastvrijheid. Volgens hem is er geprobeerd om generieke dienstensectormodellen toe te passen op gastvrijheid, zoals SERVQUAL (Knutson et al, 1989). Volgens Hemmington (2007) kan er als meer vruchtbare startplaats voor een definitie van het begrip gastvrijheid beter gekeken worden naar de aard van gastvrijheid: gastvrijheid als gedrag en ervaring (O'Conner, 2005). De Oxford English Dictionary (2002) definieert gastvrijheid als 'vriendelijke en genereuze ontvangst van gasten of vreemden', terwijl het Chambers English Dictionary (2001) het definieert als 'vermakelijke vreemdelingen en gasten vriendelijk en zonder beloning, vriendelijkheid tonen, gul, rijkelijk'. Lashley & Morrison (2000) omschrijven gastvrijheid als volgt: "De basisfunctie van gastvrijheid is het aangaan van een relatie of het bevorderen van de uitwisseling van goederen en diensten, zowel materieel als symbolisch, tussen degenen die gastvrijheid geeft (gastheren) en degenen die het ontvangen (gasten). Een van de belangrijkste functies van enige daad van gastvrijheid is om de erkenning te consolideren dat gastheren en gasten hetzelfde morele universum delen of om de constructie mogelijk te maken van een moreel universum waartoe zowel gastheer als gast het eens zijn om te behoren." Lashley & Morrison (2000) vinden het van belang dat de gast voelt dat de gastheer gastvrij is door gevoelens van vrijgevigheid, een verlangen om te behagen en een oprechte achting voor de gast als individu. Deze definitie kan er wel voor zorgen dat er interessante spanningen zijn tussen gastvrijheid en commerciële gastvrijheid. Lashley & Morrison (2000) en Telfer (2000) geven weer dat dit kan zorgen voor spanning tussen vrijgevigheid en de economie van het bedrijfsleven. Het is de spanning die de vraag oproept of echte gastvrijheid ooit geboden kan worden binnen een commerciële context.

Carbone & Haeckel (1994), Berry et al. (2002) en Berry & Bendapudi (2003) suggereren dat het mogelijk is om doelbewust een serviceomgeving te ontwerpen en manipuleren om klantpercepties en -ervaringen te sturen. Lugosi (2008) zegt hierover dat door de indeling of inrichting van de serviceomgeving alleen echter geen interactie kan garanderen tussen gasten. Hij is van mening dat het belangrijk is om kritisch te blijven tegenover de veronderstelling dat het eenvoudig is om consumentenervaringen te kunnen orkestreren. Zo stelt Hemmington (2007) dat er een conceptuele verschuiving van service- en dienstenbeheer naar gastvrijheid en ervaringsmanagement heeft plaatsgevonden bij bedrijven in een commerciële context. Hij geeft weer dat performance een dimensie is die van belang is voor gastvrijheid bij een commerciële ervaring. Organisaties die in een commerciële context een performance weten neer te zetten en een gevoel van vrijgevigheid kunnen creëren, kunnen concurrentievoordeel behalen doordat ze persoonlijke, gedenkwaardige en waarde toevoegen aan het leven van de gasten. Andere dimensies die daarbij van belang zijn, zijn de host-gast relatie, vrijgevigheid, veel kleine verrassingen, veiligheid en beveiliging.

Hij omschrijft dat een bedrijf zich moet gedragen als gastheer, verantwoordelijkheid moet nemen voor de ervaring en veel kleine verrassingen moet geven. Het personeel moet zich ontwikkelen en een performance kunnen voeren. Ze moeten een gevoel van vrijgevigheid creëren en daarnaast veiligheid en beveiliging belangrijk laten zijn. Hemmington (2007) geeft een aantal dimensies weer in tabel 1, die de verschillen

aangeven binnen de conceptuele verschuiving van service- en dienstenbeheer naar gastvrijheid en ervaringsmanagement.

<b>Dimensies</b>	<b>Service</b>	<b>Gastvrijheid</b>
<i>Voor wie is het?</i>	Klanten	Gasten <sup>1</sup>
<i>Wie managet het?</i>	Manager	Gastheer/-vrouw <sup>1</sup>
<i>Hoe wordt het gemanaged?</i>	Productie	Theater <sup>2</sup>
<i>Wat is de economische functie?</i>	Levering	Regie <sup>3</sup>
<i>Wat is de economische relatie?</i>	Spaarzaamheid	Vrijgevigheid <sup>4</sup>
<i>Wat is het leveringsdoel?</i>	Klantenservice	Performance <sup>5</sup>
<i>Wat is de timing?</i>	Levering op aanvraag	Veel kleine verrassingen <sup>6</sup>
<i>Wat zijn de behoeften?</i>	Functioneel	Experimenteel <sup>7</sup>

*Tabel 1.*

*Gastvrijheid van service naar ervaring.*

*Opmerking.* Aangepast overgenomen uit "From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business" door N. Hemmington, 2007, *The Service Industries Journal*, 27:6, p. 751.

Volgens Lugosi (2008) baseerde Hemmington zich op de benoemde thema's en probeerde hij zo de focus van gastvrijheidsonderzoek te verleggen van een beperkt aantal bestuurlijke zorgen over servicekwaliteit en operationele efficiëntie naar de sociale en emotionele dimensies van de consumentenervaring. Hij stelt dat de opkomst van het werk van Hemmington de reikwijdte van het gastvrijheidsonderzoek heeft verbreed, maar ook een aantal problemen bevat. Ten eerste is, ondanks pogingen om emotionele aspecten van gastvrijheid te onderzoeken, is het onderscheid tussen emotionele en functionele vormen van gastvrijheid niet in detail beschouwd. Ten tweede blijven de definities van gastvrijheid in commerciële contexten zich concentreren op een beperkt aantal transacties die betrekking hebben op eten, drinken en het bieden van onderdak, terwijl het thema van entertainment en sociale omgang grotendeels wordt gegeneerd. Ten slotte stelt hij dat de kwesties van macht en status die zo belangrijk zijn bij een relatie tussen gastheer en de gast niet hetzelfde zijn als in een relatie tussen gasten en in hun transformatie van commerciële gastvrijheidslocaties tot gastvrije ruimtes.

In de literatuur is veel geschreven over het fenomeen gastvrijheid. Tot vele jaren terug zijn er hierover vele debatten en discussies gevoerd door diverse academici en onderzoekers. De discussies en debatten worden met name gevoerd op het niveau van definitievorming. In de onderzoeken is vaak de focus om gastvrijheid te onderzoeken in een commerciële context.

<sup>1</sup> Pritchard, 1981; Stringer, 1981; King, 1995; Darke & Gurney, 2000; Lashley & Morisson, 2000; Telfer, 2000.

<sup>2</sup> Gillespie, 1994; Jayawardena, 2000.

<sup>3</sup> Pine & Gilmore, 1999; Jayawardena, 2000.

<sup>4</sup> King, 1995; Braitwaite, 2004; Hemmington, 2004; O'Connor, 2005.

<sup>5</sup> Gillespie, 1994; Darke & Gurney, 2000; Jayawardena, 2000; Kivela *et al.*, 2000; Winsted, 2000.

<sup>6</sup> Pine & Gilmore, 1999; Hemmington, 2004.

<sup>7</sup> Campbell-Smith, 1967; Gillespie, 1994; Hansen *et al.*, 2004.

Lashley & Morrison (2000) zijn de eerste onderzoekers die onderscheid maken in de sociale, private en commerciële omgeving. Slattery (2002) maakt daarna een verdeling van vier rubrieken: vrijstaande bedrijven in de gastvrijheidsbranche, gastvrijheid bij vrijetijdslocaties, gastvrijheid bij reislocaties en gastvrijheid bij gesubsidieerde instellingen. Zoals bovenstaand beschreven zijn er door diverse onderzoekers definities gevormd, maar het is niet duidelijk of deze definities ook gelden voor de non-profitsector. Lashley & Morrison (2000) vinden het van belang dat de gast voelt dat de gastheer gastvrij is door gevoelens van vrijgevigheid, een verlangen om te behagen en een oprechte achting voor de gast als individu. Het is de spanning die de vraag oproept of echte gastvrijheid ooit geboden kan worden binnen een commerciële context. Deze vraag is ook nog onbeantwoord voor de non-profitsector. Wat nog meer ontbreekt in de literatuur zijn meer praktische handvaten over hoe een bedrijf een gastvrij beleid kan voeren. Hemmington (2007) heeft een model ontwikkeld dat de verschillen aangeeft binnen de conceptuele verschuiving van service- en dienstenbeheer naar gastvrijheid en ervaringsmanagement. Dit is echter gericht op de commerciële sector. Uitgaande van de bestaande literatuur over gastvrijheid, weliswaar binnen een commerciële context, zijn de volgende factoren van positieve invloed op een excellente gastvrije ervaring: het creëren van veiligheid voor de gast, een performance door medewerkers neerzetten, het creëren van een gevoel van vrijgevigheid voor de gast en faciliteiten aan de wensen van de gast aanpassen. Onderstaand tabel geeft een overzicht wat er in de literatuur wordt weergegeven over factoren die van invloed zijn op een gastvrije bezoekerservaring in een museum.

(Kleine) verrassingen uitvoeren	<b>Performance door medewerkers</b>	<b>Gastvrije bezoekerservaring</b>
Performance door personeel weten neer te zetten		
Creëren van veiligheid voor de gast	<b>Creëren van veiligheid voor gast</b>	
Beveiliging van eigendom van gast		
Creëren van gevoel van vrijgevigheid	<b>Creëren van comfortabel gevoel</b>	
Creëren van comfortabel gevoel		
Creëren van welkomgevoel		
Beleefdheid uitdragen		
Faciliteiten zijn naar wens	<b>Faciliteiten zijn naar wens</b>	

Tabel 2. Overzicht factoren van invloed op gastvrijheid vanuit literatuur

## Hoofdstuk 3 - Methodologie

In de hoofdstuk wordt beschreven wat de onderzoeksmethode is die in dit onderzoek is gehanteerd. Er wordt toegelicht wat de gekozen methode van toepassing is voor dit onderzoek. Tevens wordt de context en setting beschreven en bevat het een overzicht van de aanpak van de data-analyse.

### 3.1. Type onderzoek

Het hoofddoel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe gastvrijheid wordt ervaren door bezoekers in de museumbranche. Dit wordt achterhaald middels een kwalitatieve onderzoekaankpak. Er wordt onderzocht hoe bezoekers de realiteit interpreteren, wat voor gevoel dit bij hen oproept en hoe zij betekenis geven aan wat ze zien en voelen. Om een completer beeld te krijgen wordt er ook aan medewerkers van het museum vragen gesteld over factoren bij een museumbezoek in relatie tot gastvrijheid. Het verzamelen van gegevens van deze ervaringen en de analyse is gevoelig door de sociale en culturele context. Om een dieper context-gebonden resultaat te bieden over dit onderwerp past een kwalitatieve onderzoekaankpak het beste bij dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2009). Aandacht voor afwijkende meningen en achterliggende gedachten zijn van belang, maar ook de context van de persoon. Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder de doelgroep en waarom. Door middel van dit onderzoek wordt gekeken naar de factoren die van invloed zijn op gastvrijheid volgens medewerkers en bezoekers. Door inzicht in hun gedachten en motieven is het mogelijk om inzicht te krijgen in datgene wat leeft en het hoe en waarom van bepaalde uitspraken. Waar het met name om draait is de analyse en interpretatie van teksten in hun context.

De onderzoekfilosofie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is het sociaal-constructionisme. Ieder mens interpreteert de werkelijkheid, zijn/haar ervaring van gastvrijheid in een museum, op een andere manier. Daarom is het belangrijk om de subjectieve oorzaak te begrijpen als onderzoeker (Eriksson en Kovalainen, 2016). Dit onderzoek heeft zowel een deductieve als inductieve aanpak. Als eerste wordt er een literatuuronderzoek uitgevoerd wat leidt tot een overzicht van factoren die van invloed zijn op een gastvrije bezoekerservaring in een museum, een deductieve aanpak (Eriksson & Kovalainen, 2016). Deze factoren vormen vervolgens een basis voor de interview protocols voor de respondenten waarvan een uitwerking in bijlage 1. Tijdens de interviews worden zo open mogelijk vragen gesteld waarbij diverse factoren worden benoemd die naast de factoren die worden vermeld in de literatuur ook van invloed zouden kunnen zijn op gastvrijheid, een inductieve benadering. De basis van dit onderzoek is het vormen van proposities op basis van empirische resultaten.

### 3.2. Context en setting

Gekozen is voor een praktijkgericht empirisch kwalitatief onderzoek op basis van een casestudie, de onderzoekstrategie. In een casestudie staat de dynamiek van het onderzochte fenomeen centraal (Eisenhardt & Graebener 2007). Een casestudie is waardevol binnen dit kwalitatieve onderzoek, omdat het doel is om de logica van de case te begrijpen in plaats van causale verklaringen ervoor te genereren (Eriksson & Kovalainen,



2016). Daarnaast is het doel om op wetenschappelijk verantwoorde wijze inzicht te verwerven voor een meer praktische toepassing. Een casestudie wil zeggen dat het gaat om empirisch onderzoek waarbij een hedendaags fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht in de diepte en binnen de bestaande context (Yin, 2009). Het is een beschrijvend onderzoek, waarbij nauwkeurig staat omschreven hoe gastvrijheid wordt ervaren door museumbezoekers, aangevuld met ervaringen van medewerkers. Een casestudie is de meest geschikte strategie voor dit onderzoek vanwege verschillende redenen. Als eerste geeft Yin (2009) weer dat een casestudie moet worden geselecteerd wanneer het onderzoek een 'hoe' of 'waarom' vraag wil beantwoorden. Respondenten zullen meer beschrijvende antwoorden weergeven in plaats van meetbare antwoorden. De onderzoeksvraag is hoe gastvrijheid wordt ervaren in de museumbranche, waardoor de casestudie een antwoord gaat geven op deze 'hoe' vraag. Ten tweede wordt volgens Yin (2009) casestudie toegeëigend wanneer je het gedrag van de respondenten niet kunt manipuleren. De museumbezoekers worden bevroegd na hun museumbezoek en de medewerkers op een willekeurig moment als zij niet in het museum zijn, waardoor het niet meer mogelijk is om controle te hebben op de ervaring tijdens het museumbezoek. Ten derde geeft Yin (2009) weer dat een casestudie geselecteerd wordt als de contextuele condities bestudeerd moeten worden die volgens de onderzoeker relevant zijn voor het te bestuderen fenomeen. Als onderzoeker bestuur ik de contextuele condities die van belang zijn om te achterhalen hoe bezoekers gastvrijheid ervaren en hoe bezoekers het volgens de medewerkers ervaren. De observatie-eenheid betreft de subjectieve ervaring van de individuele museumbezoeker en medewerker. Als onderzoeker is het daarbij van belang de realiteit van de bezoeker en medewerker te begrijpen en om hier betekenis aan te geven.

De bezoekers én medewerkers van één museum, Het Noordbrabants Museum, zijn betrokken bij dit onderzoek om zo de bevindingen te kunnen vergelijken en deze ook meer geldig te maken. Hierdoor is dit onderzoek een enkelvoudige casestudie, omdat er maar één case, Het Noordbrabants Museum, diepgaand wordt onderzocht (Eriksson & Kovalainen, 2016). Eriksson & Kovalainen (2016) geven weer dat een enkelvoudige casestudie het doel heeft de casus van binnenuit te begrijpen door een 'thick' en holistische beschrijving en interpretatie te geven waarbij de context is aangeduid. Het hoofddoel is om de case van binnenuit te verkennen en begrijpen om zo de verschillende perspectieven te achterhalen van de mensen die betrokken zijn bij de case. Dit onderzoek zal een doorsnede onderzoek zijn, omdat de bezoekers en medewerkers op één moment worden bevroegd over hun ervaringen over gastvrijheid. Belangrijk is dat de onderzoeker daarbij een zo objectief mogelijke houding aanneemt.

### *Niveau van analyse*

In dit onderzoek is het niveau van analyse de individuele bezoeker en medewerker van Het Noordbrabants Museum. De nadruk ligt in dit onderzoek op het bezoekersperspectief. Het aantal bezoekers dat is geïnterviewd bedraagt achttien en om een completer beeld te geven, zijn ook medewerkers van het museum geïnterviewd. Op deze wijze kunnen de ervaringen van bezoekers worden aangevuld door ervaringen van medewerkers betreft gastvrijheid.

### *Rol van onderzoeker*

Als onderzoeker is het belangrijk om zo objectief mogelijk een onderzoek uit te voeren en zo weinig mogelijk eigen interpretaties te hebben gedurende het onderzoek. Doordat ik als onderzoeker werkzaam ben binnen Het Noordbrabants Museum als teamhoofd Publieksservice maakt dit een risico binnen dit onderzoek. Als teamhoofd ben ik in grote mate verantwoordelijk voor de gastvrijheid in het museum wat maakt dat ik dit onderzoek kan beïnvloeden door eigen ideeën, suggesties en ervaringen in het onderzoek naar voren te laten komen, zowel bij de dataverzameling als data-analyse. Om dit risico te verminderen zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd. De vragen zijn zo open mogelijk gesteld, zodat de bezoekers en medewerkers zo min mogelijk werden gestuurd. Als onderzoeker heb ik gedurende het proces van dataverzameling geen conclusies verbonden aan de ervaringen die werden vermeld. Ik heb de respondenten van tevoren aangegeven dat als er vertrouwelijke informatie werd gegeven, dit aangeduid kon worden. Ik heb toegelicht dat ik als onderzoeker het interview afneem en niet als teamhoofd Publieksservice en hen gevraagd zo eerlijk mogelijk antwoord te geven. Als onderzoeker ben ik verplicht om de informatie alleen voor het onderzoek te gebruiken. Ik dien mij er tijdens het onderzoek er constant van bewust te zijn dat ik naast onderzoeker een rol heb binnen de organisaties en de consequenties die dit kunnen hebben op het onderzoek.

### *Dataverzameling*

De dataverzameling vindt plaats bij bezoekers en medewerkers van Het Noordbrabants Museum. De onderzoeker heeft op een willekeurig moment in het museum aan willekeurige bezoekers gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Vervolgens is de data verzameld door het afnemen van interviews die semigestructureerd van aard zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat de respondenten in grote lijnen dezelfde vragen krijgen, maar er toch de mogelijkheid is om interessante of onverwachte onderwerpen op te volgen. De interviews met de medewerkers zijn gehouden onder verschillende niveaus van medewerkers en verschillende functiegroepen. Door het verzamelen van data vanuit verschillende invalshoeken ontstaat een beeld dat verschillende perspectieven weergeeft. In het totaal worden achttien bezoekers geïnterviewd en zes medewerkers. Op basis van deze selectie worden ervaringen gedeeld door zeven mannen en acht vrouwen en door drie bezoekers zonder museumkaart en vijftien bezoekers met een museumkaart. Er is een bezoeker <40 jaar, zeven bezoekers van 40 – 60 jaar, negen bezoekers van 61 – 80 jaar en een bezoeker van 80> jaar. Drie bezoekers bezoeken een museum 1 – 5 keer per jaar, zeven bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken, drie bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken en vijf bezoekers die 15> keer per jaar een museum bezoeken. Voor dit onderzoek worden twee directieleden geïnterviewd, twee gastvrouwen, het teamhoofd beveiliging en Dienst Hoofddoende Beveiliging. Een overzicht van deze bezoekers en medewerkers wordt weergegeven in bijlage 5.

Voorafgaand aan het afnemen van een interview is toegelicht dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem zullen worden behandeld. Dit is belangrijk zodat een bias en sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk beperkt kunnen worden. Aan de respondenten zijn zo open mogelijke vragen gesteld, waardoor niet ieder aspect uit het onderzoek door iedere bezoeker wordt besproken. Om geen gesloten vragen te stellen, is er niet door de onderzoeker over iedere factor die mogelijk invloed kan hebben op gastvrijheid gevraagd wat de ervaring van de betreffende respondent is. Om de structuur van het interview duidelijk te maken en

eventuele vooroordelen weg te nemen is aan het begin van het interview het onderwerp kort toegelicht. De interviews met bezoekers worden allemaal per telefoon afgenomen, zodat de bezoekers niet gestoord worden tijdens het bezoek aan het museum waar zij mogelijk in gezelschap van anderen zijn. Daarnaast is het de bedoeling dat het interview op een geschikt tijdstip voor hen plaatsvindt en in een omgeving die de respondenten een goed, veilig en vertrouwd gevoel geeft. De interviews met de medewerkers vinden plaats in een kantoorruimte, waar geen afleiding mogelijk is. Ook hier is het de bedoeling het goede, veilige en vertrouwde gevoel te geven.

### 3.3. Casebeschrijving

Het Noordbrabants Museum is gevestigd in een voormalig gouvernementspaleis in het historische centrum van 's-Hertogenbosch. In 2011 heeft er een renovatie plaatsgevonden, waarna het museum in 2013 weer haar deuren opende voor bezoekers. De geschiedenis van Brabant, kunst, cultuur en sprankelende wisselexposities staan centraal. De kernwaarden die het museum hanteert zijn de begrippen Brabantse gastvrijheid, veelzijdigheid, kwaliteit en inspiratie. De visie en missie van het museum zijn opgenomen in bijlage 4. In 2018 bezochten 219.343 mensen Het Noordbrabants Museum (Het Noordbrabants Museum, 2019). Een uitgebreider bezoekersprofiel is opgenomen in bijlage 4.

Het museum organiseert tien tot twaalf tentoonstellingen per jaar variërend van tentoonstellingen over grote namens zoals Jheronimus Bosch, Vincent van Gogh en Jan Sluijters, maar ook over kunstenaars die geïnspireerd zijn door deze kunstenaars en daarover werken tentoonstellen. Daarnaast zijn er diverse andere tentoonstellingen van topkunstenaars of juist opkomend en cultuur-historische tentoonstellingen. De collectie van het museum bestaat uit 30.000 objecten. Het Noordbrabants Museum organiseert een scala aan educatieve activiteiten. Dit is een gevarieerd aanbod in het kader van tentoonstellingen, alsmede rondleidingen en workshops voor de reguliere bezoekers. Om bezoekers nog beter van informatie te kunnen voorzien, wordt er bij verschillende tentoonstellingen een audiotour ontwikkeld (Het Noordbrabants Museum, 2019).

In januari 2018 startte de afdeling Development met als doel het relatiemanagement verder te versterken en om op de middellange termijn een structurele verhoging van de inkomsten en daarmee een verdere ondersteuning van projecten en aanwinsten te bewerkstelligen. Om de ambitieuze plannen waar te kunnen maken, werkt het museum samen met zijn trouwe subsidiënten, vrienden, fondsen en culturele partners, en met vele bedrijven en particulieren die net zo enthousiast zijn over kunst, erfgoed en Brabant als het museum. Het museum heeft een jaarlijkse omzet van acht tot tien miljoen. Het percentage aan eigen inkomsten bedroeg in 2018 ruim 40%. De eigen inkomsten waren vooral te danken aan het hoge aantal bezoekers. De overige inkomsten zijn uit sponsorgelden, fondsen en overige bijdragen. Bij de eigen inkomsten horen ook inkomsten uit verhuur van zalen, rondleidingen, museumlessen, horeca en museumwinkel (Het Noordbrabants Museum, 2019).

Gastvrijheid is een van de kernwaarden van het museum. In het werkplan van 2018 staat beschreven dat een goede organisatie en een goede mate van gastvrijheid bij hebben gedragen aan de hoge waardering die bezoekers hebben gegeven in de periode van 2013 – 2016. “Opvallend was dat naast de waardering voor het complex en de presentaties vooral cultuurhistorische tentoonstellingen en exposities met werk van

internationaal befaamde kunstenaars voor hoge bezoekersaantallen zorgden. Een goede organisatie en een grote mate van gastvrijheid droegen bij aan de waardering. Die waardering vonden wij ook bij onze stakeholders, zowel subsidiënten als sponsors, fondsen en Vrienden.” (Het Noordbrabants Museum, 2018). In het ambitieplan 2018 – 2021 staat het volgende beschreven: “Het museumcomplex wordt door zowel stakeholders als bezoekers zeer gewaardeerd, waarbij het van belang is te blijven investeren in hoge kwaliteit en afwerking, in combinatie met uitmuntende gastvrijheid.” Met name de afdeling Publieksservice heeft als de opdracht om toe te zien op gastvrijheid ten behoeve van de bezoekers en overige gasten (Het Noordbrabants Museum, 2018). Een toelichting op de organisatie is opgenomen in bijlage 4.

### 3.4. Data-analyse

De analysestrategie is gebaseerd op een kader voor het organiseren van de case met opkomende onderzoeksvragen. Thema's, categorieën, activiteiten en patronen uit de natuurlijke variatie van de empirische gegevens zijn van belang en niet een vooraf gegeven theoretisch kader of een reeks vooraf geformuleerde proposities (Yin, 2009). Wel hebben de theoretische concepten gastvrijheid en klantbeleving een basis gevormd voor het onderzoek en de analyse. De analytische techniek 'explanation building' wordt gebruikt in dit onderzoek. Dit omvat een iteratief zoekproces naar causale verbanden in de empirische gegevens, die vervolgens in een verhalende vorm worden gepresenteerd (Yin, 2014). Het doel is om de casestudiegegevens te analyseren door een uitleg over de case te maken op basis van een vergelijking van een patroon in de empirische resultaten in vergelijking met het voorspelde. Het doel is niet om een studie af te sluiten, maar om ideeën te ontwikkelen voor verdere studie (Yin, 2009).

Voor de analyse van de data wordt een thematische analyse toegepast. Braun & Clarke (2006) omschrijven een thematische analyse als een methode voor het identificeren, analyseren en rapporteren van patronen (thema's) binnen de data. Zij geven weer dat een van de voordelen van thematische analyse de flexibiliteit is. Het is een methode die in wezen onafhankelijk is van theorie en epistemologie en die kan worden toegepast in een reeks van theoretische en epistemologische benaderingen. Volgens Patton (1990) betekent een inductieve benadering dat de geïdentificeerde thema's sterk verbonden zijn met de data zelf. Inductieve analyse is daarom een proces van codering van de gegevens zonder te proberen deze in een reeds bestaand coderingsframe of de analytische vooroordelen van de onderzoeker te passen (Braun & Clarke, 2006). Om ervoor te zorgen dat er geen data verloren gaat is er systematisch geanalyseerd. Kort na elk interview is de opname teruggeluisterd en het interview getranscribeerd. Dit resulteert in 97 pagina's uitwerkingen die de input vormen voor de analyse. In de eerste fase van het analyseproces is door het meerdere keren van de transcripten te bestuderen bewustzijn ontstaan van de ervaringen. In de tweede fase heeft vervolgens op basis van de data in het softwareprogramma Atlas.ti open codering plaatsgevonden (Braun & Clarke, 2006). De namen van de codes komen overeen met de benoemde ervaringen die in de interviews worden vermeld. In dit stadium is er niet tot nauwelijks naar de relevantie van het onderzoeksmateriaal gekeken wat de interpretatie eenvoudiger maakt in een later stadium (Corbin & Strauss, 2008). Bij het open coderen is er een onderscheid gemaakt tussen een ideale situatie van een gastvrije beleving en de gastvrije situatie bij Het Noordbrabants Museum om zo te achterhalen wat respondenten een gastvrije ervaring vinden. Vervolgens zijn de open codes via axiaal coderen ingedeeld in categorieën. In de vierde fase is opnieuw deze data geanalyseerd en een relatie

tussen categorieën benoemd middels selectief coderen. Bijlage 3 bevat een overzicht van deze thema's en bijbehorende codes waarbij er per respondent is aangegeven hoeveel uitspraken deze binnen de betreffende code doet. Vervolgens worden de resultaten in beeld gebracht (Braun & Clarke, 2006). Na deze thematische analyse wordt een ideaal gastvrij bezoek vanuit een bezoeker van Het Noordbrabants Museum en een medewerker van het museum gepresenteerd op basis van de verzamelde data. Dit verhaal, storytelling, kan eraan bijdragen om de behoeften van zowel een bezoeker als medewerker beter te begrijpen en verandering te introduceren (Boije, 1991). Het verhaal van de bezoeker zal verschillen van de medewerker, waardoor er vanuit diverse motieven gekeken wordt naar hoe een gastvrij museumbezoek kan worden gerealiseerd.

### 3.5. Methodologische kwaliteit

Volgens Yin (2003) wordt de methodologische kwaliteit bepaald door de interne validiteit, externe validiteit, constructvaliditeit en betrouwbaarheid. De interne validiteit is gericht op het helder aantonen van het causaal verband en is volgens Yin (2003) alleen van toepassing op verklarende en causale onderzoeken. Aangezien dit een beschrijvend onderzoek is, is dit criterium niet van toepassing binnen dit onderzoek.

De constructvaliditeit geeft de mate weer of een indicator meet wat deze zou moeten meten (Yin, 2003). Om de constructvaliditeit in dit onderzoek te verhogen heeft er tijdens de interviews respondentvalidatie plaatsgevonden. Idealiter worden de uitwerkingen van de interviews opgestuurd naar de respondenten. Gezien de beperkte tijd is dit opgelost door regelmatig controlevragen te stellen tijdens het interview en aan het einde van het interview de besproken onderwerpen samen te vatten. Daarnaast is volgens Yin (2003) het mogelijk om de constructvaliditeit te verhogen door meerdere bronnen van bewijs te gebruiken. In dit onderzoek zijn zowel bezoekers als medewerkers geïnterviewd om te achterhalen wat hun gastvrije ervaringen zijn bij een museumbezoek.

De externe validiteit is gericht op het generaliseren van de bevindingen van de casestudie (Yin, 2009). Een beperking van dit onderzoek met de daarbij behorende methode is dat deze casestudie niet is geschikt om generaliseerbare uitspraken te doen. De onderzoeksresultaten zullen als theoretisch onderbouwde proposities zich kenmerken waarbij er wordt aangetoond hoe bezoekers gastvrijheid ervaren in een non-profitorganisatie. Gezien het een enkelvoudige casestudie is, zijn de bevindingen hoofdzakelijk in de context van deze case geldig en zal er vervolgonderzoek nodig zijn.

De betrouwbaarheid gaat over de mate waarin hetzelfde resultaat wordt behaald bij herhaalde onderzoeken (Eriksson & Kovalainen, 2016). Bij dit onderzoek is dit relatief laag, omdat de omstandigheden lastig te repliceren zijn. De kans is uitermate klein dat als een andere onderzoeker dezelfde vragen stelt aan een respondent deze dezelfde antwoorden geeft. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te maken, speelt een transparant protocol van onderzoek een belangrijke rol. Dit bevat de onderzoeksopzet en geeft inzichten in doelen, onderwerpen en verwachtingen van het onderzoek. Ook de interview protocols zijn hierin belangrijk, waarvan een uitwerking in bijlage 1. Een tweede aspect dat van invloed is om de betrouwbaarheid te verhogen is dat de interviews zijn opgenomen, waarvan de transcripten zijn uitgewerkt. De thematische analyses van deze transcripten zijn opgenomen in bijlage 2. Daarnaast is het belangrijk om zo objectief mogelijk te blijven als onderzoeker en zijn er tijdens de interviews zo min mogelijk sturende vragen gesteld. Een aantal originele

uitspraken zijn toegevoegd in het onderzoeksrapport en in tact gebleven, waardoor de kans op interpretatieverschillen wordt verkleind.

## Hoofdstuk 4 - Resultaten en bevindingen onderzoek

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer per thema en een analyse tussen de diverse thema's. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe gastvrijheid wordt ervaren door museumbezoekers. Vervolgens wordt er een verhaal getoond vanuit een ideaal gastvrij bezoek vanuit een bezoeker en een ideale werkdag vanuit een medewerker, gebaseerd op de empirische resultaten.

### 4.1. Faciliteitsvoorzieningen

#### *Faciliteitsvoorzieningen volgens bezoekers*

De bezoekers die zijn geïnterviewd geven aan dat faciliteitsvoorzieningen van invloed zijn op de gastvrijheid in een museum. Bijna alle bezoekers zijn van mening dat het van invloed is als er service wordt geboden middels het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe en als er de mogelijkheid wordt geboden om een horecaconsumptie te nuttigen in een vakkundig museumrestaurant. Het grote merendeel van de bezoekers vindt het van belang dat er zitmogelijkheden in een museum zijn en iets meer dan de helft van de bezoekers geven aan dat het prettig is om een bezoek te kunnen brengen aan een museumwinkel. Zowel mannen als vrouwen hechten waarde aan de faciliteitsvoorzieningen in een museum in relatie tot gastvrijheid. Opvallend is dat enkele van de ondervraagde mannen de mogelijkheid om een bezoek te brengen aan een museumwinkel van invloed vindt op gastvrijheid tegenover een grote meerderheid van de vrouwen. Een categorie die beide als invloedrijk beschouwen is het bieden van service middels het voorzien van toiletten, kluisjes en garderobe en de mogelijkheid tot het nuttigen van een horecaconsumptie in een vakkundig restaurant.

Een mannelijke respondent (REF5) zegt hierover: *“Het is natuurlijk ook heel erg plezierig als je in het museum ook een kop koffie kunt drinken, want dat hoort er natuurlijk ook bij. Zeker aan het eind, maar ook als je een pauze hebt.”*

Een vrouwelijke respondent (REF16) zegt hierover: *“(…), maar ook een restaurant waar je goed bediend wordt.”*

Gekeken naar de verschillen tussen bezoekers met en zonder museumkaart vinden de geïnterviewde bezoekers die geen museumkaart hebben het allemaal van invloed dat er zitmogelijkheden zijn en de mogelijkheid er is voor horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant. Het grote merendeel daarvan vindt de aanwezigheid van toiletten, kluisjes en garderobe van belang en de mogelijkheid tot het bezoeken van een museumwinkel.

Een respondent zonder museumkaart (REF9) zegt hierover: *“Dat ik mijn jas kwijt kan op een makkelijke manier en dat ik een kluisje kan gebruiken.”*

Daartegenover geldt dat bijna alle geïnterviewde bezoekers met een museumkaart het belangrijk vinden dat er wordt voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe en dat er een mogelijkheid is tot het nuttigen van een horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant. Het merendeel van de bezoekers met een museumkaart vindt een mogelijkheid om te zitten van belang en bijna de helft hiervan de mogelijkheid om een museumwinkel te kunnen bezichtigen.

Een respondent met museumkaart (REF14) zegt hierover: *“(…) en er een museumwinkel is, want daar ben ik dol op.”*

Een andere respondent met museumkaart (REF16) zegt hierover: *“Ik vind het prettig dat er een paar stoelen of bankjes staan, zodat je even kan wachten op anderen.”*

Alle geïnterviewde bezoekers van 40 – 60 jaar vinden het van invloed als er service wordt geboden middels het voorzien in toiletten, kluisjes en gaderobe. Dit geldt ook voor bijna alle geïnterviewde bezoekers van 61 – 80 jaar. Voor deze laatste groep is ook van invloed of er de mogelijkheid is om een horecaconsumptie te nuttigen in een restaurant waar je goed wordt bediend. Bijna alle bevroagde bezoekers van 40 – 60 jaar vinden de mogelijkheid om te kunnen zitten en de mogelijkheid om een horecaconsumptie te nuttigen van invloed op gastvrijheid.

Een respondent van 40 – 60 jaar (REF10) zegt hierover: *“Ik vind het plezierig als je even kunt gaan zitten. Als je een paar uur moet lopen en er is geen enkele mogelijkheid om te zitten, dan vind ik dat wel lastig. Als je kunt zitten voor een schilderij is dat zelfs nog beter.”*

De geïnterviewde bezoeker jonger dan 40 jaar en de bezoeker ouder dan 80 jaar hechten beide belang aan zitmogelijkheden en het nuttigen van een horecaconsumptie. De bezoeker jonger dan 40 jaar vindt het van invloed op gastvrijheid als er de mogelijkheid is tot gebruik van toiletten, kluisjes en garderobe. Alle geïnterviewde bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken, 6 – 10 keer en 16 keer of vaker vinden de mogelijkheid van het nuttigen van een horecaconsumptie van invloed op gastvrijheid. Bijna alle geïnterviewde bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken geven aan dat het gebruik kunnen maken van toiletten, kluisjes en garderobe van invloed is op gastvrijheid. Dit geldt ook voor alle bezoekers die elf keer of vaker een museum bezoeken per jaar.

Een respondent die vaker dan vijftien keer een museum bezoekt per jaar (REF4) zegt hierover: *“Qua gebruikersgemak vind ik kluisjes fijn, zodat je je spullen rustig en veilig weg kan leggen.”*

### *Faciliteitsvoorzieningen volgens medewerkers*

De geïnterviewde medewerkers van Het Noordbrabants Museum benoemen binnen het thema faciliteitsvoorzieningen dat zij het van invloed vinden als er voldoende capaciteit is aan bezoekersfaciliteiten, als er wordt voorzien in bezoekersfaciliteiten zoals horeca, winkel en garderobe en dat er zitmogelijkheden worden geboden. Dit is nagenoeg hetzelfde met wat de bezoekers aangeven als het om een ideale gastvrije situatie gaat in combinatie met faciliteitsvoorzieningen. Het verschil is dat de medewerkers nadrukkelijk vermelden dat er voldoende capaciteit aan faciliteitsvoorzieningen moet zijn om gastvrij te zijn. Dit wordt aangegeven door de Dienst Hoofdvoerende Beveiliging (DHB'er), teamhoofd beveiliging, directeur en beide gastvrouwen.

De DHB'er (REF19) zegt hierover: *“Dat er extra kluisjes waren neergezet hebben wij bijvoorbeeld profijt van, want dan kunnen de mensen hun spulletjes kwijt. Als de mensen dit niet kunnen, raken ze geïrriteerd en gaan ze mopperen bij de toegangscontrole. Mensen willen dan hun verhaal kwijt en willen dan toch per sé naar binnen met een jas of tas, omdat er geen locker vrij is. Bezoekers hebben daar dan waardevolle spullen in, dus die willen ze niet zomaar achterlaten.”*

De directeur geeft aan dat de capaciteit goed afgestemd moet zijn op de bezoekersaantallen en dat je hierin moet meebewegen.



Hij (REF20) zegt hierover het volgende: *“De bezoekersfaciliteiten gaan we de komende jaren aanpakken. Dat betekent extra opslag, extra wc’s, extra garderobes en alles wat bezoekers gebruiken. We zijn nu bezig om te kijken hoe en waar we kunnen uitbreiden. Dit komt omdat we zo zijn gestegen in bezoekersaantallen.”*

Alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat het belangrijk is, als het om gastvrijheid gaat, dat er wordt voorzien in bezoekersfaciliteiten zoals horeca, winkel, toiletten en garderobe.

De DHB’er (REF19) zegt hierover: *“Dat er plek is waar je je jas kwijt kan en dat er een restaurant is voor een kop koffie.”*

De directeur vindt het belangrijk dat er daarvoor goed wordt nagedacht over de route die bezoekers afleggen. Dit is een belangrijk onderdeel naast het aanbieden van de bezoekersfaciliteiten.

Hij (REF20) zegt daarover: *“Dat je kijkt waar de mensen gaan lopen, waar ze hun jas neer hangen, waar ze naar het toilet gaan en hoe ze het beleven als ze eruit komen.”*

Het merendeel van deze medewerkers is het met de bezoekers eens dat er zitmogelijkheden geboden moeten worden in een museum als het gaat om gastvrijheid.

De DHB’er (REF19) zegt hierover: *“Oudere mensen vinden het prettig als ze even kunnen zitten. Die vinden het te lang duren als je moet blijven staan, ook al duurt het maar twee minuten.”*

De adjunct-directeur geeft aan dat er tegenstrijdige belangen kunnen zijn binnen een organisatie als het gaat om het plaatsen van bankjes in een museum voor een rustmoment.

Zij (REF22) zegt hierover: *“De andere twee managementteamleden hebben meer belangen bij hun eigen afdeling wat in strijd zou kunnen zijn met de gastvrijheid. Een conservator wil bijvoorbeeld een esthetisch mooie tentoonstelling en dan hou je per definitie niet van bankjes. Het is wel heel gastvrij om bankjes neer te zetten.”*

### *Faciliteitsvoorzieningen bij HNBM volgens bezoekers*

Binnen het thema faciliteitsvoorzieningen benoemen de bevroegde bezoekers dezelfde categorieën in relatie tot gastvrijheid als het gaat om de situatie bij HNBM. De meeste ervaringen van de bezoekers worden gedeeld over goede voorzieningen van kluisjes en toiletten.

Een respondent (REF2) zegt hierover: *“Dat er nogal veel kluisjes en toiletvoorzieningen zijn is erg goed.”*

De categorie die daarop volgt is met bijna de helft van de bezoekers dat het goed is dat er een restaurant aanwezig is om een consumptie te nuttigen.

Een respondent (REF11) zegt hierover: *“Er was ook een leuk restaurant. Daar hadden wij op dat moment geen behoefte aan, maar dat is natuurlijk wel altijd een pré.”*

Bijna de helft van de bezoekers geeft aan dat er voldoende zitmogelijkheden zijn in het museum en dat het goed is dat er de mogelijkheid is om de museumwinkel te bezoeken. Twee ervaringen worden gedeeld over negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel. Zowel mannen als vrouwen delen ervaringen over goede voorzieningen van kluisjes en toiletten. Voor beide geldt ook dat bezoekers het goed vinden als er een restaurant is om een consumptie te nuttigen.

Een mannelijke respondent (REF5) zegt hierover: *“Het is natuurlijk ook heel erg plezierig als je in het museum ook een kop koffie kunt drinken, want dat hoort er natuurlijk ook bij. Zeker aan het eind, maar ook als je een pauze hebt. Dat is in Het Noordbrabants Museum gewoon echt goed geworden.”*

Een man vindt het goed dat er de mogelijkheid is om een museumwinkel te bezoeken en dit geldt ook voor enkele vrouwen. Mannen delen geen ervaringen over negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel tegenover twee vrouwen die hier wel ervaringen over delen. Er zijn duidelijke verschillen te zien tussen de bezoekers met een museumkaart en de bezoekers zonder. Zo vinden alle geïnterviewde bezoekers zonder museumkaart dat er voldoende zitmogelijkheden zijn in het museum. Twee bezoekers met een museumkaart geven aan het hiermee eens te zijn.

Een respondent met museumkaart (REF15) zegt hierover: *“Bankjes vind ik heel belangrijk. Dat ik op mijn gemak kan kijken vind ik wel prettig. Ik heb eerst wat dingen bekeken en toen ben ik op de bankjes gaan zitten. Ik heb het toen allemaal eens rustig in mij opgenomen.”*

Bijna de helft van de bevroegde bezoekers met een museumkaart is van mening dat er goede voorzieningen aan kluisjes en toiletten zijn. Dit geldt ook voor bijna alle bezoekers zonder museumkaart. Zowel een bezoeker zonder museumkaart als een bezoeker met een museumkaart delen een negatieve ervaring over artikelen in de museumwinkel.

De respondent met een museumkaart (REF3) zegt hierover: *“Ik ben wel bij de ansichtkaarten geweest. Dat is het enige minpuntje. Dat vond ik qua aanbod een beetje mager. Zeker omdat nu de tentoonstelling van Sluijters te zien is, hadden daar meer kaarten van mogen zijn. De kaarten van Jeroen Bosch vond ik niet mooi. Ik vond ze heel mat en dof.”*

De bezoeker <40 jaar deelt geen ervaringen over de faciliteitsvoorzieningen bij HNBM. Net iets meer dan de helft van de geïnterviewde bezoekers die 40 – 80 jaar zijn, is van mening dat er goede voorzieningen van kluisjes en toiletten zijn. Iets minder dan de helft van de geïnterviewde bezoekers die 40 – 60 jaar zijn, zijn van mening dat er voldoende zitmogelijkheden zijn. Een bezoeker van 61 – 80 jaar en de bezoeker van 80> jaar zijn het daarmee eens.

De respondent van 80> jaar (REF1) zegt hierover: *“Ook dat er hier en daar wat plaatsen zijn waar je ook kunt zitten en dat je ook lekker kan kijken vanaf een afstandje. Dat is in Den Bosch allemaal goed geregeld.”*

Het merendeel van de bezoekers tussen 61 – 80 jaar zijn van mening dat het goed is dat er een restaurant is om een consumptie te nuttigen tegenover een kleine hoeveelheid van de bezoekers die 40 – 60 jaar. De bezoeker van 80> jaar is het daarmee eens.

Een respondent van 61 – 80 jaar (REF5) zegt hierover: *“Wat ik heel leuk vind aan Het Noordbrabants Museum is dat je op het terras een Bossche Bol kan eten.”*

Als er gekeken wordt naar de verschillen tussen de categorieën die aanduiden hoe vaak een bezoeker naar een museum toe gaat per jaar, geldt voor bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken en die 16> keer per jaar een museum bezoeken dat er goede voorzieningen van kluisjes en toiletten in het museum zijn. Dit geldt ook voor de overige bezoekers, maar in mindere mate.

Een respondent die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt (REF2) zegt hierover: *“Ik vind het belangrijk dat ik mijn jas en rugzak ergens kwijt kan. Ook dat het kluisje gratis is, zodat het niet weer lastig is om met muntjes te betalen. Die heb je tegenwoordig niet meer op zak. Ook dat je dan 20 of 50 cent in het kluisje doet, maar je niet weet of je het terugkrijgt. Als een museum dat toch wil vragen, vind ik dat je dit beter in de toegangsprijs verwerken kan worden in plaats van dat je dit als bezoeker apart moet regelen. Wat dat betreft klopt het bij jullie.”*

Een andere categorie waarover ook diverse uitspraken worden vermeld, is dat het goed is dat er een restaurant aanwezig is om een consumptie te nuttigen. De minste ervaringen gaan over negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel.

#### *Faciliteitsvoorzieningen bij HNBM volgens medewerkers*

De DHB'er en beide gastvrouwen zijn het erover eens dat er goede faciliteitsvoorzieningen zijn in het museum. Zo wordt er aangegeven dat het goed is dat er is voorzien in extra kluisjes vanwege drukte, er goede voorzieningen zijn bij de entreebalie en er een uitgebreid aanbod is in de museumwinkel. Het grootste verschil tussen de geïnterviewde bezoekers en medewerkers is dat de geïnterviewde medewerkers aangeven dat er onvoldoende capaciteit is aan bezoekersfaciliteiten. Waar de bezoekers aangeven dat er voldoende zitmogelijkheden zijn, geven medewerkers aan dat er onvoldoende bankjes zijn voor rustmomenten.

De gastvrouw (REF21) zegt hierover: *“Bankjes mogen er altijd meer staan. Dat is natuurlijk qua wisseltentoonstellingen wel kijken hoe dit in de zaal past. We hebben een grote categorie oudere mensen. Er mogen dus nog meer bankjes neergezet worden, zodat mensen onderweg ook even kunnen zitten.”*

Door de medewerkers worden er geen positieve of negatieve ervaringen gedeeld over de museumwinkel.

#### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

De geïnterviewde bezoekers geven aan dat er in een ideale gastvrije situatie service wordt geboden middels het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe. Deze bezoekers geven aan dat er bij HNBM goede voorzieningen zijn van kluisjes en garderobe. In een ideale situatie wordt ook aangegeven dat er een mogelijkheid is om een bezoek te brengen aan een museumwinkel. Deze winkel is aanwezig in HNBM, waardoor de bezoekers aangeven dat het goed is dat deze mogelijkheid er is bij HNBM. De bevroegde bezoekers geven aan dat er voldoende zitmogelijkheden moeten zijn in een gastvrij museum en de bezoekers geven aan dat deze er voldoende zijn bij HNBM. Een andere faciliteitsvoorziening dat de geïnterviewde bezoekers van invloed vinden op een gastvrij museumbezoek is de mogelijkheid om een horecaconsumptie te nuttigen in een vakkundig restaurant. De bevroegde bezoekers doen uitspraken dat het goed is dat er een restaurant aanwezig is, maar geven niet aan of het wel of geen vakkundig restaurant is. Twee bezoekers geven aan negatieve ervaringen te hebben met artikelen in de museumwinkel. Daarover wordt weergegeven dat het aanbod te mager is en dat er geen ansichtkaarten zijn van de tijdelijke tentoonstellingen. In een ideale situatie noemen de geïnterviewde medewerkers, hetzelfde als de bezoekers, dat er is voorzien in bezoekersfaciliteiten zoals horeca, winkel, toiletten en garderobe en er zitmogelijkheden zijn. Deze medewerkers voegen daaraan toe dat het met name van belang is dat er voldoende capaciteit is aan bezoekersfaciliteiten.

De medewerkers geven aan dat er bij HNBM goede faciliteitenvoorzieningen zijn, maar dat er te weinig capaciteit is. De bezoekersaantallen zijn groter dan de capaciteit aan faciliteitenvoorzieningen.

#### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

De faciliteitenvoorzieningen zijn volgens de geïnterviewde bezoekers en medewerkers van invloed op gastvrijheid in een museum. De categorie die volgens de meeste geïnterviewde bezoekers van invloed is op gastvrijheid, is het bieden van service door het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe. Dit geldt voor zowel mannen als vrouwen, voor bijna alle museumkaarthouders en in zeer hoge mate voor de bezoekers die zes keer of vaker een museum bezoeken per jaar. De mogelijkheid voor een horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant is ook in grote mate van invloed voor bezoekers binnen bijna iedere categorie. Zitmogelijkheden is een categorie die ook door een grote meerderheid als invloedrijk wordt geacht. Opvallend is dat alle bezoekers zonder museumkaart dit van invloed vinden ten opzichte van iets meer dan de helft van de vijftien bezoekers zonder museumkaart. Zowel de bezoeker jonger dan 40 en de bezoeker ouder dan 80 hechten hier belang aan. Voorzien in een winkelmogelijkheid wordt met name door vrouwen benoemd. De mogelijkheid van zitten wordt met name ook aangegeven door vrouwen. Twee van de geïnterviewde mannen zijn van mening dat het bieden van zitmogelijkheden van invloed is op de gastvrijheid. Medewerkers geven aan dat faciliteitenvoorzieningen voor hen ook van invloed zijn op gastvrijheid. Een factor dat voor hen van belang is, is de capaciteit van de voorzieningen. De capaciteit moet aangepast worden op de bezoekersaantallen.

#### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Volgens de bevroegde bezoekers zijn er bij HNBM voldoende zitmogelijkheden en zijn de faciliteiten zoals kluisjes, toiletten, restaurant en museumwinkel goed geregeld. Enkele vrouwen, delen negatieve ervaringen over artikelen in de museumwinkel. Opvallend is dat alle bevroegde bezoekers die geen museumkaart hebben van mening zijn dat er voldoende zitmogelijkheden zijn tegenover enkele bezoekers met een museumkaart. Van deze laatste categorie zijn er een paar bezoekers 40 – 60 jaar en één bezoeker 80> jaar. Opvallend is dat met name de leeftijdsgroep 61 – 80 jaar aangeeft dat de mogelijkheid tot het nuttigen van een horecaconsumptie bijdraagt aan gastvrijheid. Medewerkers zijn het ermee eens dat er goede faciliteitenvoorzieningen zijn, maar tegelijkertijd dat er te weinig capaciteit is aan deze faciliteiten. Geïnterviewde medewerkers geven aan dat de capaciteit te weinig is en beter afgestemd moet worden op de aantallen bezoekers.

## **4.2. Performance medewerkers**

### *Performance medewerkers volgens bezoekers*

De geïnterviewde bezoekers vinden de performance van medewerkers van invloed als het gaat om gastvrijheid bij een museumbezoek. Een zeer grote meerderheid daarvan vindt met name dat als medewerkers behulpzaam zijn dit van invloed is en ook als medewerkers een open houding tonen. In veel mindere mate, maar wat een deel van de geïnterviewde bezoekers ook van invloed acht, is het professioneel handelen van medewerkers, dat bezoekers een gevoel van veiligheid hebben wat gecreëerd wordt door medewerkers en dat de ontvangst door medewerkers gebeurt. Als er gekeken wordt naar de verschillen tussen mannen en vrouwen

als het gaat om performance van medewerkers zijn hier diverse overeenkomsten. Zo vinden bijna alle geïnterviewde mannen en vrouwen het van invloed op gastvrijheid als medewerkers behulpzaam zijn.

Een vrouwelijke respondent (REF2) zegt hierover: *“Zich op een bepaalde manier dienstbaar opstellen als je iets nodig hebt of je iets wil weten.”*

Voor bijna alle vrouwen geldt ook dat een open houding vanuit medewerkers van invloed is terwijl dit voor nog niet de helft van de geïnterviewde mannen geldt. Bijna de helft van de bevroegde mannen vindt professioneel handelen door medewerkers van invloed en dit geldt in veel mindere mate voor vrouwen.

Een mannelijke respondent (REF6) deelt daarover: *“Dat de gastvrouwen enthousiast zijn en vakkundig. Dat ze weten waar ze over vertellen en zich ook verdiept hebben in de tentoonstellingen. Dit zorgt ervoor dat je zelf ook enthousiaster wordt.”*

Een vrouwelijke respondent (REF13) deelt daarover: *“Ook lijkt het me goed dat bewakers en gastvrouwen weten waar ze welke informatie kunnen achterhalen, zodat ze ook bezoekers, indien nodig, door kunnen verwijzen.”*

Enkele mannen en vrouwen geven aan het van invloed te vinden als bezoekers worden ontvangen door medewerkers.

Een vrouwelijke respondent (REF14) zegt hierover: *“Dat je vriendelijk wordt ontvangen. Dat er goedemorgen en goedemorgen tegen je wordt gezegd.”*

Tussen de bezoekers met een museumkaart die regelmatig een museum bezoeken en de bezoekers zonder een museumkaart die minder vaak in een museum komen per jaar zijn er verschillen te zien als het gaat om de performance van medewerkers. Met name bezoekers zonder museumkaart geven aan dat ze graag ontvangen willen worden door medewerkers bij binnenkomst in een museum en dat deze medewerkers een open houding hebben.

Een respondent zonder museumkaart (REF11) zegt hierover: *“Ik vind het prettig als mensen me ontvangen, omdat ik dan meteen weet dat ik goed zit.”*

Voor alle geïnterviewde bezoekers met een museumkaart is het van invloed op gastvrijheid als de medewerkers zich behulpzaam opstellen.

Een respondent met museumkaart (REF14) zegt hierover: *“Verder vind ik dus fijn als ik vragen heb ik deze kan stellen. Ik verwacht niks extra's, maar vind ik wel fijn als ze me kunnen doorverwijzen.”*

Waar de bevroegde bezoekers zonder museumkaart een ontvangst door medewerkers als invloedrijk ervaren, wordt dit door enkele bezoekers met museumkaart van invloed beschouwd. De geïnterviewde bezoekers uit alle leeftijdscategorieën, behalve ouder dan 80 jaar, vinden behulpzame medewerkers van invloed als het gaat om de performance van medewerkers.

Een respondent van 61 – 80 jaar (REF16) zegt daarover: *“Ook dat er ergens wordt verteld wat er in het andere musea te zien is. Ik vind het leuk en goed als ik naar andere musea door wordt verwezen.”*

Daarnaast is een open houding voor de bezoeker jonger dan 40 jaar ook van invloed, idem voor bijna alle bezoekers die 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar zijn.

De respondent jonger dan 40 jaar (REF13) zegt hierover: *“Ik vind de binding met een gastvrouw belangrijk. Dat deze gemakkelijk benaderbaar is en ze als het ware een open karakter heeft.”*

De categorie die minimaal benoemt wordt, is het worden ontvangen door medewerkers, terwijl de bezoeker van 80+ alleen deze categorie benoemt.

De respondent (REF1) zegt daarover het volgende: *“Dat je welkom geheten wordt is natuurlijk wel vriendelijk.”*

De geïnterviewde bezoekers die zes keer of vaker per jaar een museum bezoeken vinden behulpzame medewerkers van invloed op gastvrijheid.

Een respondent die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt (REF8) deelt daarover: *“Wat ik ook wel prettig vind ik dat als personeel naar je toekomt om te vragen of ze je kunnen helpen. Ik ga ook wel eens naar musea waar het personeel gewoon rondloopt, maar niks zegt. Ik vind het altijd wel prettig als ze naar me toe komen, maar het moet niet te opdringerig zijn. Ik wil graag zelf rondlopen, maar toch is het prettig als iemand af en toe aandacht aan je besteedt. Een proactieve houding vind ik prettig.”*

Opvallend is dat binnen deze leeftijdscategorie alle bezoekers hieraan waarde hechten. Hiertegenover staat dat enkele bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken dit van invloed vindt. Het merendeel van deze bezoekers vindt een open houding door medewerkers van invloed op gastvrijheid. Dit geldt ook voor bijna alle bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken.

Een respondent die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt (REF7) hiervan zegt hierover: *“Ik vind het belangrijk dat de gastvrouwen open staan ten opzichte van de bezoekers en vriendelijk zijn.”*

De geïnterviewde bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken doen geen uitspraken over het professioneel handelen van medewerkers en dit geldt ook voor de bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken. Bijna geen van de bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt benoemt dat zij een ontvangst door medewerkers van invloed vinden op gastvrijheid idem als geen één van de geïnterviewde bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken. De bezoekers die 16 keer of vaker per jaar een museum bezoeken doen geen uitspraken over een veilige omgeving.

### *Performance medewerkers volgens medewerkers*

Het thema performance medewerkers bevat dezelfde categorieën voor de geïnterviewde medewerkers als voor de bezoekers; gevoel van veiligheid, gedrag medewerkers – open houding, ontvangst door medewerkers, professioneel handelen door medewerkers en behulpzame medewerkers. Echter de inhoud van de categorieën verschilt met de bezoekers. De bevroegde bezoekers omschrijven binnen de categorie professioneel handelen door medewerkers dat medewerkers kwalitatief goede antwoorden moeten kunnen geven op vragen, bezoekers beleeft te woord moeten staan en vakkundig moeten handelen. Medewerkers omschrijven deze categorie anders dan de bezoekers. Zo geeft een gastvrouw aan dat je jezelf niet moet laten afleiden door bezoekers.

Zij (REF23) zegt hierover: *“Ik vind het niet goed als we geen aandacht meer zouden kunnen besteden aan de bezoeker. Mensen worden dan ook wat ongeduldiger en vooral ook als het drukker is. Dat is bijvoorbeeld als je iemand aan het helpen bent bij de kassa en iemand anders probeert in te dringen. Eerst merkte ik dat ik die persoon aandacht gaf, maar ik wil dat zelf ook niet. Nu vraag ik of ze een klein ogenblik hebben en geef aan dat ze later worden geholpen.”*

De DHB'er is van mening dat je als beveiligers in de tentoonstellingszalen niet overal een antwoord op hoeft te kunnen geven.

Hij (REF19) zegt daarover: *"Ik vind het minder belangrijk dat ze goed antwoord kunnen geven op vragen. Ik vind het wel belangrijk dat ze bezoekers door kunnen verwijzen, maar ze hoeven niet alles te weten van de kunst."*

Een gastvrouw is van mening dat je moet kunnen inschatten als medewerker of je op een bezoeker af moet stappen of deze beter met rust kunt laten en vindt dat je niet te pusherig moet overkomen om iets te willen verkopen aan de bezoekers. Binnen de categorie ontvangst door medewerkers wordt door zowel de geïnterviewde bezoekers als medewerkers benoemd dat het prettig is om welkom geheten te worden bij binnenkomst en medewerkers je zien als je binnenkomt.

De DHB'er (REF19) zegt hierover: *"Dat je gezien wordt als je binnenkomt. Ook dat je welkom geheten wordt en dat je weet dat je gezien bent."*

Volgens de adjunct-directeur en twee gastvrouwen is dit ook van belang.

Een gastvrouw (REF23) zegt hierover: *"Dat is de eerste indruk. Als je ergens komt en je ziet iemand zitten of werken en diegene kijkt niet op of besteedt geen aandacht aan jou, ook niet om alleen maar goedemorgen te zeggen, dan heb jij misschien het idee dat je niet opgemerkt wordt. Het is heel belangrijk dat dit wel gebeurt. Ik wil aan bezoekers het idee geven dat ik ze zie en dat ze van harte welkom zijn."*

De adjunct-directeur vindt het belangrijk dat de bezoeker verrast wordt:

Zij (REF22) zegt hierover: *"Ook verrast voelen door de ontvangst. Ik denk dat het goed is dat we net een stapje extra zetten om die bezoeker een goed gevoel te geven, zodat ze zich super welkom voelen."*

Zowel bezoekers als medewerkers, de gastvrouw en DHB'er, geven binnen de categorie behulpzame medewerkers aan dat zij het belangrijk vinden dat medewerkers zich behulpzaam opstellen richting de bezoekers. Een gastvrouw is van mening dat het goed is als de beveiliging zich ook behulpzaam opstelt.

Zij (REF23) zegt hierover: *"Kort, bondig en vriendelijk antwoorden en daar is de bezoeker eigenlijk al mee geholpen. Dus aan de ene kant moeten ze goed beveiligen, maar als er gelegenheid is om kort een vraag te beantwoorden, vind ik dat dit ook hoort. Ik vind dit ook bij de klantvriendelijkheid horen, omdat je een beveiligingsbeambte bent."*

Zowel bezoekers als de twee gastvrouwen en adjunct-directeur geven aan dat het goed is om initiatief te nemen door af te stappen op een bezoeker die zoekend is als medewerker.

De adjunct-directeur (REF22) zegt daarover: *"Ook als je ziet dat als iemand zoekende is die persoon aanspreken en daarin proactief zijn."*

De bezoekers benoemen binnen deze categorie dat bezoekers liever informatie ontvangen van medewerkers dan het zelf lezen van teksten en dat ze graag tips willen krijgen van medewerkers voor het bezoeken van andere musea. Een gastvrouw benoemt dat zij het van belang vindt om met bezoekers mee te lopen als ze de weg niet weten.

Zij (REF23) zegt hierover: *“Ik denk dat wij wat vaker, en dat proberen we wel, maar vaker met mensen mee kunnen lopen in plaats van alleen maar te verwijzen waar iets zich bevindt. Even de deur letterlijk open te houden en te wijzen.”*

Voor het teamhoofd beveiliging betekent behulpzaamheid door medewerkers dat je als beveiliging proactief meedenkt met het opbergen van grote tassen in de garderobe. Zowel de DHB'er, teamhoofd beveiliging en adjunct-directeur geven aan dat zij het van belang vinden dat deuren voor bezoekers open worden gehouden indien daar gelegenheid voor is. Een gastvrouw is van mening dat het behulpzaam is als er de mogelijkheid is om vragen te stellen aan beveiligers in tentoonstellingszalen, ook als dit niet hun primaire taak is. Een gastvrouw geeft aan dat het behulpzaam is om vragen aan bezoekers te stellen, zodat op die manier de bezoekers verder van informatie kunnen worden voorzien. Binnen de categorie 'gedrag medewerkers – open houding' zijn de bezoekers en een gastvrouw het eens dat medewerkers gemakkelijk benaderbaar moeten zijn om vragen aan te stellen. Zowel bezoekers als de DHB'er en teamhoofd beveiliging geven aan dat voor hen een vriendelijke uitstraling van medewerkers van invloed op gastvrijheid is.

Teamhoofd beveiliging (REF24) zegt daarover: *“Ook dat een medewerker vriendelijk knikt. Die hoeft niet per sé goedmorgen of goedendag te zeggen, maar wel dat je op een vriendelijke manier wordt aangesproken en weten dat je welkom bent. Dat is voor mij belangrijk.”*

Daarnaast is teamhoofd beveiliging van mening dat medewerkers een samenhangsgevoel moeten uitstralen. De bezoekers geven aan dat ze graag aandacht wensen voor de bezoekers, enthousiaste medewerkers willen zien en een open houding hebben. De medewerkers geven aan dat ze het van belang dat medewerkers met een glimlach rondlopen, niet chagrijnig ogen en bezoekers vragen naar zijn/haar ervaring bij het verlaten van het museum. De DHB'er en teamhoofd beveiliging benoemen binnen de categorie gevoel van veiligheid dat de beveiligers de beveiliging voor het beantwoorden van vragen hoort te stellen. Dit is een categorie die niet door de bezoekers wordt benoemd.

Teamhoofd beveiliging (REF24) zegt daarover: *“Het is dubbel, want wij zouden eigenlijk meer op de kunst moeten letten, maar op zo'n moment help je wel de bezoeker. (...) Ondertussen kijk je ook om je heen. (...). Als je maar wel op het goede moment op de goede plaats bent en daar helpt de meldkamer bij.”*

### *Performance medewerkers bij HNBM volgens bezoekers*

Binnen het thema 'performance medewerkers' worden er geen uitspraken gedaan door de geïnterviewde bezoekers over het professioneel handelen door medewerkers gericht op de situatie bij HNBM. Positief is dat bijna de helft van de bezoekers over behulpzame medewerkers en een vriendelijke uitstraling van medewerkers uitspraken doet. In veel mindere mate wordt benoemd dat de ontvangst door medewerkers goed is en dat de beveiliging goed is geregeld. Daarentegen zijn ook enkele bezoekers van mening dat er onvoldoende toezicht is door beveiligers. Gekeken naar de verschillen tussen de mannen en vrouwen binnen het thema performance medewerkers vindt bijna de helft van zowel de mannen als vrouwen dat de medewerkers behulpzaam zijn.



Een mannelijke respondent (REF10) zegt hierover: *“De kluisjes waren niet beschikbaar, maar ik werd doorverwezen naar alternatieven verderop in het museum. Dat was allemaal prima.”*

Met name vrouwen geven aan dat de medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben. Hierover doet een man een uitspraak. Mannen doen geen uitspraken over de ontvangst van medewerkers en dat de beveiliging goed is geregeld. Een vrouw geeft aan de ontvangst door medewerkers goed te vinden en enkele vrouwen geven aan dat de beveiliging goed is geregeld.

Een vrouwelijke respondent (REF3) geeft hierover weer: *“Het viel mij op dat ik bijna geen suppoosten heb gezien. In Amsterdam lopen ze veel meer rond en kom je ze in iedere zaal toch wel tegen. Dat hebben jullie heel slim gedaan, want ze waren er wel natuurlijk, maar ook heel onopvallend.”*

Alle bezoekers zonder een museumkaart zijn van mening dat de medewerkers behulpzaam zijn. Dit geldt voor veel minder bezoekers die wel een museumkaart hebben. De categorie waarover geen uitspraken worden gedeeld door bezoekers met een museumkaart is de ontvangst door medewerkers. Dit geldt wel voor een bezoeker met een museumkaart. Bijna alle bezoekers zonder museumkaart geven aan dat ze vinden dat medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben en bijna de helft van de bezoekers met een museumkaart.

Een respondent zonder museumkaart (REF11) deelt hierover de volgende ervaring: *“De suppoosten zijn heel vriendelijk. Ik had een rugzakje en toen gaven ze me de tip om hem vast te houden, zodat ik er meer zicht op had. Dat vond ik een goede tip. Het is ook meer de manier hoe je aangesproken wordt. Dit moet vriendelijk zijn en dat je er een prettig gevoel bij hebt.”*

De bezoeker die 80+ jaar is doet geen uitspraken binnen het thema performance medewerkers. De bezoeker van <40 jaar en bijna de helft van de geïnterviewde bezoekers die 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar zijn, geeft aan dat de medewerkers in HNBM behulpzaam zijn. Ook geeft ongeveer de helft van de bezoekers die 61 – 80 jaar zijn aan dat de medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben. Dit geldt in mindere mate voor de andere leeftijdscategorieën. De bezoekers die 1 – 15 keer per jaar een museum bezoeken doen de meeste uitspraken over de categorie ‘behulpzame medewerkers’. De bezoekers die 15+ keer een museum per jaar bezoeken doen de meeste uitspraken over een vriendelijke uitstraling van medewerkers. De bezoekers die 11 – 15 keer of 15+ keer per jaar een museum bezoeken doen geen uitspraken over de overige categorieën.

### *Performance medewerkers bij HNBM volgens medewerkers*

De bevroagde medewerkers hebben ook verschillende meningen over de performance van medewerkers bij HNBM. Zo geeft de DHB'er aan dat er professioneel wordt gehandeld door medewerkers, maar ook dat er onprofessioneel wordt gehandeld.

Hij (REF19) zegt over het professioneel handelen het volgende: *“Dan probeer je wel altijd je zo te draaien dat je zicht blijft houden op de zaal, want de bezoeker draait dan vanzelf mee. Je probeert dan oog te houden voor de omgeving als je aangesproken wordt. Dat is natuurlijk heel belangrijk, want wij staan er in eerste instantie voor de veiligheid. Ook om te kijken of er afwijkende zaken gebeuren in de zaal. Als je aangesproken wordt door een bezoeker dan is het gevaar dat je je volledig focust op de bezoeker en je niet in de gaten hebt wat er in de omgeving gebeurt. We zijn ons daar wel van bewust*

*en worden er ook voor getraind. Je ziet dat ook in het team terug en als het niet gebeurt, worden de beveiligers daarop aangesproken.”*

Een gastvrouw en teamhoofd beveiliging geven ook aan dat zij van mening zijn dat er onprofessioneel wordt gehandeld door medewerkers.

*De gastvrouw (REF21) zegt hierover: “De Brasserie van Maison van den Boer loopt ook goed. Als het heel erg druk is, met name in het weekend, is het wel echt te klein. Ik heb dan het idee dat de mensen die er werken het te druk hebben, waardoor het dan wel eens schort aan de gastvrijheid. Dat er dan dingen vergeten worden of dat ze te snel werken.”*

*Het teamhoofd beveiliging (REF24) zegt hierover: “Ook als de gastvrouwen achter de kassa alleen maar in de computer staan te kijken en bijna geen aandacht hebben voor de bezoeker als er iemand binnenkomt. Dat vind ik ook vervelend. Als je in een map aan het bladeren bent, kijk je vaker op en heb je de bezoekers veel meer in de gaten. Je leest dan eigenlijk maar kleine stukjes. Ze zitten nu langer achter de computer en dan zien ze de omgeving niet. Als er dan iemand langsloopt, zien ze dat niet goed. Ik zou dat als bezoeker vervelend vinden.”*

Daarnaast is er een tegenstelling in de juiste hoeveelheid personeel dat aanwezig hoort te zijn. Teamhoofd beveiliging geeft aan dat hij van mening is dat er voldoende personeel aanwezig is, terwijl de gastvrouw het hiermee oneens is.

*Zij (REF23) zegt hierover: “Op het moment dat ik mijn rondje loop, ben ik al vijf keer aangesproken, omdat bezoekers vragen hebben. Voor mijn gevoel, maar misschien zijn we dat ook al wel, moeten we meer zichtbaar zijn. Bezoekers hebben vragen en ik vind dat ze die moeten kunnen stellen.”*

De DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging beamen dat de medewerkers in het museum behulpzaam zijn. Daarnaast zijn de DHB'er en een gastvrouw het met de bezoekers eens dat de medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben. Door de medewerkers wordt aangegeven dat bezoekers vriendelijk te woord worden gestaan door medewerkers, medewerkers enthousiast zijn, medewerkers bezoekers zien als ze binnenkomen en ze vinden dat het prettig is om als bezoeker welkom geheten te worden.

*Een gastvrouw (REF21) zegt over de medewerkers in de winkel het volgende: “De vrijwilligers zijn heel enthousiast. Het zijn bijna altijd vrijwilligers die van kunst houden, want anders staan ze niet in de museumwinkel. Ik denk dat die dames heel enthousiast zijn, want anders doen ze het werk niet. Dat geeft een warm gevoel.”*

*De DHB'er (REF19) zegt over de ontvangst: “Dat je gezien wordt als je binnenkomt. Ook dat je welkom geheten wordt en dat je weet dat je gezien bent.”*

De geïnterviewde bezoekers beschrijven een behulpzame medewerker als een medewerker die bezoekers niet aan hun lot overlaten, dat het goed is als initiatief wordt genomen door medewerkers om bezoekers te helpen, medewerkers bezoekers goed te woord staan, medewerkers zich behulpzaam opstellen om bezoekers te helpen, medewerkers betrokken zijn en er een uitstraling is van samenhorigheidsgevoel richting de bezoekers. Dezelfde punten die medewerkers benoemen zijn behulpzaam opstellen om bezoekers te helpen, betrokkenheid tonen, uitstraling van samenhorigheidsgevoel en samenwerking binnen het team. Medewerkers benoemen ook nog dat de het belangrijk vinden dat als je binnenkomt in een museum daar medewerkers

aanwezig ziet, beveiligers bezoekers helpen in tentoonstellingszalen met vragen ook al is dit niet hun taak en dat er al informatie wordt verteld aan bezoekers waarvan bekend is dat dit onduidelijk gaat zijn voor bezoekers.

Hierover zegt de gastvrouw (REF21): *“Als mensen vragen hebben of een ticket willen kopen, geef je de bijbehorende informatie. Vragen over waar ze voor komen en of ze het kunnen vinden, stel ik dan. Ook vertel ik waar de garderobe is en hoe ze het beste bij de tentoonstelling kunnen komen. Ook dat de wisseltentoonstellingen niet vooraan in het pand zijn, maar achterin het pand. Dat is niet voor iedere bezoeker duidelijk.”*

Bezoekers benoemen binnen dit thema dat ze van mening zijn dat de beveiliging goed is geregeld, maar tegelijkertijd ook dat er onvoldoende toezicht is door beveiligers. De meningen zijn hierover verdeeld.

### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

De geïnterviewde bezoekers geven aan dat in een ideale gastvrije situatie medewerkers professioneel handelen. Deze bezoekers geven niet aan hoe dit is in HNBM. Enkele bezoekers geven aan ontvangen te willen worden door medewerkers. Er wordt aangegeven dat de ontvangst door medewerkers gebeurt in HNBM, dus dat de bezoekers hierover tevreden zijn. Een andere categorie is behulpzame medewerkers en ook dit wordt goed gedaan in HNBM. De bevroegde bezoekers wensen een open houding in het gedrag van de medewerkers. Deze bezoekers geven niet aan hoe de medewerkers zich gedragen in HNBM ten opzichte van deze open houding. Wel geven zij aan dat de medewerkers in HNBM een vriendelijke uitstraling hebben. Een ander aspect is een gevoel van veiligheid. De bezoekers geven aan dat de beveiliging goed is geregeld bij HNBM, maar tegelijkertijd ook dat er onvoldoende toezicht is door beveiligers. De geïnterviewde medewerkers benoemen dezelfde categorieën als de bevroegde bezoekers binnen het thema performance medewerkers. In tegenstelling tot de bezoekers benoemen zij wel dat de medewerkers professioneel handelen, maar ook dat er medewerkers zijn die onprofessioneel handelen. Hierover wordt een opmerking gemaakt dat het horecapersoneel niet voldoet aan een professionele uitstraling. Daarnaast geven zij ook aan dat de medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben en behulpzaam zijn. Over het gevoel van veiligheid en de ontvangst door medewerkers doen de medewerkers geen specifieke uitspraken.

### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

Zowel door bezoekers als medewerkers wordt de performance van medewerkers van invloed beschouwd als het om gastvrijheid gaat. Dezelfde categorieën worden vernoemd als het gaat om de performance, maar binnen de categorieën zijn er verschillen. Zowel de mannelijke en vrouwelijke bezoekers geven aan dat behulpzame medewerkers van invloed zijn op de gastvrijheid. Dit geldt ook voor de museumkaarthouders, alle bezoekers met een museumkaart die zes of vaker keer per jaar naar een museum gaan en geldt voor de bezoekers die <40 tot en met 80 jaar zijn. Voor vrouwen is het gedrag van medewerkers het meest van invloed, waarbij een open houding belangrijk is. Dit geldt ook voor de geïnterviewde mannen, maar dan in mindere mate. Deze bezoekers zijn met name museumkaarthouders, <40 jaar en 40 – 60 jaar. Bijna de helft van de mannen geeft aan dat professioneel handelen van invloed is op gastvrijheid, terwijl dit in mindere mate geldt voor vrouwen. Opvallend is dat met name bezoekers zonder museumkaart het van belang vinden om

ontvangen te worden door medewerkers tegenover een enkeling van de bezoekers met een museumkaart. De bezoeker die ouder is dan 80 jaar benoemd binnen dit thema alleen dat hij het van belang vindt om ontvangen te worden door medewerkers. Wat overeenkomt in vergelijking met de bezoekers is dat door de meeste medewerkers genoemd wordt dat behulpzame medewerkers van invloed zijn op gastvrijheid. De meerderheid van de medewerkers deelt de mening dat een open houding van invloed is op gastvrijheid. Anders dan bij de bezoekers wordt door het merendeel van medewerkers aangeduid dat zij de ontvangst door medewerkers van invloed vinden op gastvrijheid. Ook de geïnterviewde medewerkers vinden het van invloed als medewerkers professioneel handelen en bezoekers een gevoel van veiligheid ervaren, maar net zoals de geïnterviewde bezoekers in mindere mate.

#### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Door het merendeel van de bezoekers wordt vermeld dat medewerkers van HNBM een vriendelijke uitstraling hebben. Opvallend is dat dit de categorie is die door een ruime meerderheid van de vrouwen wordt benoemd tegenover slechts één man. Deze categorie wordt met name vermeld door de geïnterviewde bezoekers met een museumkaart. Zowel bijna de helft van de mannen en vrouwen zijn van mening dat de medewerkers behulpzaam zijn bij HNBM. Ook deze categorie is met name van invloed voor bezoekers met een museumkaart. Alle bezoekers met een museumkaart benoemen ervaringen binnen deze categorie. Dit geldt in veel mindere mate voor de bezoekers zonder een museumkaart. Mannen doen geen uitspraken over de ontvangst van medewerkers of dat de beveiliging goed is geregeld. De bezoekers van 40 – 60 jaar doen als enige uitspraak over de ontvangst door medewerkers en onvoldoende toezicht door beveiligers. De bezoeker die 80+ jaar is, doet geen uitspraken binnen het thema performance medewerkers. Opvallend bij de medewerkers is dat deze melden dat de beveiliging goed is geregeld, maar tegelijkertijd ook dat er onvoldoende toezicht is door de beveiligers. De meningen van de medewerkers zijn hierover verdeeld. Zo geeft de DHB'er aan dat er professioneel wordt gehandeld door medewerkers, maar ook dat er onprofessioneel wordt gehandeld. De DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging beamen dat de medewerkers in het museum behulpzaam zijn. Daarnaast zijn de DHB'er en een gastvrouw het met de bezoekers eens dat de medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben.

### **4.3. Sfeer**

#### *Sfeer volgens bezoekers*

De geïnterviewde museumbezoekers vinden sfeer van invloed als het gaat om een gastvrij bezoek. Het grotendeel van deze bezoekers wenst rust in een museum. Daarnaast vindt ongeveer de helft van deze bezoekers dat je als bezoeker een prettig gevoel ervaart dit ook van invloed is op gastvrijheid. Enkele bezoekers vinden een gemoedelijke sfeer en een sfeervol van museum van invloed op een gastvrije bezoekerservaring. De overeenkomst tussen mannen en vrouwen als het gaat om de sfeer in een museum is dat voor beide het grote merendeel rust in een museum van invloed acht.

Een mannelijke respondent (REF5) geeft hierover weer: *“Teveel mensen en teveel lawaai. Het kan natuurlijk zijn dat er veel mensen rondlopen, maar als die heel erg luidruchtig zijn, vind ik dat eerlijk gezegd niet zo prettig. Dan ben ik een beetje uit het ritme om het zo maar te zeggen.”*

De helft van deze mannen en vrouwen zijn van mening dat het van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring als je als bezoeker een prettig gevoel ervaart.

Een vrouwelijke respondent (REF2) zegt daarover: *“Dat je je welkom en op je gemak voelt en dat je het prettig vindt om er te zijn.”*

Voor een relatief klein aantal van de geïnterviewde bezoekers geldt dat een gemoedelijke sfeer van invloed is evenals een sfeervol museum. De ervaringen die worden gedeeld verschillen als er gekeken wordt naar de bezoekers met een museumkaart en de bezoekers zonder een museumkaart. De bezoekers zonder museumkaart vinden allemaal rust in het museum van invloed op een gastvrije ervaring. Dit geldt ook voor het merendeel van de geïnterviewde bezoekers met een museumkaart. Een gemoedelijke sfeer wordt met name door de bezoekers zonder museumkaart genoemd. Bijna alle bezoekers zonder museumkaart geven aan dat zij een gemoedelijke sfeer van invloed vinden ten opzichte van een bezoeker zonder museumkaart. De categorie die aangeeft dat een bezoeker zich prettig wil voelen als bezoeker wordt met name aangegeven door de bezoekers met een museumkaart.

Een respondent met museumkaart (REF4) zegt hierover: *“Dat je binnenkomt en dat je jezelf direct op je gemak voelt.”*

Opvallend als er gekeken wordt naar de leeftijdscategorieën in relatie tot sfeer in een museum is dat de bezoeker jonger dan 40 jaar geen uitspraken doet over sfeer in een museum. De bezoeker die ouder is dan 80 jaar vindt een gemoedelijke sfeer en rust in een museum van invloed. Ook het grote merendeel van de bezoekers van 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar vindt dit van invloed op gastvrijheid. De bezoeker ouder dan 80 jaar vindt ook een gemoedelijke sfeer in een museum van invloed, terwijl de bezoekers tussen 61 – 80 jaar hier geen uitspraken over doen en een enkeling van de geïnterviewde bezoekers in de leeftijdscategorie van 40 – 60 jaar.

De respondent die ouder is dan 80 jaar (REF1) deelt hierover: *“Het mag best vrolijk zijn.”*

Een respondent van 40 – 60 jaar (REF7) zegt hierover: *“De gezelligheid is vaak bij de kleinere musea. Dat knusse door in een kleine kamer een hele hoop rotzooi te hebben liggen. In een groot museum vind ik het belangrijk dat het museum het toch wel sfeervol aankleedt.”*

Rust in een museum wordt door diverse bezoekers vernoemd. Dit geldt in de leeftijdscategorie 1 – 5 keer per jaar voor alle respondenten en voor een aantal respondenten die zes of vaker keer per jaar een museum bezoeken.

Een respondent die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt (REF16) deelt hierover: *“Ik kan me wel eens storen aan een groep jonge en drukke kinderen. Ik zou het fijn vinden als daar voorzichtig mee om wordt gegaan, want het is zo snel rommelig in een museum. Misschien dat ze op een speciale tijd kunnen komen en dat bezoekers dat ook weten. Dan is het natuurlijk niet zo bezwaarlijk. Het is ook goed en leuk natuurlijk om jongelui te motiveren om naar een museum komen, maar een museum moet wel uitkijken dat ze ouderen niet weggagen erdoor. Ik zie een nieuwe trend opkomen, namelijk kinderfeestjes in een museum. Dat vind ik ook niet zo prettig. Je wordt ermee geconfronteerd in een museum en het is dan snel al druk en rommelig.”*

Een prettig gevoel ervaren is met name van invloed volgens de bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken en 11 – 15 keer per jaar. Dit geldt voor minder dan de helft van de geïnterviewde bezoekers die 16 keer of vaker of 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken.

Een respondent die 15> keer per jaar een museum bezoekt (REF4) zegt hierover: *“(…) dat je je als gast prettig voelt en een gevoel van welkom ervaart.”*

De bezoekers die 11 – 15 of 16 of meer keer per jaar een museum bezoeken doen geen uitspraken over een gemoedelijke sfeer. Dit wordt met name gedaan door de bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken en door een tweetal bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken.

### *Sfeer volgens medewerkers*

Zowel de bezoekers als medewerkers benoemen binnen het thema sfeer rust in een museum, prettig gevoel ervaren als bezoeker en een sfeervol museum. De bezoeker beschrijft ook een gemoedelijke sfeer. De geïnterviewde medewerkers geven aan onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling van belang te vinden. De inhoud van de diverse categorieën zijn verschillend ten opzichte van elkaar. De DHB'er vindt het van belang dat er rust wordt uitgestraald in een museum.

Teamhoofd beveiliging (REF24) vindt een ontspannen sfeer belangrijk en zegt hierover: *“Mensen komen voor ontspanning en dat ze dan ook rust ervaren.”*

De DHB'er en teamhoofd beveiliging geven aan dat ze het goed vinden als er een scheiding is in de bezoekmomenten van schoolkinderen en reguliere bezoekers.

Teamhoofd beveiliging (REF24) zegt daarover: *“Voor het publiek merk ik dat ze het iets minder vinden als het druk is. Ook dat ze zich storen aan kinderen. Dan niet zozeer aan de kleintjes, want dat vinden ze leuk en aandoenlijk, maar het gaat om het voortgezet onderwijs. Die zijn altijd heel erg druk en communiceren dan met elkaar. Dat gaat niet op fluistertoon, maar juist luidt. Die moeten we dan echt aanspreken op hun gedrag. Ik zou het beter vinden als deze middelbare scholen voor openingstijden komen, zodat dit wordt gescheiden van de reguliere bezoekers.”*

De DHB'er geeft ook aan dat het lastig is om situaties te overzien als het heel erg druk is.

Hij (REF19) zegt hierover: *“(…) en als het heel erg druk wordt dan denk ik dat het moeilijk te overzien is. Als beveiliging is het dan moeilijk om alles in de gaten te blijven houden. Dan ben je altijd bang dat er ergens schade ontstaat zonder dat je het gezien hebt. Dat hoeft niet bewust te zijn, maar kinderen zijn bijvoorbeeld heel impulsief. Die kunnen soms wel eens iets aantikken.”*

### *Sfeer bij HNBM volgens bezoekers*

De geïnterviewde bezoekers benoemen bijna dezelfde categorieën in relatie tot HNBM als een situatie waarin er een ideale gastvrijheidsbeleving is. Zo geeft bijna de helft van de respondenten aan dat er bij HNBM een te grote drukte is in het museum, enkele bezoekers dat er een gemoedelijke sfeer en bezoekers dat ze als bezoeker een prettig gevoel ervaren. Zowel enkele mannen als vrouwen doen uitspraken binnen dit thema over te grote drukte in het museum. De gemoedelijke sfeer wordt met name door de vrouwen benoemd. Er worden geen uitspraken gedaan door mannen over onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers en te weinig sfeer terwijl over beide categorieën enkele vrouwen hier wel uitspraken over doen.

Een vrouwelijke respondent (REF14) zegt hierover: *“De dames in de museumwinkel vind ik wel een beetje kakkering en daar houd ik niet zo van.”*

Een prettig gevoel ervaren als bezoeker geldt voor een man en een vrouw.

Een vrouwelijke respondent (REF11) zegt hierover: *“Hier heb je gelijk een warm welkom. Ik vind het prettig als mensen me ontvangen, omdat ik dan meteen weet dat ik goed zit.”*

Binnen de categorieën is er elke keer één bezoeker die geen museumkaart heeft en uitspraken doet binnen de betreffende categorie, behalve over onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers. Hierover doen de bezoekers zonder museumkaart geen uitspraken. Een aantal bezoekers met een museumkaart geven aan dat ze het te druk vinden in het museum, dat er een gemoedelijke sfeer heerst, dat medewerkers en medebezoekers onprettig gedrag vertonen en een bezoeker is van mening dat er te weinig sfeer is in het museum.

Over de sfeer zegt een respondent (REF11) zonder museumkaart: *“Ik vond het opvallend dat hier een hele relaxte sfeer heerste.”*

De bezoeker jonger dan 40 jaar en ouder dan 80 jaar doen geen uitspraken binnen dit thema. Met name de geïnterviewde bezoekers van 40 – 60 jaar, bijna de helft, benoemen dat er een gemoedelijke sfeer heerst in het museum. Dit wordt beaamd door een bezoeker die 61 – 80 jaar is. De bezoekers die 61 – 80 jaar zijn, geven met name aan dat er een te grote drukte in het museum is.

Een respondent van 61 – 80 jaar (REF2) deelt daarover de bezoekerservaring: *“Prettig als het niet zo druk is, maar dat is natuurlijk lastig. Dat is gewoon een gegeven en dat moet je dan maar even op de koop toenemen. We kunnen dan ook besluiten om nog een keer terug te gaan. Ook omdat er heel veel te zien was en het een beetje te druk was om het rustig te bekijken.”*

De enige bezoekers die een bezoekerservaring delen over lawaai zijn enkele bezoekers van 61 – 80 jaar.

Een van deze respondenten (REF14) zegt hierover: *“Ik vind al die mensen die met zo’n ding aan hun oor lopen echt verschrikkelijk. Dat staat dan ook nog vaak heel erg hard. Niet dat je hoort wat er gezegd wordt, maar wel dat je hoort dat er wordt gepraat. Ik heb liever dat mensen gewoon met elkaar praten dan dat je al die mensen met die gekke dingen aan hun oren ziet.”*

Bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken doen geen uitspraken binnen het thema sfeer. De overige geïnterviewde bezoekers geven met name aan dat het te druk is in het museum. Dit geldt voor een bezoeker die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoekt, voor enkele bezoekers die 6 of vaker keer per jaar een museum bezoeken.

Een respondent die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoekt (REF18) zegt daarover: *“In het restaurant was het wel erg druk, want het zat helemaal vol. We hebben er geen gebruik van kunnen maken.”*

Te weinig sfeer wordt genoemd door een bezoeker die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoekt en een bezoeker die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt.

Een bezoekerservaring van een respondent die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt (REF11) luidt: *“Ik vond de entree heel mooi, maar het plein heel rustig. Misschien dat je daar nog iets mee kan doen. Je zou daar ook mensen kunnen uitnodigen om iets te bekijken en er rustig te gaan zitten. Dat je daar*

*al een sfeer creëert. In de binnentuin heb je wel mooie dingen om naar te kijken, maar buiten bij de entree minder. Het nodigt misschien ook wat meer uit om naar het museum te komen als je voorbij loopt. Ik had ook niet in eerste instantie het idee dat ik meteen goed zat.”*

De bezoekers die vaker dan 15 keer per jaar een museum bezoeken doen hier geen uitspraken over.

### *Sfeer bij HNBM volgens medewerkers*

Door twee medewerkers wordt er opgemerkt dat er onprettig gedrag wordt getoond door medebezoekers en medewerkers en door twee bezoekers dat er te weinig sfeer is. Medewerkers zijn het eens met bezoekers dat bezoekers een prettig gevoel ervaren (drie), er te weinig sfeer is (een) en het te druk is in het museum (twee). Medewerkers (twee) benoemen ook nog dat er teveel geluid is in het museum. Als het om een prettig gevoel als bezoekers gaat, doen de DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging daar uitspraken over. Teamhoofd beveiliging beaamt dat je een gevoel van welkom ervaart in het museum. Daarnaast is hij van mening dat je in een prettige omgeving bent.

Hij (REF24) zegt daarover: *“Ook dat ik in een prettige omgeving ben. Dat vind ik heel erg belangrijk. Dat vind ik hier heel erg. Je bent welkom hier.”*

De bezoekers melden dat het fijn is om in rust informatie en schilderijen tot je te kunnen nemen. De DHB'er geeft aan dat het museum uitstraalt dat het blij is dat de bezoeker er is en de gastvrouw vindt het voor bezoekers een prettig gevoel geven als je wordt ondergedompeld in het verhaal van een tentoonstelling. De DHB'er en een gastvrouw zijn het met de bezoekers eens dat het te druk is in het museum. Zij geven aan dat het te druk is in de tentoonstellingszalen en in de MuseumBrasserie en de bezoekers beamen dat.

Teamhoofd beveiliging is het met bezoekers eens dat er niet altijd voldoende sfeer is in het museum.

Hij (REF24) zegt daarover: *“In de Centrale As hebben we daar bijvoorbeeld geen licht en ik vind dat we daar dan toch een lichtje moeten aanmaken. Je kan daar nog wel een beetje mee spelen, zodat de sfeer anders wordt.”*

De bezoekers geven hier een andere invulling aan. Bezoekers geven aan dat er een te donkere uitstraling is in het museumrestaurant en te weinig sfeer aan de buitenkant van het museum bij de entree is. De DHB'er en teamhoofd beveiliging geven aan dat zij van mening zijn dat er teveel geluid in het museum is.

Teamhoofd beveiliging (REF24) zegt daarover: *“In het Van Gogh Museum ben ik geweest. Wij mochten geen foto's maken van bepaalde schilderijen en twee beveiligers waren aan het kletsen en met elkaar aan het dollen, terwijl ik daar rustig aan het kijken was. Ik vond dat vervelend. Ik zie dat hier ook wel eens terug. Ik probeer daar meer op te letten. Ze weten dat ik daar een hekel aan heb en dat ze dat niet moeten doen, dus ik loop zelf ook vaker op de vloer rond. Dat ze ook zien dat ik rondloop of ze een keer aanspreek. Ik kan niet als een politieagent constant achter ze aan blijven lopen.”*

Daarnaast geeft hij weer dat de objectendetectie voor bezoekers niet prettig is en voor geluidsoverlast zorgt. Zowel de DHB'er als teamhoofd beveiliging geven aan dat kinderen van middelbaar onderwijs storend kunnen zijn voor bezoekers vanwege geluidsoverlast.



### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

Een gemoedelijke sfeer wordt als ideale situatie beschreven als het gaat om een gastvrij museumbezoek door de geïnterviewde museumbezoekers. Door deze bezoekers wordt benoemd dat er een gemoedelijke sfeer heerst in HNBM. Een andere categorie is een prettig gevoel ervaren als bezoeker en dit is het geval volgens deze bezoekers in HNBM. Rust in een museum hoort volgens de bezoekers ook bij een gastvrij museumbezoek, maar deze bezoekers vinden dat er een te grote drukte was in het museum. Mede door deze drukte werd er onprettig gedrag vertoond door medebezoekers en medewerkers. Een aspect dat ook door deze museumbezoekers wordt benoemd in relatie tot gastvrijheid is een sfeervol museum. Enkele bezoekers geven aan dat er te weinig sfeer is in het museum. Een voorbeeld hiervan is dat er te weinig sfeer is op het plein bij de entree van het museum, waardoor het niet heel uitnodigend is om het museum te gaan betreden. De bevroegde medewerkers benoemen ook dat bezoekers een prettig gevoel moeten ervaren als bezoeker en dat dit ook het geval is bij HNBM. Zij geven net als de bezoekers aan dat ze rust in een museum vinden passen bij een gastvrij museumbezoek, maar dat het te druk is en teveel geluid in het museum hiervoor. Daarnaast is hetzelfde het geval met een sfeervol museum. Enkele van deze medewerkers zijn net zoals de bezoekers van mening dat er te weinig sfeer is in het museum. Een voorbeeld hiervan is dat er te weinig licht is in de zalen waar geen tentoonstellingszalen zijn. Deze medewerkers voegen hieraan toe dat ze onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling vinden passen bij een gastvrij museumbezoek. Er wordt door hen niet aangegeven hoe deze situatie bij HNBM is.

### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

De categorieën binnen het thema sfeer die van invloed zijn op een gastvrije bezoekerservaring zijn volgens de geïnterviewde bezoekers rust in een museum, een prettig gevoel ervaren als bezoeker, een sfeervol museum en een gemoedelijke sfeer. De bevroegde medewerkers benoemen ook de categorieën prettig gevoel ervaren als bezoeker, rust in een museum en een sfeervol museum. Zij benoemen niet een gemoedelijke sfeer, maar onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling. Met name de vrouwen zijn van mening dat de sfeer van invloed is op een gastvrij bezoek. Alle museumkaarthouders benoemen dat zij van mening zijn dat rust van invloed is op gastvrijheid en dit geldt hetzelfde voor het merendeel van de museumkaarthouders. Deze bezoekers zijn 40 – 60 of 61 – 80 jaar. Alle bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken vinden rust in een museum van invloed evenals het grote merendeel binnen de overige categorieën. Van de medewerkers geven beide beveiligers aan dat ze dit ook van invloed vinden op gastvrijheid. Een prettig gevoel als bezoeker ervaren wordt met name genoemd door de museumkaarthouders die 40 – 80 jaar en met name 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken. Deze categorie wordt ook benoemd door beide beveiligers, directeur en adjunct-directeur. Een sfeervol museum wordt zowel genoemd door enkele museumkaarthouders als een bezoeker zonder museumkaart. Deze bezoekers hebben een leeftijd van 40 – 60 jaar en bezoeken 1 – 5 keer, 6 – 10 keer of 15> keer per jaar een museum. Alleen het teamhoofd beveiliging geeft aan dat hij ook van mening is dat dit van invloed is. De categorie gemoedelijke sfeer wordt met name benoemd door bezoekers zonder museumkaart. Van de bezoekers die dit van invloed vinden zijn er twee 40 – 60 jaar en een bezoeker 80> jaar. Zij bezoeken 1 – 10 keer per jaar een museum. Onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling wordt zowel door de DHB'er als gastvrouw aangegeven als invloedfactor op gastvrijheid.

### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Bijna de helft van de bezoekers benoemen dat er een te grote drukte is in het museum, een aantal dat er een gemoedelijke sfeer heerst, dat je als bezoeker een prettig gevoel ervaart als bezoeker en er te weinig sfeer is in het museum. Een andere categorie dat wordt aangekaart door een aantal bezoekers is onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers. Drukke in het museum wordt door zowel mannen als vrouwen benoemd. Zowel museumkaarthouders als bezoekers zonder museumkaart zijn het hiermee eens. Deze bezoekers zijn 40 – 60 jaar of 61 – 80 jaar. De DHB'er en een gastvrouw zijn het met de bezoekers eens dat het te druk is in het museum. De DHB'er en teamhoofd beveiliging ervaren dat er teveel geluid in het museum is. Een gemoedelijke sfeer wordt door een man aangegeven en een aantal vrouwen. Een daarvan heeft geen museumkaart en is 61 – 80 jaar. De overige drie zijn 40 – 60 jaar. Zowel een man als vrouw geven aan een prettig gevoel te ervaren als bezoeker. De een heeft een museumkaart en de ander niet. Een bezoeker is 40 – 60 jaar en de ander 61 – 80 jaar. De ene bezoeker bezoekt een museum 1 – 5 keer per jaar en de andere vaker dan vijftien keer. Zowel de DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging zijn het met de bezoekers eens dat de bezoekers een prettig gevoel ervaren in het museum. Het onprettige gedrag van medewerkers en medebezoekers wordt aangekaart door enkele vrouwen die een museumkaart hebben, 61 – 80 jaar zijn en 6 – 10 keer en vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken. Te weinig sfeer in het museum wordt ook aangekaart door enkele vrouwen. Een daarvan heeft een museumkaart en de ander niet. Een bezoeker is 40 – 60 jaar en de andere 61 – 80 jaar. De een bezoekt een museum 1 – 5 keer en de ander 6 – 10 keer. Een gastvrouw is het eens met de bezoekers dat er te weinig sfeer is in het museum.

## **4.4. Informatievoorziening**

### *Informatievoorziening volgens bezoekers*

Informatievoorziening vinden de geïnterviewde museumbezoekers van invloed op gastvrijheid. Een duidelijke bewegwijzering wordt daarbij van invloed geacht door alle bezoekers. Iets meer dan de helft van deze bezoekers vindt een ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum van invloed en iets minder dan de helft als er voldoende personeel beschikbaar is om vragen aan te kunnen stellen. Een aantal van de bezoekers vindt het van invloed als er voldoende informatievoorziening is voorafgaand aan een museumbezoek en twee als er aanbod is aan educatieve activiteiten. Zowel alle mannen als vrouwen vinden een duidelijke bewegwijzering van invloed als het gaat om informatievoorziening.

Een mannelijke respondent (REF8) zegt hierover: *“Vooral in musea waar meerdere exposities tegelijkertijd zijn is dit belangrijk. Sommige gebouwen zijn daar gewoon op ingericht.”*

Voor zowel de helft van de mannen als vrouwen geldt dat een ruimte informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring.

Een mannelijke respondent (REF4) deelt hierover: *“Een audiotour vind ik zelf ook wel heel prettig. Je kunt daarmee langs een schilderij lopen en even luisteren naar extra informatie. Ik vind dat prettig, omdat ik zelf een beetje dyslectisch ben. Ik moet me dan teveel concentreren als ik teksten lees. Je krijgt er ook extra informatie door en kunt rustig kijken naar de schilderijen.”*

Met name de mannen, de helft van de geïnterviewde bezoekers, geven aan dat zij informatievoorziening voorafgaand aan een museumbezoek van invloed vinden. Dit wordt ook aangegeven door een vrouw.

Een categorie die door enkele mannen als vrouwen van invloed wordt beschouwd is het aanbod van educatieve activiteiten.

Een mannelijke respondent (REF4) geeft hierover weer: *“Ook vind ik het leuk als er iets is bedacht voor kinderen, zodat zij ook iets te doen hebben tijdens een bezoek. In sommige tentoonstellingen heb je een kinderhoek met een eigen uitleg. Andere musea hebben weer een aparte ruimte waar kinderen iets kunnen knutselen ofzo. Die extra’s moeten uiteraard wel mogelijk zijn, maar ik vind het ook belangrijk qua klantvriendelijkheid dat er ook nagedacht wordt over de kinderen die naar een museum toe komen. Ze zijn in feite de toekomst voor musea.”*

Met name de bezoekers zonder een museumkaart zijn van mening dat ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum van invloed is op gastvrijheid. Dit geldt ook voor de helft van de bezoekers met een museumkaart.

Een respondent met museumkaart (REF13) zegt hierover: *“Qua inrichting vind ik het belangrijk dat er duidelijk wordt aangegeven waar een tentoonstelling over gaat. De intrateksten over de expositie of het thema moeten duidelijk worden aangegeven en het is belangrijk dat de teksten goed te lezen zijn.”*

De bezoekers die geen museumkaart hebben doen geen uitspraken over het educatieve aanbod. Dit wordt wel gedaan door enkele bezoekers met een museumkaart. Een ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in het museum vindt zowel de bezoeker jonger dan 40 en ouder dan 80 jaar van invloed op gastvrijheid. Dit geldt voor iets minder dan de helft van de bezoekers die 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar zijn. De bezoekers jonger dan 40 en ouder dan 80 jaar doen geen uitspraken over het aanbod van educatieve activiteiten. Dit wordt wel gedaan door een bezoeker van 40 – 60 jaar en een bezoeker van 61 – 80 jaar.

De respondent van 40 – 60 jaar (REF8) zegt hierover het volgende: *“Ik woon in Tilburg en dan ga ik wel eens naar De Pont. Die hebben dan bijvoorbeeld op donderdagavond een klein concertje ofzo of een lezing. Als musea meer van dit soort activiteiten organiseren, kan dat ook nog wel een aantrekkelijk zijn.”*

Een ruime meerderheid van de geïnterviewde bezoekers die 1 – 5, 11 – 15 of 16 of vaker keer per jaar een museum bezoeken geven aan dat ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring.

Een respondent die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoekt (REF6) zegt hierover: *“Ik vind het altijd heel mooi als er zo’n film over de schilder draait. Dat wordt meestal ook wel gedaan en dat vind ik zeker altijd de moeite om heel even te kijken. Ook is dit een rustmoment voor mijzelf.”*

De bezoekers die 1 – 5 keer per jaar naar een museum gaan en 16 keer of vaker doen geen uitspraken over het aanbod van educatieve activiteiten. Een bezoeker die 6 – 10 keer per jaar naar een museum gaat deelt hier een ervaring over en een bezoeker die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt.

### *Informatievoorziening volgens medewerkers*

Categorieën die volgens medewerkers binnen het thema informatievoorziening van invloed zijn op gastvrijheid zijn de balans in hoeveelheid informatieverschaffing, duidelijke bewegwijzering, laagdrempelige informatievoorziening, voldoende personeel om vragen aan te stellen, intern goede informatievoorziening over

tentoonstellingen naar medewerkers en de mogelijkheid bieden om meer informatie over een tentoonstelling te krijgen. Over een duidelijke bewegwijzering benoemen alle medewerkers, behalve de directeur, dat zij het van belang vinden dat dit goed is. De DHB'er geeft aan binnen deze categorie dat digitale bewegwijzeringsborden daarbij kunnen ondersteunen, waardoor de bewegwijzering aansluit op de huidige presentatie van tentoonstellingen. Een gastvrouw geeft aan dat het kan helpen om plattegronden te maken waarop tijdelijke tentoonstellingen worden aangeduid en niet alleen een vaste collectie zichtbaar is, omdat dit bezoekers niet veel zegt. Zij is van mening dat bezoekers afkomen op een bepaalde tentoonstelling, omdat ze dit in media-uitingen hebben gezien en ook op zoek zijn naar deze titel. Beide gastvrouwen zijn van mening dat het van belang is om de mogelijkheid te bieden dat bezoekers extra informatie tot zich kunnen nemen. Dit kan in de vorm van een catalogus, rondleiding, audiotour of extra informatie dat beschikbaar is bij een tentoonstelling. Een gastvrouw en het teamhoofd beveiliging zijn van mening dat het van belang is dat er voldoende personeel beschikbaar is waar je vragen aan kan stellen. Als het gaat om 'balans in hoeveelheid informatieverschaffing' zijn beide gastvrouwen van mening dat dit belangrijk is.

Een gastvrouw (REF23) zegt daarover: *“Mensen niet teveel overladen met vragen is ook belangrijk. (...) Het staat allemaal op de balie en ik geef korte informatie over het museum en wat de bezoeker verder nodig heeft, maar niet te uitgebreid dus. Mensen haken vaak ook af bij de tweede of derde zin. Als je alleen al zegt waar de garderobe is en de ingang denk ik dat je al een heel eind bent met de informatie. (...) Ik probeer mensen zo goed mogelijk te helpen, maar ik probeer wel als er een lange rij staat me tot de basis te houden. (...) Je kan dan ook aangeven dat je de aandacht en energie verdeelt over verschillende personen. (...) We willen de service geven, maar als het heel erg druk is, moeten we de informatie compacter maken, zodat de rij niet zo heel erg lang blijft.”*

Laagdrempelige informatievoorziening vindt de directeur belangrijk. Hij is van mening dat informatievoorziening voor alle bezoekers toegankelijk moet zijn.

Hij (REF20) zegt daarover: *“Dat geldt dan in de tentoonstellingen, maar dat geldt ook voor hoe je formulieren maakt, hoe je mensen laat aanmelden, hoe je je website inricht en hoe je je communicatie doet. Het geldt op al die gebieden dat je jezelf moet verplaatsen in hoe je jezelf een plezier kan doen.”*

Daarnaast is hij van mening dat het laagdrempelig moet zijn om bijschrijvenbordjes te kunnen lezen.

Hij (REF20) geeft daarover weer: *“Dat je nadenkt over je bijschrijvenbordjes en dat je inziet dat moeilijke woorden niet goed is. Je moet op alle punten de drempels zo veel mogelijk wegnemen. Iemand die heel geleerd is of al heel veel gezien heeft, die vindt het niet vervelend om lastige teksten te lezen, maar voor andere mensen kan dat een drempel zijn. Je hoeft geen Jip en Janneke taal aan te bieden, maar wel zodanig dat je voor al je bezoekers maximaal toegankelijk bent.”*

De DHB'er en gastvrouw zijn van mening dat het van belang is dat er intern een goede informatievoorziening is over tentoonstellingen richting medewerkers. Dit kan gedaan worden middels een rondleiding door de tentoonstelling.

De DHB'er (REF19) zegt daarover: *“Altijd als een expositie begint krijgen we een rondleiding, zodat je toch de eerste vragen kunt beantwoorden, want er komen altijd vragen van bezoekers. Ik vind het ook heel belangrijk dat je ook inhoudelijk iets over de tentoonstelling weet. Dat hoeft maar minimaal te*

*zijn, maar daar zijn die rondleidingen voor. Dat vind ik heel belangrijk. Anders heb je de expositie wel gezien, maar weet je eigenlijk nog niks. Dan leeft het niet zo. Als je een rondleiding hebt gehad en er wordt een vraag gesteld, dan hoef je die niet altijd te kunnen beantwoorden, maar je weet wel waar die persoon het over heeft. Dat is gewoon heel belangrijk. Als een bezoeker vraagt over een schilderij, dan hoor je te weten dat die er hangt. Met name de hoogtepunten zijn belangrijk.”*

### *Informatievoorziening bij HNBM volgens bezoekers*

Binnen het thema informatievoorziening spreken de bezoekers niet over het aanbod van educatieve activiteiten bij HNBM. De informatievoorziening over een tentoonstelling in het museum wordt als goed ervaren en dat geldt hetzelfde voor de informatievoorziening voorafgaand aan een museumbezoek. Daarentegen zijn er ook geïnterviewde bezoekers die van mening zijn dat de bezoekersinformatie juist slecht vindbaar is en dat er onvoldoende informatievoorziening is. Er zijn bezoekers die aangeven dat er een duidelijke bewegwijzering is, maar ook bezoekers die van mening zijn dat de bewegwijzering onduidelijk is. Bezoekers vinden dat er voldoende medewerkers aanwezig zijn om vragen aan te kunnen stellen. Een ruime meerderheid geeft aan dat er een onduidelijke bewegwijzering is in het museum. Een aantal bezoekers is van mening dat er een goede informatievoorziening is in de museumzalen. Enkele bezoekers zijn van mening dat er onvoldoende informatievoorziening is. Over de categorieën juiste hoeveelheid personeel dat aanwezig is, goede informatievoorziening voorafgaand aan het museumbezoek en een slechte vindbaarheid van bezoekersinformatie doen enkele bezoekers uitspraken. Een bezoeker geeft aan dat er een duidelijke bewegwijzering is bij binnenkomst in het museum.

Een mannelijke respondent (REF7) zegt hierover: *“Het was duidelijk waar je een tas kwijt kon en de aanwijzingen waren goed weergegeven.”*

Een ruime meerderheid van de vrouwelijke respondenten is van mening dat er een onduidelijke bewegwijzering is in het museum tegenover net iets minder dan de helft van de mannen. Enkele mannen en vrouwen doen uitspraken over een goede informatievoorziening in museumzalen.

Een mannelijke respondent (REF18) zegt hierover: *“Ik vond het ook toegevoegde waarde hebben dat je extra informatie kreeg bij de tentoonstelling in de vorm van een film of een audiotour.”*

Een aantal mannen geeft aan dat er een juiste hoeveelheid personeel aanwezig is, terwijl de vrouwen hier geen uitspraken over doen. Een man geeft aan dat er een duidelijke bewegwijzering is bij binnenkomst in het museum.

Een mannelijke respondent (REF17) zegt hierover: *“Ik vind een duidelijke verwijzing waar je naartoe moet prettig. Vrij frontaal staat er bij jullie een receptie en daarvoor staat een duidelijk bord dat je met een museumkaart direct door kan lopen. Dat is op zich wel voldoende lijkt me. Een verwijzing naar de garderobe vind ik ook prettig, maar die stond er ook.”*

De vrouwen geven niet aan dat ze deze mening delen. Zowel een man als een vrouw zijn van mening dat er goede informatievoorziening is voorafgaand aan het museumbezoek en een slechte vindbaarheid van bezoekersinformatie.

Een mannelijke respondent (REF5) geeft hierover weer: *“Ook vind ik dat het duidelijker aangegeven moet worden waar bezoekers met een handicap gemakkelijk kunnen parkeren.”*

Zowel een grote meerderheid van de geïnterviewde bezoekers zonder en met museumkaart geven aan dat er een onduidelijke bewegwijzering is. Dit geldt voor enkele bezoekers die geen museumkaart hebben en voor meer dan de helft van de bezoekers die wel een museumkaart hebben. Ook vinden enkele bezoekers die een museumkaart hebben dat er goede informatievoorziening is in de museumzalen. Een aantal bezoekers die een museumkaart hebben deelt deze mening. Enkele van de bezoekers met een museumkaart zijn van mening dat er goede informatievoorziening is voorafgaand aan een museumbezoek en slechte vindbaarheid van bezoekersinformatie. Hierover worden door bezoekers zonder museumkaart geen ervaringen gedeeld. Een onduidelijke bewegwijzering in het museum wordt genoemd door de bezoeker jonger dan 40 jaar en ouder dan 80 jaar, door drie bezoekers die 40 – 60 jaar zijn en zes bezoekers die 61 – 80 jaar zijn. De bezoeker van <40 jaar deelt verder geen meningen binnen dit thema. De bezoeker van >80 jaar geeft aan dat er goede informatievoorziening is in de museumzalen. Een aantal bezoekers van 40 – 60 jaar en twee bezoekers van 61 – 80 jaar delen hierover een mening. De bezoekers van 61 – 80 jaar delen als enige bezoekers meningen over een duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in het museum en een slechte vindbaarheid van bezoekersinformatie.

Een respondent van 61 – 80 jaar (REF5) geeft hierover weer: *“Ook de route met openbaar vervoer mag iets bekender worden gemaakt door musea. Je kan het al steeds beter vinden, maar soms moet je er ook nog wel echt naar opzoek.”*

De meerderheid van de bezoekers die 1 – 5 en 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken zijn van mening dat er een onduidelijke bewegwijzering is in het museum. Dit wordt beaamd door een bezoeker die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoekt.

Een respondent die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt (REF4) zegt daarover: *“Ook mocht er bij binnenkomst een betere bewegwijzering zichtbaar zijn, want ik kon het niet gemakkelijk vinden allemaal.”*

Dit wordt door de bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken niet vermeld. Van de geïnterviewde bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken geeft een ruime meerderheid aan dat er een goede informatievoorziening is in de museumzalen. Dit geldt ook voor enkele bezoekers die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken en voor een bezoeker die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt. De mening over goede informatievoorziening voorafgaand aan museumbezoek wordt door enkele bezoekers gedeeld die 6 – 10 keer per jaar naar een museum toe gaan.

Een respondent die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoekt (REF6) zegt hierover: *“Wij hebben ervoor gekozen om onze auto op die parkeerplaats te zetten bij het stadion en verder te gaan met de bus, zoals ook op jullie website stond. Dat was erg prettig.”*

De mening over slechte vindbaarheid van bezoekersinformatie wordt gedeeld door een persoon die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt.

### *Informatievoorziening bij HNBM volgens medewerkers*

Van de medewerkers vinden de DHB'er, beide gastvrouwen en teamhoofd beveiliging dat er een onduidelijke bewegwijzering is in het museum. Zij zijn van mening dat er een onduidelijke bewegwijzering is bij binnenkomst, in de stad naar het museum, in de tentoonstellingszalen en een onduidelijke bezoekersplattegrond.

*De gastvrouw (REF23) zegt hierover: "Als ik kijk waar we het meest tegenaan lopen is dat de bewegwijzering nog steeds niet goed is. Bezoekers komen vaak terug om vragen daarover te stellen. Charles wil zo min mogelijk bordjes in de tentoonstellingen plaatsen of aanwijzingen van waar de exposities zijn. Hetzelfde verhaal met de bewegwijzering naar de toiletten als je de bij de toegangscontrole staat. In de ochtend begin je fris en kun je goed vertellen waar de toiletten zijn, maar na 2 of 3 uur is het dan nummer 375 die naar het toilet vraagt en dat is vervelend."*

Een gastvrouw is het met de bezoekers eens dat er goede informatievoorziening is in de museumzalen en beaamt dat de audiotour veel extra informatie geeft. De DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging zijn van mening dat er onduidelijke informatievoorziening is. Zo geeft de gastvrouw aan dat bijschriftenbordjes te klein zijn en moeilijk om te lezen.

*De DHB'er (REF19) zegt hierover het volgende: "Ook hoor je ook heel vaak dat mensen te laat komen voor een bepaalde tentoonstelling. Dat het niet altijd duidelijk is tot wanneer een tentoonstelling loopt."*

De gastvrouw en teamhoofd beveiliging geven aan dat er een onduidelijke informatievoorziening is bij het uitgiftepunt van de audiotour en de DHB'er en teamhoofd beveiliging zijn van mening dat de openingstijden zichtbaar op de voorgevel weergegeven moeten worden.

*De DHB'er (REF19) zegt hierover: "Heel vaak is de poort nog dicht voordat we open zijn en op maandagen zijn we dicht. Op maandagen hebben we vaak toeristen die naar de voordeur komen gelopen en dan moeten we vertellen dat we dicht zijn. (...) Bezoekers komen dan naar de deur, omdat het bij de poort niet te zien is. Het is dan jammer dat het daar niet al zichtbaar is, want ik denk dat het niet misstaat. Dan weten mensen ook wanneer we precies open zijn en dan hoeven ze ook niet weg te gaan, zonder dat ze geïnformeerd zijn."*

Van de medewerkers geeft het teamhoofd beveiliging aan dat hij het met een bezoeker eens is dat er een goede bewegwijzering is. Medewerkers benoemen nog drie categorieën die door bezoekers niet worden vermeld. Zo is de DHB'er van mening dat er duidelijke informatie wordt verstrekt binnen het museum over aankomende tentoonstellingen en is de een gastvrouw van mening dat er te weinig uniforme informatievoorziening wordt verstrekt door medewerkers.

*Zij (REF23) zegt daarover: "(...) we mogen nog wel iets meer op elkaar inspelen. Ik merk zelf bij het inwerken van de laatste nieuwe collega's dat iedereen het met de beste bedoelingen het op zijn of haar manier doet, maar dat dit niet altijd volgens de richtlijnen is. Ik ben niet degene die daar dan bovenop wil zitten, maar dat zouden we eigenlijk wel moeten doen. Het lijkt me het beste en makkelijkste als we allemaal dezelfde teksten zeggen. Het lijkt me goed om standaarden in te gaan voeren."*

De DHB'er, gastvrouw en adjunct-directeur zijn van mening dat er onvoldoende interne communicatie plaatsvindt.

De DHB'er (REF19) zegt hierover: *“Ik vind dat we nog wel meer geïnformeerd mogen worden soms. Soms hangt er plotseling een nieuw werk. Het werk is dan wel al te zien, maar het tekstbordje komt dan later. De bezoeker vraagt dan aan de beveiliging van wie het werk is en die informatie mist dan. Ik kan ze dan wel doorverwijzen naar de receptie om daar meer informatie over op te vragen, maar mensen doen dat niet, want ze zijn dan al half onderweg en het museum is best wel groot.”*

Een gastvrouw is van mening dat er een onjuiste balans is in de hoeveelheid informatievoorziening.

Zij (REF23) zegt hierover: *“Ik probeer mensen zo goed mogelijk te helpen, maar ik probeer wel als er een lange rij staat me tot de basis te houden. Niet iedereen van mijn collega's heeft dit, dus daar moeten we ook nog iets beter naar kijken. Je kan dan ook aangeven dat je de aandacht en energie verdeelt over verschillende personen. Daar denk ik dat er een stukje te winnen is. We willen de service geven, maar als het heel erg druk is, moeten we de informatie compacter maken, zodat de rij niet zo heel erg lang blijft.”*

#### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

De geïnterviewde bezoekers zijn van mening dat er een ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum hoort te zijn en dit is het geval bij HNBM. Ditzelfde geldt voor informatievoorziening voorafgaand aan een museumbezoek, voldoende personeel beschikbaar om vragen aan te stellen en een duidelijke bewegwijzering. Tegelijkertijd zijn er ook een aantal van deze bezoekers die vinden dat er een onduidelijke bewegwijzering is in het museum, onvoldoende informatievoorziening en slechte vindbaarheid van bezoekersinformatie. Bezoekers benoemen het aanbod van educatieve activiteiten als een punt dat ook van invloed is op een gastvrije ervaring. Hierover worden door de bevroegde bezoekers geen uitspraken gedaan hoe dit bij HNBM is geregeld. De geïnterviewde medewerkers zijn het met de bezoekers eens dat er een duidelijke bewegwijzering hoort te zijn en deze er is bij HNBM, er voldoende personeel hoort te zijn en is om vragen aan te stellen en dat de mogelijkheid er is om meer informatie over een tentoonstelling te krijgen. Tegelijkertijd zijn er ook medewerkers die van mening zijn dat er onvoldoende personeel aanwezig is en er een onduidelijke bewegwijzering is. Medewerkers benoemen ook dat er een balans in de hoeveelheid informatieverschaffing moet zijn en dit niet het geval is bij HNBM. Volgens hen wordt er ook te weinig uniforme informatie verschaft door de medewerkers. De medewerkers zijn ook van mening dat er in een gastvrije situatie de informatievoorziening laagdrempelig is en er intern een goede informatievoorziening is over tentoonstellingen naar medewerkers. Over de laagdrempelige informatievoorziening worden geen uitspraken gedaan in relatie tot het museum, maar de medewerkers zijn wel van mening dat er onvoldoende interne communicatie is bij HNBM. Een voorbeeld daarvan is dat er niet altijd tijdig wordt gecommuniceerd als er tentoongestelde werken worden gewisseld. De medewerkers geven wel aan dat er duidelijke informatie is over aankomende tentoonstellingen bij HNBM.



### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

Binnen het thema informatievoorziening benoemen de geïnterviewde bezoekers en medewerkers diverse categorieën. Er zijn echter drie categorieën die zowel door de medewerkers als bezoekers worden vermeld: duidelijke bewegwijzering, ruime informatievoorziening over een tentoonstelling en voldoende personeel om vragen aan te kunnen stellen. Bezoekers vinden het daarnaast van invloed dat er een aanbod is aan educatieve activiteiten en informatievoorziening wordt geboden voorafgaand aan een museumbezoek. Medewerkers benoemen de categorieën balans in hoeveelheid informatieverschaffing, laagdrempelige informatievoorziening en intern goede informatievoorziening over tentoonstellingen naar medewerkers. Een duidelijke bewegwijzering wordt door alle bezoekers vermeld als invloedfactor op gastvrijheid, wat de enige categorie in dit hele onderzoek is dat door alle bezoekers wordt aangekaart. Met name mannen vinden informatievoorziening voorafgaand aan een museumbezoek van invloed en vrouwen die een museumkaart hebben het aanbod van educatieve activiteiten. Een van de twee grootste verschillen als er gekeken wordt naar de verschillen tussen de geïnterviewde bezoekers die wel een museumkaart hebben en niet is dat de bezoekers zonder museumkaart niet aangeven dat het aanbod van educatieve activiteiten van invloed is op gastvrijheid. Het tweede verschil is dat door een meerderheid van de geïnterviewde bezoekers zonder museumkaart wordt aangegeven dat voldoende personeel van invloed is op gastvrijheid tegenover een aantal van de museumkaarthouders. Opvallend is dat de bezoeker van 80+ jaar relatief gezien veel uitspraken doet binnen deze categorie. Hij vermeldt alleen geen ervaringen over het aanbod van educatieve activiteiten.

### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Binnen dit thema zijn er bij bezoekers als medewerkers tegenstrijdigheden als het gaat om informatievoorziening. Zo melden de medewerkers dat er een juiste hoeveelheid personeel aanwezig is om vragen aan te stellen, maar tegelijkertijd ook onvoldoende personeel. Zo wordt er ook aangegeven door medewerkers dat er een duidelijke bewegwijzering is, maar door anderen weer een onduidelijke. Enkele bezoekers zijn van mening dat er een goede informatievoorziening is voorafgaand aan een museumbezoek, andere bezoekers geven aan dat ze van mening zijn dat er een onduidelijke informatievoorziening is. De meeste uitspraken hierover worden gedaan door bezoekers die een museumkaart hebben en 40 – 60 en 61- 80 jaar oud zijn. De bezoekers die <40 jaar is deelt maar een ervaring binnen dit thema en de bezoeker van 80+ jaar deelt er drie.

## **4.5. Onafhankelijkheid**

### *Onafhankelijkheid volgens bezoekers*

Onafhankelijkheid is ook een thema dat bezoekers van invloed achten op de gastvrijheid in een museum. Het merendeel van de geïnterviewde bezoekers vindt zelfredzaamheid van invloed op gastvrijheid, bijna de helft van de bezoekers is van mening dat het van invloed is op gastvrijheid als medewerkers bezoekers hun gang laten gaan tijdens een museumbezoek en een aantal geeft aan dat er geen tijdsloten ingevoerd moeten worden voor een tentoonstelling.

Een respondent (REF2) zegt hierover: *“Wat ik verder wel heel vervelend vind, is als er in een keer een drukte voor een tentoonstelling verwacht wordt en je moet reserveren op voorhand. (...), maar dat vind*

*ik een heel onaangenaam feit. Dat zou voor mij een reden kunnen zijn om niet naar het museum of de tentoonstelling toe te gaan.”*

Een grote meerderheid van de bevroegde mannen en bijna de helft van de vrouwen vinden zelfredzaamheid van invloed op gastvrijheid.

Een vrouwelijke respondent (REF3) zegt daarover: *“Ook vind ik dat je je vrij moet kunnen bewegen door een tentoonstelling en dat heeft ook weer met gastvrijheid te maken. Ik moet zelfstandig kunnen rondlopen en niet afhankelijk zijn of beperkt worden.”*

Bijna de helft van de bevroegde vrouwen is van mening dat het van invloed is op gastvrijheid als bezoekers hun eigen gang kunnen gaan en dit geldt ook voor een aantal mannen. Een man geeft aan dat hij het gastvrij vindt als er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling en dit geldt ook voor een enkele vrouwelijke respondent. Alle bezoekers zonder museumkaart vinden het van invloed als bezoekers hun eigen gang kunnen gaan. Dit geldt voor een aantal van de bezoekers die wel een museumkaart heeft.

Een respondent met museumkaart (REF14) zegt hierover: *“Dat mensen je vriendelijk bejegenen en je verder je gang laten gaan. Dat is voor mij genoeg. Een proactieve houding houd ik niet van.”*

Een meerderheid van de bezoekers met een museumkaart vindt zelfredzaamheid van invloed op gastvrijheid. Dit geldt ook voor een van de bezoekers zonder museumkaart. Een kleine hoeveelheid van de bezoekers met een museumkaart vindt het van invloed als er geen tijdsloten worden ingevoerd voor een tentoonstelling terwijl geen enkele van de bezoekers zonder museumkaart hier ervaringen over deelt. De bezoeker <40 jaar (een) deelt als enige een uitspraak over zelfredzaamheid.

Deze respondent (REF13) zegt hierover: *“Ik ben niet zo’n fan van een audiotour. Ik hou meer ervan om zelf rond te lopen. Als ik dan toch een audiotour pak, vind ik het belangrijkste dat je gewoon iets kan scannen en dat je dan informatie krijgt. Niet dat ik vastzit aan een tijdslijn en tijdsduur, want dat is vaak het probleem. Ik ben dan iets aan luisteren en wil eigenlijk verder, maar dat is dan niet mogelijk.”*

De meerderheid van de bezoekers die 61 – 80 jaar zijn en de bezoeker die ouder dan 80 jaar is, zijn het hiermee eens.

Een respondent van 61 – 80 jaar (REF16) zegt hierover: *“Ze hoeven me niet actief te benaderen, maar ik wil wel graag vragen kunnen stellen.”*

Voor bijna de helft van de bezoekers die 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar zijn geldt dat het van invloed is op gastvrijheid als bezoekers hun eigen gang kunnen gaan in een museum. Dit geldt ook voor de bezoeker van 80> jaar. Het niet invoeren van tijdsloten wordt benoemd door een bezoeker van 40 – 60 jaar en enkele bezoekers die 61 – 80 jaar zijn.

De respondent die 61 – 80 jaar (REF7) is, zegt hierover het volgende: *“Wat ik wel heel vervelend vind zijn tijdsloten. Dat wordt nu door veel musea gedaan en dat vind ik wel een afknapper. Ik kan als tip meegeven om dat niet te doen.”*

Met name wordt door de bezoekers die zijn geïnterviewd en 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken aangegeven dat zelfredzaamheid van invloed is op gastvrijheid. Dit geldt ook voor een grote meerderheid van de bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken, maar in veel mindere mate voor bezoekers die 1 - 5 keer of zestien keer of vaker per jaar een museum bezoeken.

Een respondent die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt (REF4) zegt hierover: *“Eigenlijk dat je echt je eigen weg kan vinden en zelfstandig rond kunt lopen.”*

Een aantal bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt en één bezoeker die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt, zijn van mening dat het van invloed is op gastvrijheid als medewerkers bezoekers hun gang laten gaan.

Een respondent die 6 – 10 keer per jaar (REF3) een museum bezoekt geeft daarover weer: *“Ik vind dat een museum een warm geheel moet zijn, maar het moet ook iets zakelijks houden. Het moet een bepaalde afstand bewaken.”*

Het niet invoeren van tijdsloten wordt door de geïnterviewde bezoekers benoemd door een minderheid die 1 – 5, 6 – 10 en 16 keer of vaker per jaar naar een museum toe gaan.

Een respondent die 11 – 15 keer per jaar naar een museum (REF17) gaat zegt daarover: *“Een ander punt is tijdsloten. Als het echt heel druk is dan kan ik me er alles bij voorstellen dat een museum daartoe overgaat, maar ik vind het niet prettig om in zo'n keurslijf te moeten.”*

#### *Onafhankelijkheid volgens medewerkers*

Alleen de DHB'er doet uitspraken over de onafhankelijkheid van bezoekers. Hij is van mening dat je als bezoeker zelfstandig moet kunnen rondlopen.

De DHB'er (REF19) zegt hierover: *“Eigenlijk dat je zelf rond kan lopen en geen obstakels hebt daarbij.”*

Daarnaast zegt hij dat dat het fijn zou zijn als er een route is in het museum.

Hij (REF19) zegt hierover: *“Het zou ideaal zijn als je een route loopt en je dan alle zalen hebt gezien, (...).”*

#### *Onafhankelijkheid bij HNBM volgens bezoekers*

Een bezoeker geeft aan dat het goed is dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling en een andere bezoeker geeft aan dat het goed is als medewerkers de bezoekers hun gang laten gaan tijdens een bezoek.

Een respondent (REF2) zegt daarover: *“Wat ik verder wel heel vervelend vind, is als er in een keer een drukte voor een tentoonstelling verwacht wordt en je moet reserveren op voorhand. Dat heb ik bij jullie nog niet meegemaakt, maar dat vind ik een heel onaangenaam feit. Dat zou voor mij een reden kunnen zijn om niet naar het museum of de tentoonstelling toe te gaan.”*

De bezoeker die van mening is dat het goed is dat medewerkers bezoekers hun gang laten gaan is een man.

Een mannelijke respondent (REF10) zegt daarover: *“Wat dat betreft klopt het bij jullie. (...) Er hoeft ook niet gevraagd te worden of iemand mij moet helpen, want ik weet zelf meestal wel waarvoor ik kom en dan vind ik dat wel. Ik vind het fijn als ik gewoon zelf kan rondlopen en daar niemand voor nodig heb.”*

De bezoeker die van mening is dat het goed is dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor deze tentoonstelling is een vrouw. Deze beide bezoekers zijn in het bezit van een museumkaart. De bezoeker die van mening is dat het goed is dat medewerkers bezoekers hun gang laten gaan is 40 – 60 jaar en de andere bezoeker is 61 – 80 jaar.

De bezoeker die van mening is dat het goed is dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling

bezoekt het museum vaker dan vijftien keer per jaar. De andere bezoeker bezoekt een museum 6 – 10 keer per jaar. Door medewerkers worden er geen ervaringen gedeeld binnen de categorie onafhankelijkheid bij HNBM.

#### *Onafhankelijkheid bij HNBM volgens medewerkers*

De medewerkers van HNBM doen geen uitspraken over onafhankelijk in relatie tot een bezoek aan HNBM.

#### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

Binnen het thema onafhankelijkheid zijn de geïnterviewde bezoekers van mening dat zelfredzaamheid van invloed is op een gastvrij bezoek. Hierover worden geen uitspraken gedaan in relatie tot HNBM. Deze bezoekers vinden het prettig als ze als bezoeker hun gang kunnen gaan en dat is wel het geval volgens hen bij HNBM. Een ander aspect is dat het gastvrij is als er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling en dat is niet het geval bij HNBM. De bevroegde medewerkers benoemen dat ze zelfredzaamheid vinden passen bij een gastvrij museumbezoek, maar ook zij doen geen uitspraken hierover in relatie tot HNBM.

#### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

Door diverse geïnterviewde bezoekers wordt aangekaart dat ze onafhankelijkheid van invloed vinden op gastvrijheid bij een museumbezoek. Opvallend is dat deze categorie maar door een medewerker benoemd wordt, de DHB'er. Hij benoemt dat hij het goed vindt als bezoekers zelfredzaam kunnen zijn bij een museumbezoek. De uitspraken door de bezoekers worden hierover gedeeld door zowel mannen als vrouwen waarbij de verdeling redelijk gelijk is. Mannen vinden met name zelfredzaamheid van invloed en voor vrouwen is dit met name ook zelfredzaamheid, maar ook het gedrag van medewerkers waarbij ze wensen dat medewerkers bezoekers hun gang laten gaan. De meeste uitspraken worden gedaan door bezoekers die een museumkaart hebben en ook vaker een museum bezoeken. Waar de bezoeker van 80+ jaar bij diverse andere thema's niets vermeldt, geeft hij hierover aan zelfredzaamheid en gedrag medewerkers – bezoekers hun gang laten gaan van invloed te vinden op gastvrijheid. De bezoeker van <40 jaar geeft alleen aan dat ze zelfredzaamheid van invloed vindt. De bezoekers die de meeste uitspraken over onafhankelijkheid doen, zijn 61 – 80 jaar. Gezien het aantal museumbezoeken, bezoeken de bezoekers die de meeste uitspraken doen over onafhankelijkheid een museum 6 – 10 keer per jaar.

#### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Enkele bezoekers geven aan dat ze de situatie bij HNBM goed vinden als het gaat om onafhankelijkheid. Zo is een bezoeker van mening dat het goed is dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling en een andere bezoeker geeft aan dat het goed is dat medewerkers de bezoekers hun gang laten gaan tijdens een bezoek.

## **4.6. Inrichting**

### *Inrichting volgens bezoekers*

De inrichting in een museum is voor de geïnterviewde museumbezoekers van invloed op een gastvrije bezoekerservaring. Een gastvrij museum heeft volgens bijna de helft museumbezoekers ruime ruimtes, volgens een aantal bezoekers dat de museumzalen zijn voorzien van een goed lichtplan, dat de vormgeving aansluit op

een tentoonstelling en dat er een gestructureerde weergave is van tentoongestelde werken. Iets meer dan de helft van de geïnterviewde mannen is van mening dat de museumzalen zijn voorzien van een goed lichtplan in een gastvrije museum.

Een mannelijke respondent (REF5) zegt hierover: *“Ik vind licht heel belangrijk. Een van de musea waar ik het liefst kom, is het museum in Otterlo, het Kröller-Müller Museum, waar de lichtvoorziening heel erg goed is. (...) Bij het Kröller-Müller Museum heb je bijvoorbeeld ook lichtvoorzieningen tot op de grond, echt fantastisch. Zeker als je kunst achter het glas plaatst is het noodzakelijk dat je rekening houdt met de lichtinval. Je moet er vanuit diverse punten prettig naar kunnen kijken en het schilderij goed kunnen blijven bekijken.”*

Net iets minder dan de helft van de geïnterviewde vrouwen geeft aan dat er ruime ruimtes dienen te zijn als het om een gastvrij museum gaat. Dit geldt in veel mindere maten voor de mannen. Iets meer dan de helft van de bevroegde mannen geeft aan een goed lichtplan van invloed te vinden. Enkele mannen geven ook aan dat een gestructureerde weergave van tentoongestelde werken van invloed is op gastvrijheid.

Een mannelijke respondent (REF7) deelt hierover de bezoekerservaring: *“Soms is het even zoeken waar je het beste kan beginnen. Het overkomt mij best vaak dat ik aan de verkeerde kant begin. Ik zou het prettiger vinden als er een route duidelijker wordt aangegeven. Er zit vaak een logische volgorde in een tentoonstelling en die zou ik graag willen volgen.”*

Een ruime meerderheid van de bezoekers met een museumkaart vindt ruime ruimtes van invloed op gastvrijheid tegenover een bezoeker die geen museumkaart heeft. De bezoekers zonder museumkaart geven met name aan dat ze van invloed vinden als museumzalen zijn voorzien van een goed lichtplan. Dit geldt voor een aantal respondenten zonder museumkaart.

Een respondent met een museumkaart (REF8) geeft hierover weer: *“Wat mij vaak opvalt in musea is dat het er altijd zo donker is. Dat je bijna niks kan lezen en dat je met je neus erboven op moet staan om iets te kunnen zien. Als het schilderij een bijschriftbordje heeft waarop een naam of een zin staat, is het nog niet zo erg, maar er zijn tentoonstellingen waar hele lappen teksten bij een schilderij horen. Ik heb dat bijvoorbeeld in het Fries Museum gezien. Daar was een tentoonstelling met veel leeswerk en daar kom je dan hartstikke scheel uit. Veel te donker, waardoor het niet leesbaar is. Het ziet er leuk en kunstzinnig uit, maar dan vind ik het niet functioneel.”*

De bezoeker van 80+ jaar deelt geen ervaringen over de inrichting in een museum. Ruime ruimtes wordt door de bezoeker van <40 jaar, enkele bezoekers van 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar van invloed geacht op een gastvrij museumbezoek.

Een respondent van 40 – 60 jaar (REF6) zegt hierover: *“Ook dat het restaurant ruim is opgezet, zodat het niet te druk is en je moet dringen.”*

De bezoeker van <40 jaar vindt het daarnaast ook van invloed dat de vormgeving aansluit op een tentoonstelling. Een goed lichtplan is ook van invloed volgens de bezoekers tussen 40 – 80 jaar. De bezoekers van 40 – 60 jaar geven ook aan dat een gestructureerde weergave van tentoongestelde werken van invloed is op een gastvrij museumbezoek, terwijl dit door geen van de bezoekers in de overige categorieën als invloedfactor wordt geacht.

Een respondent van 40 – 60 jaar (REF6) zegt hierover: *“Ook dat de schilderijen mooi worden opgehangen. Ik was een keer in een museum in Duitsland en daar hingen de schilderijen boven en onder elkaar, waardoor het een beetje een chaotische toestand was. Dat was niet prettig om naar te kijken. Als je schilderijen mooi hebt opgehangen vind ik dit ook al een stukje gastvrijheid. Dat je gevoel hebt dat je er thuis bent en dat het niet te chaotisch is. Vooral ook het nadenken over hoe schilderijen worden opgehangen. Ik vind het prettig als je langzaam door de chronologische volgorde van een tentoonstelling loopt. Dat je van een begin- naar een eindpunt toe gaat. Dat wordt vaak ook gelukkig wel zo aangegeven.”*

Een ruime meerderheid van de bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken zijn van mening dat een gastvrij museum voorzieningen treft waardoor het lichtplan in de museumzalen goed is.

Een respondent die 1 – 5 keer per jaar het museum bezoekt (REF9) zegt hierover: *“Ook dat de ruimtes licht moeten zijn, zodat ik de kunst goed kan bekijken.”*

Dit geldt ook voor een aantal van de bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt, voor een ruime meerderheid van de bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken en een aantal van de respondenten die zestien keer of vaker een museum bezoekt per jaar. Voor de bezoekers die zestien keer of vaker per jaar een museum bezoeken geldt voor een ruime meerderheid van de bezoekers dat zij het van invloed vinden dat de vormgeving aansluit op een tentoonstelling. Geen bezoekers in de overige categorieën deelt hierover ervaringen. Ruime ruimtes wordt met name van invloed geacht door de bezoekers die zestien keer of vaker een museum bezoeken per jaar. Dit geldt voor een ruime meerderheid.

Een van deze respondenten (REF18) zegt hierover: *“Als je bijvoorbeeld een groter museum hebt waar veel mensen komen, is een grotere hal wel heel wenselijk.”*

Dit geldt ook voor een enkele bezoeker die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt en voor een bezoeker die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt.

### *Inrichting volgens medewerkers*

Waar bezoekers het binnen het thema inrichting van invloed op gastvrijheid vinden dat er ruime ruimtes zijn, dat de vormgeving aansluit op een tentoonstelling, dat er een gestructureerde weergave is van de tentoongestelde werken en dat museumzalen voorzien zijn van een goed lichtplan, zijn er voor de medewerkers andere categorieën die van invloed zijn. De enige overeenkomst die er is, is dat beide ruime ruimtes noemen. De enige medewerker die hierover een mening deelt is de adjunct-directeur.

Zij (REF22) zegt hierover: *“Dat het entreegebied groter is, dat je een beter overzicht hebt en je meteen ziet waar wat te zien is. Je hebt toch een beetje verschillende hokjes, maar dat is inherent aan het gebouw. Het zou mooi zijn als je een entreegebied had waar je meteen kan zien waar alles te zien is.”*

De medewerkers benoemen ook andere categorieën binnen het thema inrichting. Zo benoemt de adjunct-directeur dat het van invloed is dat alle zalen aantrekkelijk zijn om te bezoeken.

Zij (REF22) zegt daarover: *“Delen van het museum worden nu minder goed worden bezocht, omdat de tentoonstellingen minder interessant zijn of omdat het op een onmogelijk bereikbare plek ligt. We proberen daar nu oplossingen voor te vinden. Dat kan dus door op de minder aantrekkelijke plekken of*

*juist de minder goed bereikbare plekken de juist aantrekkelijke onderwerpen te presenteren. Hierdoor krijg je een betere verspreiding van bezoekers en kan je bezoekers verleiden om op plekken te komen en stukken te bekijken die ze anders niet zouden bekijken.”*

Alle medewerkers, behalve de adjunct-directeur, benoemen dat ze het van invloed op gastvrijheid vinden dat er voorzieningen zijn voor invalide bezoekers. Zij zijn van mening dat met name automatische deuren hiervoor van belang zijn.

De DHB'er (REF19) zegt hierover: *“Als je bezoekers hebt met een rollator of een rolstoel is het heel vervelend als de deuren niet automatisch open gaan. Die personen moeten wachten op iemand die de deuren voor hen openhoudt.”*

De directeur is van mening dat het goed is dat er bij de keuze van de schilderijen goed naar gekeken moet worden dat het toegankelijk is voor bezoekers van het museum.

### *Inrichting bij HNBM volgens bezoekers*

De bevroegde bezoekers benoemen de diverse categorieën ook in relatie tot HNBM. Er zijn tegenstellingen onder bezoekers als het gaat om de inrichting bij HNBM in relatie tot gastvrijheid. De lichtvoorzieningen worden zowel voldoende als onvoldoende beoordeeld evenals de indeling van het complex en de grootte van ruimtes. De vormgeving en indeling van de schilderijen wordt als prettig ervaren door de bezoekers. Een aantal bezoekers benoemt binnen het thema inrichting dat er een prettige indeling is van het complex.

Een respondent (REF16) zegt hierover: *“Ik vind het heel goed dat de musea aan elkaar zitten en dat je zo binnendoor kunt lopen.”*

Enkele respondenten geven aan dat ze vinden dat er een goed lichtplan aanwezig is in de museumzalen. Ditzelfde aantal geldt voor ruime ruimtes, een prettige indeling van schilderijen en dat er geen goede inrichting is van het complex.

Een respondent (REF11) geeft hierover weer: *“De ruime opzet en de openheid van het gebouw. Er is veel met glas gewerkt en het heeft een mooie omgeving. Dat geeft toch wel een gevoel van ruimte. Dat vond ik heel prettig. Je voelt je niet opgesloten.”*

Enkele bezoekers vinden dat de tentoonstellingen prettig zijn vormgegeven en dat de ruimtes te klein zijn. Een bezoeker geeft aan dat er onvoldoende lichtvoorzieningen zijn. Alleen mannelijke respondenten delen de mening dat er een goed lichtplan is in de museumzalen. Bijna de helft van de vrouwen vindt binnen dit thema dat het complex een prettige indeling heeft.

Een vrouwelijke respondent (REF12) geeft hierover weer: *“Ik vind die grote zalen prachtig. Die kleine hoekjes kunnen ook leuk en verrassend zijn.”*

Ook zijn er een aantal vrouwen van mening dat het museum ruime ruimtes heeft en dat de indeling van schilderijen prettig is.

Een vrouwelijke respondent (REF16) zegt hierover: *“Verder vind ik het aangebouwde gedeelte wel een fijne ruimte om iets te bekijken. Beter dan dat eerste oudere gedeelte. Dat vind ik een beetje benauwend.”*

De mannen doen over beide categorieën geen uitspraken. Enkele vrouwen zijn van mening dat het museum te kleine ruimtes heeft en er geen goede inrichting is in het complex. Een man is het eens met de laatstgenoemde categorie.

Deze respondent (REF8) zegt hierover het volgende: *“Vooral in musea waar meerdere exposities tegelijkertijd zijn is dit belangrijk. Sommige gebouwen zijn daar gewoon op ingericht. In Het Noordbrabants Museum loopt dat eigenlijk een beetje in elkaar over. Dan ga je kijken naar de Jeroen Bosch afdeling, want die zat ook een beetje verstoppt, en toen bleek er geen origineel werk van hem te zijn.”*

Over te kleine ruimtes doen mannen geen uitspraken. Zowel een man als een vrouw zijn van mening dat de tentoonstellingen een prettige vormgeving hebben.

Een vrouwelijke respondent (REF13) geeft hierover weer: *“Ik vond het ook wel leuk bij de laatste zaal waar het ging over de landschappen van Nederland. De kleur muur ging daar van blauw naar wit. Veel musea hebben witte muren, dus was het leuk om eens iets anders te zien.”*

Een man is van mening dat er onvoldoende lichtvoorzieningen zijn. Vrouwen doen hier geen uitspraken over. Zowel ongeveer een kwart van de geïnterviewde bezoekers met en zonder museumkaart zijn van mening dat het complex een prettige indeling heeft. Een enkele respondent met museumkaart is van mening dat er een goed lichtplan is in de museumzalen en dat het complex geen goede inrichting heeft.

Een respondent met een museumkaart (REF10) zegt hierover: *“Gisteren zijn we ook nog even langs die tentoonstelling van Jeroen Bosch geweest. Dat is wel een grote open ruimte en dat is niet bepaald licht, maar dat is daar ook niet nodig.”*

De bezoekers zonder museumkaart doen hier geen uitspraken over. Een bezoeker zonder museumkaart vindt dat er ruime ruimtes zijn in het museum evenals een prettige indeling van schilderijen. Enkele bezoekers met een museumkaart zijn het eens met deze mening. De bezoeker ouder dan 80 jaar doet geen uitspraken binnen dit thema. De bezoeker jonger dan 40 jaar is van mening dat er een prettige vormgeving is van de tentoonstellingen. Een bezoeker tussen 40 – 60 jaar deelt deze mening. De bezoekers tussen 61 – 80 jaar doen hier geen uitspraken over. De bezoeker van <40 jaar is ook van mening dat er een prettige indeling is van schilderijen.

Deze respondent (REF13) zegt hierover: *“De manier hoe de schilderijen werden neergehangen, de indeling van de schilderijen op de muren en bijbehorende teksten en allerlei andere mediaervaarde ik als zeer prettig.”*

Enkele bezoekers van 61 – 80 jaar delen deze mening. De bezoekers tussen 61 – 80 jaar doen hier geen uitspraken over. Over de overige categorieën doet de bezoeker van <40 jaar geen uitspraken. Enkele bezoekers van 40 – 60 jaar geven aan dat het complex een prettige indeling heeft. Dit wordt ook door een aantal bezoekers van 61 – 80 jaar gedeeld.

Een van deze respondenten (REF3) zegt hierover: *“Je hebt van die musea waar je je een beetje opgesloten voelt als het druk is. Dat hebben ze in Het Noordbrabants Museum, maar ook bij andere musea, heel slim gedaan. Dat gevoel heb ik niet gehad”*



Een bezoeker van 61 – 80 jaar is van mening dat er onvoldoende lichtvoorzieningen zijn. Enkele bezoekers die 16> keer per jaar een museum bezoeken zijn van mening dat de tentoonstellingen een prettige vormgeving hebben. De overige bezoekers doen geen uitspraken over deze categorie. Van de bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken vinden enkele bezoekers dat het complex geen goede inrichting heeft. Dit wordt gedeeld door een bezoeker die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt.

Een respondent die 6 – 10 keer per jaar het museum bezoekt (REF15) geeft hierover weer: *“Ik vind dat de inrichting van de balie anders moet. Het is mooi dat de balie er staat, maar misschien kunnen ze dat verbinden aan de museumzalen. Het is fijner als je langs de balie loopt en meteen naar de museumzalen kan.”*

Van de bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken vindt een bezoeker dat het complex een prettige indeling heeft, het museum ruime ruimtes heeft en de indeling van de schilderijen prettig is. Bijna de helft van de bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken geven aan dat het museum een prettige indeling heeft.

Een respondent die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt (REF15) zegt daarover: *“In de tentoonstellingszalen vond ik het prettig dat je langs de ene kant heen loopt en via de andere kant terug. Dat je niet heen en weer hoeft te lopen. Nu kan ik de hele rechterkant doen en dan draai ik me om en dan kan ik de hele linkerkant doen. Dat vind ik heel prettig.”*

Een bezoeker die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt beaamt dit. De mening over ruime ruimtes wordt gedeeld door een bezoeker die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoekt en door de bezoeker die vaker dan zestien keer per jaar een museum bezoekt.

Deze respondent (REF12) zegt hierover: *“Ik vind die grote zalen prachtig.”*

Hetzelfde geldt voor de mening over een prettige indeling van schilderijen.

### *Inrichting bij HNBM volgens medewerkers*

Medewerkers beamen dat het complex een prettige indeling heeft, maar geven andere redenen waardoor zij de indeling prettig vinden. Zo geeft het teamhoofd beveiliging aan dat bezoekers blij zijn met het diverse aanbod van tentoonstellingen. De DHB'er zegt dat de aankleding en entourage goed wordt aangepast op de inhoud van een tentoonstelling.

De gastvrouw (REF21) zegt hierover: *“Als er een nu een expositie is en een andere expositie wordt afgebroken dan kunnen bezoekers er toch netjes door. Dat gaat de ene keer beter dan de andere keer, maar dat ligt er ook wel aan hoe de expositie is ingericht.”*

De DHB'er vindt dat er een goede balans is tussen het aantal objecten wat in vitrines of achter glas te zien is en diegene die dat niet zijn. Alle medewerkers delen de mening dat het complex niet goed is ingericht, maar geven behalve een onjuiste indeling van de entreehal, andere redenen hiervoor op dan de bezoekers. Zo zijn de medewerkers van mening dat niet alle zalen het museum aantrekkelijk zijn voor bezoekers, het niet goed is dat er geen automatische deuren zijn vanuit de entreehal naar overige zalen, er een slecht klimaat is in de entreehal, er een verkeerde situering is van de toiletten bij de ingang van het museum en er een verkeerde

situering is van de winkel. De DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging geven aan dat er soms onveilige situaties ontstaan.

Teamhoofd beveiliging (REF24) zegt hierover: *“Waar ik heel erg op let als beveiliging is waar de nooduitgangen zijn. Als er wisselexposities zijn vallen die ook wel eens weg en dan zie je die bordjes niet meer. Ik vind dat die wel aangepast moeten worden. Ik zou me dan als bezoeker prettiger voelen, omdat ik dan weet waar ik heen moet als er iets gebeurt.”*

De DHB'er zegt hierover: *“Vanuit de balie kun je eigenlijk alle kanten op. Je hoort eigenlijk bij de garderobe op de begane grond de museumzalen in te gaan, maar als het druk is kun je ook via de Salons het museum in. Als je jezelf wel netjes meldt en je gaat eerst naar de garderobe en je stapt in de lift, omdat je dit ook graag wil zien, dan omzeil je ook de kaartcontrole. Wij zijn ons daar ook wel van bewust en proberen daar ook op te letten. Ik kan me wel voorstellen dat er een aantal mensen doorheen glippen.”*

De gastvrouw geeft aan dat er niet bij alle trappen voldoende markeringen zijn, zodat deze niet overal veilig zijn en dat het niet veilig is om een drempeltje te hebben in de tentoonstellingszalen.

#### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

Tot het thema inrichting vinden de geïnterviewde bezoekers behoren dat een museum ruime ruimtes heeft. Deze bezoekers geven aan dat het museum zowel ruime ruimtes heeft als te kleine ruimtes. De bezoekers vinden het erg mooi als de vormgeving van een tentoonstelling aansluit op een tentoonstelling en deze bezoekers zijn van mening dat dit het geval is bij HNBM. Een gestructureerde weergave vinden de bezoekers passen bij een gastvrij bezoek en de bezoekers vinden dat er een prettige indeling van schilderijen bij HNBM is. Een laatste categorie dat de bezoekers noemen in relatie tot een gastvrij bezoek is dat het museum voorzien is van een goed lichtplan. Bezoekers geven aan dat er zowel een goed lichtplan is als onvoldoende lichtvoorzieningen bij HNBM. Deze bezoekers geven ook aan dat er een prettige indeling, maar ook geen goede inrichting van het complex is. Een voorbeeld daarvan is dat een ruimte waar een tijdelijke tentoonstelling is niet gemakkelijker vindbaar is in het museum. Ook de geïnterviewde medewerkers vinden ruime ruimtes passen bij een gastvrij museum. Deze medewerkers doen geen uitspraken over wat zij vinden van de grootte van de ruimtes bij HNBM. Drie andere categorieën die niet door de bezoekers worden benoemd, zijn dat de medewerkers van mening zijn dat alle zalen aantrekkelijk moeten zijn om te bezoeken, er voorzieningen moeten zijn voor invalide bezoekers en dat de keuze van schilderijen toegankelijk moet zijn voor bezoekers. Over het aantrekkelijk maken van zalen in HNBM en het toegankelijk maken van schilderijen worden geen specifieke uitspraken gedaan door de medewerkers. Wel geven ze aan dat de deuren in de entreehal vervangen moeten worden door automatische deuren, omdat dit onvriendelijk is voor invalide bezoekers. Ook wordt er door hen aangegeven dat ze de inrichting van de museumzalen goed vinden en er soms onveilige situaties zich voordoen, omdat trappen niet overal goed zijn gemarkeerd en niet overal zichtbaar bordjes voor nooduitgangen zijn. De medewerkers zijn van mening dat er geen goede inrichting is van het complex, omdat niet alle zalen aantrekkelijk zijn om te bezoeken, er een slecht klimaat is in de entreehal, er een verkeerde situering van toiletten is bij de ingang en de winkel niet op de juiste plaats zit.

### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

Opvallend is dat er maar een categorie overeenkomt tussen bezoekers en medewerkers binnen het thema inrichting als het om gastvrijheid gaat, namelijk ruime ruimtes. Waar bezoekers vinden dat de vormgeving, een gestructureerde weergave van werken en een goed lichtplan invloed heeft op gastvrijheid, zo benoemen de medewerkers dat dit geldt voor voorzieningen voor invalide bezoekers, toegankelijkheid in keuze van schilderijen en aantrekkelijkheid van museumzalen. Voor bezoekers geldt dat naast ruime ruimtes een goed lichtplan van invloed is op gastvrijheid. Voor bezoekers worden de categorieën naast ruime ruimtes maar elke keer door één medewerker benoemt. Ruime ruimtes wordt met name van invloed geacht door vrouwen, bezoekers met een museumkaart, bezoekers die 40 – 60 of 61 – 80 jaar zijn en 6 – 10 of 15> keer per jaar een museum bezoeken. Opvallend is dat de uitspraken over aansluiting van vormgeving en gestructureerde weergave van werken volledig door museumkaarthouders gedaan worden. Aansluiting van vormgeving is verdeeld als er gekeken wordt naar de leeftijdscategorieën, maar worden allemaal gedaan door bezoekers die vaker dan vijftien keer een museum bezoeken. Voor de categorie gestructureerde weergave van de tentoongestelde werken geldt dat de bezoekers die aangeven dit van invloed te vinden, allemaal 40 – 60 jaar zijn en een museum 6 – 10 of 15> keer per jaar een museum bezoeken. De bezoeker die 80> jaar is doet geen uitspraken over het thema inrichting.

### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

De meningen zijn verdeeld als het gaat om de inrichting bij HNBM volgens de geïnterviewde bezoekers. De lichtvoorzieningen worden zowel voldoende als onvoldoende beoordeeld, evenals de indeling van het complex en de grootte van ruimtes. Ook bij de medewerkers zijn de meningen verdeeld. Zo wordt er aangegeven dat er zowel een goede als geen goede inrichting is in het museum waarbij meer medewerkers aangeven dat er geen goede inrichting is. Een prettige indeling van het complex wordt alleen benoemd door vijf vrouwen. De grote meerderheid hiervan heeft een museumkaart en enkele bezoekers zijn 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar. De medewerkers benoemen dat er geen goede inrichting van het complex is, maar de DHB'er en teamhoofd beveiliging zijn wel van mening dat er een goede inrichting is van de museumzalen. Zowel mannen als vrouwen geven aan dat er geen goede inrichting is in het complex. Deze bezoekers zijn in het bezit van een museumkaart. Deze bezoekers zijn 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar. Alle medewerkers delen de mening dat het complex niet goed is ingericht, maar geven behalve een onjuiste indeling van de entreehal, andere redenen hiervoor op dan de bezoekers. Een goed lichtplan in de museumzalen wordt ook van invloed geacht door de geïnterviewde bezoekers als het gaat om een gastvrij museum. Dit wordt benoemd door mannen die alle drie in het bezit zijn van een museumkaart. Deze mannen zijn 40 – 60 en 61 – 80 jaar. De categorie prettige indeling van schilderijen wordt benoemd door vrouwen die <40 en 40 – 60 jaar zijn. Ruime ruimtes is ook een categorie dat van invloed is en wordt alleen door geïnterviewde vrouwen benoemd. Een van deze bezoekers is 40 – 60 jaar en twee zijn 61 – 80 jaar. Een prettige vormgeving van tentoonstellingen wordt zowel door een man als vrouw genoemd, die allebei een museumkaart hebben en vaker dan 15 keer een museum per jaar bezoeken. Waar drie bezoekers noemen dat er ruime ruimtes zijn, benoemen twee vrouwelijke bezoekers dat er te kleine ruimtes zijn. Deze vrouwen zijn in het bezit van een museumkaart en 61 – 80 jaar oud. Ze bezoeken beide 6 – 10 keer per jaar een museum. Enkele bezoekers geven aan dat er een goed lichtplan is en een bezoeker geeft

aan dat er onvoldoende lichtvoorzieningen zijn. Dit is een man, museumkaarthouder, 61 – 80 jaar en bezoekt 11 – 15 keer per jaar een museum. Opvallend is dat een aantal medewerkers, DHB'er, gastvrouw en teamhoofd beveiliging, melden dat er onveilige situaties zijn, waarover bezoekers niets weergeven.

#### 4.7. Uitstraling

##### *Uitstraling volgens bezoekers*

Bijna de helft van de geïnterviewde museumbezoekers is van mening dat de uitstraling van een gebouw invloed heeft op gastvrijheid en daarnaast een aantal van deze bezoekers een schone en verzorgde uitstraling. Met name mannen, bijna de helft, zijn van mening dat een schone en verzorgde uitstraling van invloed is.

Een vrouwelijke respondent (REF16) zegt hierover: *“Nette toiletten vind ik ook wel belangrijk bij gastvrijheid. Dit moet allemaal goed verzorgd zijn en niet dat er allemaal papier op de grond ligt.”*

Bij de uitstraling van het gebouw is dit andersom. Iets meer dan de helft van de vrouwen vindt de uitstraling van het gebouw van invloed hebben. Een bezoeker zonder museumkaart is zowel van mening dat een museum een schone en verzorgde uitstraling moet hebben als het gastvrij wil zijn evenals een uitstraling van het gebouw. Bijna de helft bezoekers met een museumkaart hecht waarde aan de uitstraling van een gebouw en een enkeling aan een schone en verzorgde uitstraling. De bezoeker van 80+ jaar deelt geen ervaringen over de uitstraling van een museum. De bezoeker van <40 jaar deelt geen ervaring over een schone en verzorgde uitstraling. Dit is wel van invloed voor bijna alle bezoekers die 40 – 60 jaar zijn en voor een veel minder grote hoeveelheid bezoekers die 61 – 80 jaar zijn. Gekeken naar het aantal bezoeken dat de bezoekers afleggen per jaar in een museum ten opzichte van de ervaringen over uitstraling in relatie tot gastvrijheid vinden de bezoekers met name de uitstraling van het gebouw van invloed.

Een respondent die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoekt (REF6) zegt hierover: *“Sommige moderne gebouwen zijn eigenlijk al de moeite waard om naar toe te gaan. Ik was toen in Groningen en daar was vrij veel glas, dat vond ik eigenlijk wel mooi. Het museum is dus eigenlijk ook een kunststuk.”*

De bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken doen geen uitspraken over een schone en verzorgde uitstraling. Dit geldt wel voor een bezoeker die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoekt en voor enkele bezoekers die 6 – 10 keer per jaar naar een museum gaan. Voor bijna de helft van de bezoekers geldt dit die zestien keer of vaker een museum bezoeken per jaar.

##### *Uitstraling volgens medewerkers*

Twee medewerkers geven aan dat een schone uitstraling van het museum van invloed is op gastvrijheid en een medewerker dat een verzorgde uitstraling van medewerkers hierop van invloed is.

De gastvrouw (REF21) zegt hierover: *“Ik vind hygiëne ook bij gastvrijheid horen. Dat vind ik heel belangrijk.”*

De directeur (REF20) zegt hierover: *“Ik loop over het voorplein. Mensen zeggen dat dit niet de bedoeling is voor 11 uur, maar ik doe het toch, want dan zie ik of de perken schoon zijn en dan pas zie ik of voorplein schoon is.”*

Diverse bezoekers maken opmerkingen over de uitstraling van het gebouw. Dit wordt door de medewerkers niet vermeld. De DHB'er is van mening dat de beveiliging een verzorgde uitstraling moet hebben.

Hij (REF19) zegt hierover: *“Ze moeten altijd goed gekleed zijn, ze moeten netjes een pak aan hebben, schoon en gepoetste schoenen dragen, een verzorgd uiterlijk hebben (...).”*

### *Uitstraling bij HNBM volgens bezoekers*

Een aantal bezoekers is van mening dat HNBM een mooie uitstraling heeft en dat het museum een schone en verzorgde uitstraling heeft.

Een respondent (REF2) zegt over de uitstraling: *“We genieten van het gebouw op zich al, omdat we dit een super mooi gebouw vinden door de doorkijkjes en de binnenplaats.”*

Enkele bezoekers geven aan dat er een onprettige afstand is tussen de bezoekers en de kassamedewerker door een groot meubilair in de entreehal.

Een respondent (REF13) zegt hierover: *“Vandaag ervaarde ik de desk echt als groot meubilair wat een grote afstand geeft. In principe heb je dat ook wel een beetje nodig. Vandaag voelde ik door het meubilair een bepaalde afstand.”*

Een aantal vrouwelijke respondenten vindt het museum een mooie uitstraling hebben. De mannen doen hier geen uitspraken over. Zowel een man als een vrouw zijn van mening dat het museum een schone en verzorgde uitstraling heeft.

De mannelijke respondent (REF18) zegt hierover: *“Het was opvallend dat het er allemaal goed en verzorgd uitzag. Schoon, maar ook alles netjes geëxposeerd (...).”*

Ditzelfde geldt voor de onprettige afstand door een groot meubilair in de entreehal. Een bezoeker zonder museumkaart en een aantal museumkaarthouders is van mening dat het museum een mooie uitstraling heeft. Zowel een bezoeker zonder museumkaart als een bezoeker met museumkaart zijn van mening dat het museum een schone en verzorgde uitstraling heeft.

Een respondent zonder museumkaart (REF11) zegt hierover: *“Het zag er allemaal zeer verzorgd uit.”*

Enkele bezoekers met een museumkaart zijn van mening dat er een onprettige afstand is door een groot meubilair in de entreehal.

Een respondent met museumkaart (REF13) zegt hierover: *“Er zat een bezoeker voor mij in een rolstoel en ik kan me best wel voorstellen dat zij een extra afstand voelde, omdat de balie hoog is.”*

De bezoekers zonder een museumkaart doen hier geen uitspraken over. De bezoeker ouder dan 80 jaar doet geen uitspraken over de uitstraling van het museum. De bezoeker jonger dan 40 jaar is van mening dat er een onprettige afstand is door een groot meubilair in de entreehal. Deze mening wordt gedeeld door de bezoeker die 61 – 80 jaar is. Een bezoeker van 40 – 60 jaar en een bezoeker van 61 – 80 jaar zijn van mening dat het museum een schone en verzorgde uitstraling heeft. Ditzelfde geldt voor de mooie uitstraling. Enkele bezoekers van 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar zijn van mening dat het museum een mooie uitstraling heeft.

Een respondent van 61 – 80 jaar (REF2) geeft hierover weer: *“Ik vond de entourage gewoon heel erg goed van Het Noordbrabants Museum. Ik vond het heel erg mooi dat je vaak uitzicht hebt op de tuin en*

*dat daar ook nog kunst te zien is. Ook dat je een rondje kan maken en dat je dan langs de museumwinkel komt en het restaurant.”*

De bezoekers die van mening zijn dat er een onprettige afstand is door een groot meubilair in de entreehal bezoeken musea vaker dan vijftien keer per jaar. Van de bezoekers die van mening zijn dat het museum een schone en verzorgde uitstraling heeft, bezoekt een bezoeker musea 1 – 5 keer per jaar en de andere bezoeker een museum vaker dan vijftien keer per jaar. Een bezoeker die musea 1 – 5 keer per jaar bezoekt, enkele bezoekers die musea 6 – 10 keer per jaar musea per jaar bezoeken en een bezoeker die meer dan vijftien keer per jaar een museum bezoekt zijn van mening dat HNBM een mooie uitstraling heeft.

De respondent die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoekt (REF9) zegt hierover: *“Het Noordbrabants Museum heeft een aantal open stukken en er zit een prachtige tuin bij, dus dat vind ik op zich een heel mooi museum. Daar heb ik verder geen opmerkingen over. Die galerij die van het ene deel van het museum naar het andere deel loopt en de museumwinkel, dat zijn natuurlijk een prachtige dingen.”*

#### *Uitstraling bij HNBM volgens medewerkers*

Een gastvrouw van het museum vindt dat er onvoldoende hygiëne in het museum is in geval van drukte.

Zij (REF21) zegt daarover: *“Als je nagaat hoeveel bezoekers er op een dag het museum bezoeken en er daarvan ook naar het toilet gaan dan is eigenlijk een toiletronde te weinig. Echt te weinig. De schoonmaak zou vaker moeten komen. Dat zie je in andere panden ook vaak. Dat heb je als het heel erg druk is. Zeker niet alleen de toiletten, maar ook de wasbakken en spiegels.”*

Medewerkers doen verder een uitspraken over de situatie bij Het Noordbrabants Museum binnen het thema uitstraling.

#### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

Een schone en verzorgde uitstraling vinden bezoekers passen bij een gastvrij museum en dit is het geval bij HNBM volgens hen. Daarnaast vinden zij hiertoe behoren dat het gebouw uitstraling heeft en ook dit heeft HNBM. Deze bezoekers benoemen wel dat er een onprettige afstand is tussen de bezoeker en een gastvrouw bij de kassa in de entreehal, omdat hier een groot meubilair staat. Ook de bevraagde medewerkers benoemen een schone uitstraling van het museum. Een medewerker benoemt dat er onvoldoende hygiëne is in het museum in het geval van drukte. Een andere categorie is een verzorgde uitstraling van medewerkers. Hierover wordt niets vermeld in relatie tot HNBM.

#### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

Een snelle service wordt door zowel de geïnterviewde bezoekers als medewerkers beschouwd als invloedfactor op gastvrijheid bij een museumbezoek. De overeenstemming tussen bezoekers en medewerkers is dat ze beide een schone uitstraling van belang vinden als het gaat om gastvrijheid. Het verschil is dat bezoekers ook aangeven dat de uitstraling van het gebouw van invloed is en een medewerker geeft aan dat dit geldt voor een verzorgde uitstraling van medewerkers. Opvallend daarbij is dat maar een medewerker aangeeft dat een verzorgde uitstraling van medewerkers van invloed is. Zowel mannen als vrouwen geven aan dat ze uitstraling van invloed vinden op gastvrijheid. De meeste uitspraken worden hierover gedaan door bezoekers die een

museumkaart hebben. De bezoeker die 80> jaar is deelt geen uitspraken over de uitstraling en de bezoeker van <40 jaar is van mening dat de uitstraling van het gebouw van invloed is op gastvrijheid.

#### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Gekeken naar het aantal uitspraken die bezoekers doen over de uitstraling bij HNBM, geven alleen enkele vrouwen aan dat ze van mening zijn dat HNBM een mooie uitstraling heeft. Uitspraken over een schone en verzorgde uitstraling en een onprettige afstand door groot meubilair in de entreehal worden zowel gedaan door mannen als vrouwen. De uitspraken over een onprettige afstand door groot meubilair in de entreehal worden alleen gedaan door bezoekers met een museumkaart en die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken. De bezoeker die 80> jaar doet geen uitspraken over uitstraling bij HNBM. De bezoeker <40 jaar is van mening dat er een onprettige afstand is door een groot meubilair in de entreehal. De bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken, doen geen uitspraken over deze categorie. Van de bezoekers die 6 – 10 keer per jaar een museum bezoeken, delen alleen enkele bezoekers dat ze het museum een mooie uitstraling vinden hebben. Binnen het thema uitstraling doet alleen een gastvrouw een uitspraak over de situatie bij HNBM. Zij is van mening dat er onvoldoende hygiëne is in geval van drukte.

#### **4.8. Snelle service**

##### *Snelle service volgens bezoekers*

De geïnterviewde bezoekers zijn van mening dat een snelle service die geboden wordt ook van invloed is op de gastvrijheid. Zo vinden een aantal bezoekers het wenselijk dat het museum een goede bereikbaarheid heeft en dat medewerkers herkenbaar zijn door kleding die ze dragen. Het merendeel van de bezoekers is van mening dat het van invloed is als er een vlotte doorloop is van het moment van binnenkomst tot aan de museumzalen. Er zijn verschillen in mannen en vrouwen als het gaat om een snelle service. Zo vindt meer dan de helft van de vrouwen een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen van invloed tegenover een kleine hoeveelheid van de mannen. Enkele vrouwen vinden dat herkenbaarheid van medewerkers door kleren belangrijk is en één vindt een goede bereikbaarheid van invloed.

Een vrouwelijke respondent (REF13) zegt daarover: *“Dus dat je een duidelijke balie hebt en dat bezoekers die een museumkaart hebben direct al door kunnen doorlopen naar de exposities.”*

Enkele mannen vinden een goede bereikbaarheid passen bij een gastvrije ervaring. De bevroegde mannen doen over herkenbaarheid van medewerkers door middel van kleding geen uitspraken. Bijna de helft van de geïnterviewde bezoekers met een museumkaart vindt een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen het belangrijkste als het gaat om een snelle service.

Een respondent met museumkaart (REF4) geeft daarover weer: *“Ook of bezoekers met een museumkaart voorbij de kassa kunnen lopen. Dat scheelt namelijk soms een hele rij.”*

Een aantal museumkaarthouders vindt een goede bereikbaarheid van invloed en herkenbaarheid van medewerkers door kleding.

Een respondent met museumkaart (REF13) geeft daarover weer: *“Ik denk dat het goed is om duidelijk te maken, door het dragen van bepaalde kleding, dat een persoon werkzaam is voor het museum. Op die manier is er ook snelle herkenning voor de bezoeker. Qua kleding heb ik wel zo mijn persoonlijke*

*voorkeuren, maar dat heeft denk ik meer met mijn leeftijd te maken. Ik denk dat het belangrijk is dat medewerkers een pak of een jasje dragen dat past bij de uitstraling van het museum.”*

Van de bezoekers die geen museumkaart hebben vindt een enkeling het zowel van belang dat de medewerkers herkenbaar zijn middels kleding als dat er een vlotte doorloop is van het moment van binnenkomst tot de museumzalen. Over een goede bereikbaarheid doen zij geen uitspraken. De bezoeker van 80+ jaar deelt geen ervaringen over een snelle service. Daarnaast vindt een bezoeker van 40 – 60 jaar en enkele bezoekers van 61 – 80 jaar een goede bereikbaarheid van invloed.

De respondent van 61 – 80 jaar (REF7) zegt daarover: *“Als het gaat om meerdere verdiepingen een lift, (...).”*

De bezoeker <40 jaar doet hier geen uitspraken over. De bezoeker van <40 jaar doet wel een uitspraak over herkenbaarheid van medewerkers door kleding, terwijl dit door overige bezoekers in een kleine hoeveelheid wordt benoemd.

De respondent van <40 jaar (REF12) zegt hierover: *“Ik vind dat herkenbaarheid van kleding ook valt onder gastvrijheid. De bezoeker weet daardoor gemakkelijker wie hij of zij moet aanspreken.”*

Een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot de museumzalen wordt met name door bezoekers benoemd die vaker dan vijf keer per jaar een museum bezoeken.

Een respondent (REF11) die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoek zegt hierover het volgende: *“Dat je gelijk in de nabijheid bent van de garderobe en toiletten en dat je daarna je weg kan vervolgen. Soms zitten die faciliteiten ver weggestopt, zoals bij het Scheepvaartmuseum.”*

Bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken of zestien keer of vaker per jaar vinden herkenbaarheid van medewerkers door kleding van invloed op gastvrijheid. Ervaringen over deze categorie worden niet gedeeld door bezoekers die 6 – 10 en 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken.

### *Snelle service volgens medewerkers*

De DHB'er vermeldt over een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen dat hij het van belang vindt dat bezoekers geen obstakels hebben en vlot door kunnen lopen.

Daarnaast zegt hij (REF19) erover: *“Het meest ideaal zou zijn als je vanuit de kassa maar een kant binnen kan komen in de museumzalen en dat je een andere richting hebt voor het restaurant en de winkel.”*

Een gastvrouw is van mening dat medewerkers herkenbaar moeten zijn.

Zij (REF23) zegt daarover: *“Op het moment dat ik toevallig langsloop krijg ik wel die vragen, omdat ik herkenbaar ben. Herkenbaarheid vind ik ook bij gastvrijheid horen.”*

### *Snelle service bij HNBM volgens bezoekers*

Een aantal geïnterviewde bezoekers geeft binnen dit thema aan dat er een goede doorstroom is van moment van binnenkomst tot de museumzalen. Enkele bezoekers geven aan dat het museum goed bereikbaar is en ditzelfde geldt voor een doorstroom die niet snel is van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen.

Een respondent (REF15) zegt daarover: *“Gisteren bij het museum werd ik ontvangen bij de balie en toen werd ik doorverwezen naar twee of drie mensen die aan het scannen waren. Misschien kan dat*



*iets logischer worden gemaakt. Er staan twee of drie mensen bij de ingang. De een scant je museumkaart en van de ander weet ik niet wat die aan het doen was. Ik was zo gescand en mocht toen doorlopen. Ik zou daar een andere oplossing voor bedenken, want het is op deze manier een beetje rommelig.”*

Een bezoeker is van mening dat medewerkers goed herkenbaar zijn. Een mannelijke respondent en een aantal vrouwen zijn van mening dat het museum goed bereikbaar is. Ditzelfde geldt voor de mening dat er geen vlotte doorstroom is bij binnenkomst in het museum.

Een mannelijke respondent (REF4) zegt hierover: *“Bij Het Noordbrabants Museum kun je bijvoorbeeld ook meteen linksaf en hoef je niet eerst langs de kassa. Het is niet prettig als je in die rij staat en je komt er halverwege achter dat je er eigenlijk niet in hoeft te staan.”*

De enkele bezoekers die van mening zijn dat er wel een goede doorstroom is van moment van entree tot de museumzalen zijn vrouwen. De bezoeker die van mening is dat de medewerkers goed herkenbaar zijn, is ook een vrouw. Zowel enkele museumkaarthouders als respondenten zonder museumkaart zijn van mening dat het museum goed te bereiken is.

Een respondent met museumkaart (REF18) geeft daarover weer: *“Als het gaat om meerdere verdiepingen een lift, maar die was er.”*

Een bezoeker zonder museumkaart geeft aan dat er een vlotte doorstroom is van moment van binnenkomen tot aan de museumzalen en enkele bezoekers met een museumkaart delen deze mening. De bezoeker die aangeeft dat medewerkers goed herkenbaar zijn, is een bezoeker zonder museumkaart. De bezoekers die aangeven dat er geen vlotte doorstroom is, zijn museumkaarthouders.

Een respondent met museumkaart (REF8) zegt daarover: *“Ik vond het wel een beetje vreemd dat als je binnenkomt je jezelf moet melden bij de kassa en daar werd ik doorverwezen naar een andere controle. Daar stond iemand me vriendelijk te woord, maar die zei dat ik even terug moest lopen, omdat de garderobe op een andere plek zat. Dat had anders gekund. Ik kwam daarna ook weer terug bij de toegangscontrole en toen wilden ze mijn pas voor een tweede keer zien. Dat is een organisatorische misser. In mijn ogen kom je maar een keer binnen en dan is het klaar. Het is niet fijn om van het kastje naar de muur gestuurd te worden.”*

De bezoeker die aangeeft dat medewerkers goed herkenbaar zijn, heeft een leeftijd van 40 – 60 jaar. De bezoekers die vinden dat het museum goed bereikbaar is, zijn 40 – 60 jaar en 61 – 80 jaar. De mening dat er een vlotte doorstroom is, wordt gedeeld door een bezoeker <40 jaar, door enkele bezoekers van 40 – 60 jaar en een bezoeker van 61 – 80 jaar.

De respondent van <40 jaar (REF13) geeft daarover weer: *“Ik denk dat het zoals het bij Het Noordbrabants Museum was geregeld het prima is. Dus dat je een duidelijke balie hebt en dat bezoekers die een museumkaart hebben direct al door kunnen doorlopen naar de exposities.”*

Een bezoeker van 40 – 60 jaar en enkele bezoekers van 61 – 80 jaar zeggen dat er geen vlotte doorstroom is van moment van entree tot de museumzalen. De bezoeker die van mening is dat medewerkers goed herkenbaar zijn, bezoekt een museum 1 – 5 keer per jaar. De bezoekers die vinden dat er geen vlotte doorstroom van moment van binnenkomst tot de museumzalen is, is een bezoeker die 6 – 10 keer per jaar een

museum bezoekt, een bezoeker die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt en een bezoeker die >15 keer per jaar een museum bezoekt.

De respondent die 15> keer per jaar een museum bezoekt (REF12) zegt daarover: *“Meestal moet je van tevoren een kaartje halen ofzo, ook met een museumkaart, maar dat was nu pas bij de ingang. Dat was dus eigenlijk een beetje onduidelijk.”*

Een bezoeker die een museum 1 – 5 keer per jaar bezoekt is van mening dat het museum goed bereikbaar is, idem als een bezoeker die een museum 6 – 10 keer per jaar bezoekt en een bezoeker die een museum vaker dan vijftien keer per jaar bezoekt. Dat er een vlotte doorstroom is van moment van binnenkomen tot de museumzalen wordt aangegeven door een bezoeker die 1 – 5 keer per jaar musea bezoekt, door een bezoeker die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoekt en enkele bezoekers die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken.

De respondent die 15> keer per jaar een museum bezoekt (REF2) zegt daarover: *“Ik zou haast zeggen dat je vlot het museum in kunt, maar dat is bij Het Noordbrabants Museum nog wel steeds zo geweest. We hebben een museumpas en dan heb je een aparte route.”*

#### *Snelle service bij HNBM volgens medewerkers*

De enige medewerker die ervaringen deelt over een snelle service bij HNBM is een gastvrouw. Zij is van mening dat het ontbreekt aan een eenduidig uniform van het hospitality team.

Zij (REF23) zegt hierover: *“De beveiligers zijn heel herkenbaar, omdat die in uniform lopen. Ik vind het wel heel jammer dat we als gastvrouwen nog steeds geen bedrijfskleding hebben. Dat vind ik een heel groot gemis. Ik had gehoopt dat we daar met Van Gogh wel iets mee zouden kunnen. Ook al is het maar een bloesje of colbertje. Iets meer uniform. Ik vind het wat hebben als we allemaal hetzelfde dragen. Nu is het net iets te verschillend. We doen allemaal ons best, maar ik vind het mooier en beter als we allemaal hetzelfde dragen.”*

#### *Verschillen tussen gastvrije situatie HNBM en ideale gastvrije situatie*

De geïnterviewde bezoekers benoemen een goede bereikbaarheid als een categorie dat past bij een gastvrij museumbezoek. Volgens de bezoekers heeft HNBM een goede bereikbaarheid. Een ander aspect is de herkenbaarheid van medewerkers door kleding en de bezoekers zijn van mening dat de medewerkers van HNBM goed herkenbaar zijn. Een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen is ook een aspect dat van invloed is op gastvrijheid. Bezoekers geven zowel aan dat er wel een vlotte doorstroom is, als dat dit niet het geval is. De bezoekers willen het liefst meteen kunnen doorlopen de museumzalen, maar dat is bij HNBM niet het geval. De geïnterviewde medewerkers benoemen ook dat een snelle doorloop van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring. Zij doen geen specifieke uitspraken over in relatie tot HNBM. Een andere categorie is dat er een duidelijk overzicht in de entreehal is van mogelijke routes. Ook hierover vermelden zij geen uitspraken. Ook noemen zij dat de herkenbaarheid van medewerkers door kleding. Een medewerker benoemt dat het ontbreekt aan een eenduidig uniform voor het hospitality team.

### *Conclusie ideale gastvrije situatie*

Een snelle service is volgens zowel de geïnterviewde medewerkers als bezoekers een thema dat van invloed is op gastvrijheid. Zowel bezoekers als een medewerker hechten belang aan herkenbaarheid van medewerkers door kleding en een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot de museumzalen. Een medewerker is daarbij ook van mening dat er een duidelijk overzicht in de entreehal moet zijn van mogelijke routes. Bezoekers noemen een goede bereikbaarheid ook nog invloed op gastvrijheid. Een kwart van de mannen en meer dan de helft van de vrouwen vinden een goede bereikbaarheid van invloed op gastvrijheid. Herkenbaarheid van medewerkers door kleding wordt alleen vermeld door vrouwen. Opvallend is dat veruit de meeste uitspraken binnen dit thema worden gedaan door museumkaarthouders. Door geen een van bezoekers die zonder museumkaart wordt er benoemd dat een goede bereikbaarheid van invloed is. Gekeken naar de verschillen in de leeftijdscategorieën is het opvallend dat de bezoeker van 80+ jaar geen uitspraken doet binnen deze categorie. De uitspraken zijn redelijk verdeeld over de diverse categorieën. Opvallend bij de categorieën die het aantal bezoeken per jaar weergeeft is dat bezoekers die 11 – 15 keer per jaar bezoeken alleen uitspraken doen over een vlotte doorloop van het moment van binnenkomst tot de museumzalen. Bij de medewerkers is het opvallend dat binnen elke categorie maar een medewerker een uitspraak doet daarover. Zo geeft alleen de DHB'er aan dat hij een snelle doorloop van moment van binnenkomst tot museumzalen en een duidelijk overzicht in de entreehal van mogelijke routes belangrijk vindt als het om gastvrijheid gaat en de adjunct-directeur zegt dit over herkenbaarheid van medewerkers door kleding.

### *Conclusie gastvrije situatie bij HNBM*

Tegenstrijdig is dat zowel de bezoekers aangeven dat er een vlotte doorstroom is van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen als dat dit niet het geval is. Mannen doen hier betrekkelijk weinig uitspraken over. Een man geeft aan dat er geen vlotte doorstroom is in het museum. De overige uitspraken over deze categorieën worden gedaan door vrouwen. Deze bezoekers zijn in het bezit van een museumkaart. Opvallend als er gekeken wordt naar de leeftijdscategorieën is dat de bezoeker <40 jaar alleen maar een uitspraak doet over een vlotte doorstroom en de bezoeker die 80+ jaar is geen uitspraken doet binnen dit thema. De enige medewerker die een uitspraak doet over snelle service bij HNBM is een gastvrouw die aangeeft dat het ontbreekt aan een eenduidig uniform bij het hospitality team.

## **4.9. Vergelijking van de thema's**

### *Een ideale gastvrije situatie volgens bezoekers*

Het thema waarover de meeste geïnterviewde bezoekers aangeven dat het van invloed is op gastvrijheid, is informatievoorziening. De categorie die alle bezoekers benoemen is een duidelijke bewegwijzering. Bijna alle bezoekers geven binnen het thema faciliteitenvoorzieningen geven aan dat zij het van invloed vinden op gastvrijheid als er service wordt geboden middels het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe en er een mogelijkheid wordt geboden voor horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant. Binnen het thema performance medewerkers geldt ook dat bijna alle bezoekers van mening zijn dat behulpzame medewerkers van invloed zijn op een gastvrije ervaring.

Een categorie die alle mannen benoemen is de mogelijkheid bieden voor horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant binnen het thema faciliteitsvoorzieningen. Deze categorie wordt door bijna alle vrouwen benoemd. Een duidelijke bewegwijzering is een categorie binnen het thema informatievoorziening dat alle mannen benoemen. Ook alle vrouwen benoemen deze categorie. Een groot verschil is dat bijna alle vrouwen benoemen dat de mogelijkheid om een museumwinkel te bezoeken van invloed is op gastvrijheid tegenover enkele mannen. Opvallend is ook dat bijna alle vrouwen benoemen dat een open houding van medewerkers van invloed is op gastvrijheid tegenover bijna de helft van de mannen. Het educatieve aanbod wordt alleen benoemd door enkele vrouwen. Ook een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot de museumzalen wordt door bijna de helft van de vrouwen benoemd tegenover een kwart van de mannen. Een andere categorie is de uitstraling van het gebouw. Dit wordt door meer dan de helft van de vrouwen benoemd tegenover een man. Een categorie die in grote mate meer door mannen worden benoemd is informatievoorziening voorafgaand aan een museumbezoek. Dit wordt genoemd door een aantal mannen en een vrouw. Daarnaast wordt zelfredzaamheid bijna door driekwart van de geïnterviewde mannen benoemd tegenover bijna de helft van de vrouwen. Hetzelfde geldt voor museumzalen voorzien van een goed lichtplan. Dit wordt benoemd door iets meer dan de helft van de mannen tegenover enkele vrouwen.

Een aantal categorieën worden alleen benoemd door bezoekers met een museumkaart, zoals professioneel handelen van medewerkers, het aanbod van educatieve activiteiten en geen tijdsloten invoeren voor een tentoonstelling. Dit geldt ook voor de categorie aansluiten van vormgeving op een tentoonstelling en gestructureerde weergave tentoongestelde werken. Als laatste geldt dit ook voor goede bereikbaarheid binnen het thema snelle service. Het bieden van service middels het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe wordt door bijna alle museumkaarthouders benoemd tegenover een ruime meerderheid van de bezoekers zonder museumkaart. Behulpzame medewerkers wordt aangekaart door alle museumkaarthouders en maar door een bezoeker zonder museumkaart. Een categorie die ook met name door museumkaarthouders, een ruime meerderheid, wordt benoemd is een prettige gevoel ervaren als bezoeker en zelfredzaamheid.

Er zijn twee categorieën die alleen benoemd worden door bezoekers die 40 – 60 jaar zijn. De categorie sfeervol museum wordt benoemd door bijna de helft van deze bezoekers en ook de gestructureerde weergave tentoongestelde werken wordt benoemd door enkele van deze bezoekers. Opvallend is dat de bezoeker van 80+ jaar relatief weinig uitspraken doet over de diverse categorieën. Het thema waarover hij het meest vermeld is informatievoorziening, faciliteitsvoorzieningen, sfeer en onafhankelijkheid. Die bezoeker die <40 jaar is benoemt met name categorieën binnen het thema faciliteitsvoorzieningen en performance medewerkers. De bezoekers die 40 – 60 jaar zijn geven tegen opzichte van de bezoekers die 61 – 80 jaar aan dat ze met name zitmogelijkheden van invloed vinden op gastvrijheid en de uitstraling van het gebouw. De bezoekers die 61 – 80 jaar zijn, geven ten opzichte van de bezoekers die 40 – 60 jaar aan dat ze met name zelfredzaamheid van invloed vinden op gastvrijheid.

Een performance van medewerkers wordt met name van invloed beschouwd door bezoekers die vaker dan vijftien keer een museum bezoeken per jaar. Er is ook één categorie dat alleen wordt benoemd door bezoekers die 15+ keer per jaar een museum bezoeken, namelijk het aansluiten van de vormgeving op een tentoonstelling.

### *De gastvrije situatie bij HNBM volgens bezoekers*

Er zijn een aantal categorieën die alleen door mannen worden benoemd, zoals een juiste hoeveelheid personeel aanwezig en duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in het museum binnen het thema informatievoorziening, een goed lichtplan in museumzalen en onvoldoende lichtvoorzieningen binnen het thema inrichting en gedrag medewerkers – bezoekers hun gang laten gaan binnen het thema onafhankelijkheid. Voor vrouwen geldt dat alleen zij uitspraken doen over negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel binnen het thema faciliteitenvoorzieningen, ontvangst door medewerkers en beveiliging is goed geregeld binnen het thema performance medewerkers en onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers en te weinig sfeer binnen het thema sfeer. Daarnaast ook over ruime ruimtes, een prettige indeling van schilderijen en kleine ruimtes binnen het thema inrichting. Ook een mooie uitstraling binnen het thema uitstraling, een goede herkenbaarheid van medewerkers en geen vlotte doorstroom bij binnenkomst binnen het thema snelle service en goed dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling binnen het thema onafhankelijkheid.

Met name de bezoekers zonder museumkaart benoemen een aantal categorieën niet. Zo worden alleen uitspraken gedaan door museumkaarthouders over onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers en goede informatievoorziening voorafgaand aan museumbezoek, duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst en slechte vindbaarheid bezoekersinformatie. Daarnaast over goede en onvoldoende lichtvoorzieningen, een prettige vormgeving, te kleine ruimtes en geen goede inrichting van het complex binnen het thema inrichting. Ook over een onprettige afstand door groot meubilair in de entreehal, geen vlotte doorstroom bij binnenkomst, goed dat er geen tijdsloten zijn en gedrag medewerkers – bezoekers hun gang laten gaan.

Gekeken naar de leeftijden doen de bezoekers van <40 en 80> jaar relatief gezien weinig uitspraken over de situatie bij HNBM. De bezoeker van 80> jaar doet alleen uitspraken binnen de thema's faciliteitenvoorzieningen en informatievoorziening. De bezoekers van <40 jaar doen uitspraken over de performance van medewerkers, informatievoorziening, inrichting, uitstraling en snelle service. Een categorie die door allen, behalve <40 jaar, vaak wordt benoemd is faciliteitenvoorzieningen.

De bezoekers die 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken vinden met name faciliteitenvoorzieningen van invloed op gastvrijheid. Dit is voor de bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken de inrichting en voor bezoekers die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken informatievoorziening.

### **4.10. Een 10 is het waard**

Deze paragraaf toont een verhaal over het meest gastvrije museumbezoek, volgens de geïnterviewde bezoekers, verteld vanuit de bezoeker. Vervolgens wordt een verhaal getoond vanuit het perspectief van de geïnterviewde medewerkers. Beide verhalen zijn gevormd op basis van de weergegeven resultaten.

### *Een bezoeker geniet van Jan Sluijters en een Bossche Bol*

Vandaag ben ik op pad geweest naar een heel erg leuk museum in Noord-Brabant, in 's-Hertogenbosch, Het Noordbrabants Museum. Ik heb zo genoten van mijn bezoek, eigenlijk uitzonderlijk, dus dat deel ik graag.

Ik ben een fervent museumbezoeker, ben 55 jaar, woon in Utrecht en heb een museumkaart. Ik las in de krant een artikel over de tentoonstelling van Jan Sluijters in Het Noordbrabants Museum en besloot om erheen te gaan. Ik ben eerst op de website van het museum gaan kijken en direct op de homepage zag ik de informatieknoppen die ik nodig had om mijn bezoek voor te bereiden. Ik las dat het museum van dinsdag tot en met zondag van 11 tot 17 uur geopend is, dat ik met een museumkaart gratis toegang heb en direct door kan lopen naar de toegangscontrole met mijn museumkaart. Ik zag ook dat er verschillende transferia zijn waar ik gebruik van kan maken, zodat ik daar mijn auto kan parkeren en met de bus naar de stad kan. Wat ik ook goed vind is dat er was aangegeven waar bezoekers met een rolstoel hun auto kunnen parkeren op een invalideparkeerplaats.

### *Een prachtig entree*

Toen ik de straat inliep viel me meteen op waar Het Noordbrabants Museum was, omdat een mooie vlag dit aangaf. Ik had op de site van het museum een afbeelding gezien van de voorkant van het museum en herkende het meteen. Het gedeelte waar de hoofdingang van het museum is, is een paleis en was prachtig om te aanschouwen. Op het plein voor de ingang van het museum stonden diverse kunstwerken om te bekijken en er waren ook veel bankjes, zodat je het rustig kon bekijken vanaf een zitplaats. Het moment dat ik binnenstapte in het paleis werd ik vriendelijk goedemiddag geheten door een gastvrouw. Ik zag een groot bord met duidelijk leesbare teksten waar ik de garderobe en toiletten kon vinden, waar de tentoonstellingen te zien zijn en dat ik als museumkaarthouder niet langs de kassa hoefde. Ik vond het heel fijn dat ik als museumkaarthouder meteen door kon lopen naar de tentoonstellingen, omdat er soms een rij kan staan voor een kassa. De hal was groot, waardoor er ook een goed overzicht was waar je als museumbezoeker naartoe moest gaan en ik geen grote drukte ervaarde. Ik voelde me welkom, op mijn gemak gesteld en vond het een vriendelijk ontvangst. Wat ik ook heel erg fijn vond is dat de toiletten heel erg dicht bij de ingang zaten, want ik wilde daar meteen een bezoek aan brengen. De toiletten zagen er goed verzorgd en schoon uit. Dit is toch erg fijn als je naar een toilet toe gaat. Daarna ben ik naar de garderobe gegaan om mijn spullen op te bergen. Er waren kluisjes waar ik gratis gebruik van kon maken en dat is erg plezierig, omdat ik dan niet met muntjes of een code iets hoef te doen. Het gaf me een prettig gevoel dat ik mijn spullen veilig kon opbergen en niet mee hoefde te nemen het museum in. Vlak voordat ik naar binnen ging, kwam er een gastvrouw naar me toe om me op gang te helpen met mijn bezoek. Ik vond het prettig dat ze niet opdringerig was en aan me vroeg of ik extra informatie wilde hebben. Ze vertelde kort en bondig, maar heel enthousiast over de tentoonstellingen die ik kon gaan bezichtigen, waardoor ik nog meer zin had om ernaar toe te gaan dan dat ik al had. Ze wist goed wat ze me moest vertellen en leek zich goed in de tentoonstellingen verdiept te hebben, zodat zij mij erover kon vertellen. Ik werd er zelf ook helemaal enthousiast van. Ik was gekomen voor de Jan Sluijters tentoonstelling en daar wilde ik ook als eerste naartoe gaan. De gastvrouw had mij gewezen op de speciale bewegwijzering van deze tentoonstelling, zodat ik in een mum van tijd bij het startpunt van deze tentoonstelling was.

### *Jan Sluijters, adembenemend...*

Wat heb ik toch genoten van die prachtige schilder Jan Sluijters. Een mooie tentoonstelling van hem was te zien, heel uniek. Het bezoek in de tentoonstellingszalen is net zoals de ontvangst heel erg prettig verlopen.

Er waren genoeg zitmogelijkheden in de tentoonstellingszalen. Ik vind het prettig als deze er staan, zodat ik dan even kan wachten op anderen. Ook vind ik dit prettig als ik een paar uur heb gelopen. Er waren ook drie werken die naast elkaar hingen die ik even echt goed wilde bekijken, waarbij ik op het bankje dat ervoor stond ben gaan zitten en deze goed in me op heb kunnen nemen. Toen ik de tentoonstelling aan het bekijken was, had ik een vraag over een werk. Ik zag aan het uniform van een persoon dat hij bij de beveiliging van het museum hoorde, waardoor ik wist dat ik hem kon aanspreken over mijn vraag. De beveiliging kon geen antwoord geven op mijn vraag, maar dat was heel begrijpelijk, want het was een inhoudelijke vraag. Hij stond me heel vriendelijk te woord en heeft mijn telefoonnummer opgeschreven, zodat hij een collega kon vragen om mij te benaderen die antwoord weet op mijn vraag. Ik vond het heel erg fijn om op die manier geholpen te worden en vond het helemaal niet erg dat ik op dat moment nog geen antwoord kon krijgen. Ook werd ik op een gegeven moment geholpen door een beveiliging die op me afstapte, omdat hij zag dat ik zoekende was naar iets. Ik had even niet goed rondgekeken en kon de toiletten niet vinden. Dit zag hij en kwam me helpen. Het viel me wel op dat ik weinig suppoosten heb gezien. Ze waren er natuurlijk wel en ik had ook een heel veilig gevoel in het museum, maar ze waren niet opvallend of storend aanwezig. Erg goed vond ik ook dat een beveiliging mij de tip gaf om mijn rugzakje op mijn buik te dragen, zodat ik er niet op hoefde te letten toen ik aan het rondlopen was. Je hebt natuurlijk toch het risico dat je iets raakt als je iets op je rug draagt. Ik mocht er op deze manier wel mee naar binnen, omdat het een kleine rugzak was, maar door hem op mijn buik te dragen, verkleinde ik deze kans. Ik vind het erg goed dat hij op die manier meedenkt over de veiligheid van de kunstwerken. Ondanks dat het een populaire schilder en tentoonstelling is, vond ik het niet te druk in de tentoonstellingszalen of teveel lawaai. Ik kan het echt heel erg onprettig vinden als dit wel het geval is, want ik houd ervan om in rust een tentoonstelling te bezoeken. Ook vond ik het erg goed dat er geen grote groepen jongeren of kinderen in de tentoonstelling waren, zodat dit de rust ook niet kan verstoren. Ik zag op de site van het museum dat er wel aanbod is voor scholieren, wat ik erg goed vind. Zij zijn toch de toekomst van ons land en ik vind het goed dat ze tijdens hun opvoeding ook musea bezoeken. Ik hoop dat het museum deze scholieren tijdens een rustig moment het museum laat bezoeken of tijdens openingstijden. Het viel me namelijk echt op dat er een relaxte sfeer heerste in het museum en dat vond ik heel prettig.

### *Meer leren over Jan Sluijters*

Een echte toevoeging vind ik dat er een audiotour beschikbaar was bij deze tentoonstelling. Ik kon hem zelfs gratis downloaden op mijn eigen telefoon en daarvoor inloggen op het gratis WiFi-netwerk. Je krijgt dan toch net wat meer informatie bij de tentoongestelde werken. Ik vind het wel heel goed dat het niet verplicht werd gesteld om de audiotour te luisteren, zodat je als bezoeker nog altijd zelf kan bepalen of je daar wel of geen gebruik van wenst te maken. In een hoek van de tentoonstelling zag ik ook dat er iets was bedacht voor kinderen, zodat zij ook iets interactiefs kunnen doen tijdens een bezoek. Ik vind het goed dat het museum heeft nagedacht om ook voor kinderen leuk aanbod te bieden. Toen ik de tentoonstelling binnenkwam zag ik een groot bord met duidelijk leesbare tekst met een inleiding over de tentoonstelling. Hier zag ik duidelijk waar de tentoonstelling over gaat en kreeg ik al wat meer achtergrondinformatie. Nadat ik deze tekst had gelezen was het vanzelfsprekend dat je naar een volgende ruimte ging waar een film werd afgespeeld over de schilder.

Hier werd met beeldmateriaal en geluid meer uitleg gegeven over Jan Sluijters en waar de tentoonstelling over gaat. Ik vond het heel fijn dat hier bankjes stonden, zodat ik even rustig kon zitten, terwijl ik aan het genieten was van de film. Ik vond het echt de moeite waard om deze te bekijken voordat ik de tentoonstelling ging bezoeken. Erg leuk vind ik ook dat er een programma rondom deze tentoonstelling wordt aangeboden in het museum. Zo is er iedere maand een lezing over de tentoonstelling waar je naartoe kunt. Dit kan ervoor zorgen dat je de tentoonstelling op een andere manier gaat bekijken.

### *De route in het museum en in de tentoonstelling*

Ik heb niet alleen genoten van de voorgevel, maar ook van het gebouw aan de binnenkant. Het is een prachtig gebouw, met een mooie binnenplaats en veel doorkijkjes. Zelfs in de tuin waren kunstwerken te aanschouwen. Erg leuk vond ik het ook dat je binnendoor naar een ander museum, Design Museum Den Bosch, kon lopen en langs de winkel en restaurant kwam. Je maakt een mooie ronde door het museum waarbij de prachtige tuin het middelpunt is. Opvallend was dat het er allemaal zo goed en verzorgd uitzag. Met name ook dat het overal schoon en netjes was. Ik vond het erg fijn dat er een logische route was in de tentoonstelling, omdat je soms in musea zo kan zoeken naar een beginpunt van de tentoonstelling. Ik wist waar ik moest beginnen en welke route ik het beste kon volgen in de tentoonstelling van Jan Sluijters. Ik vond dat de lichtvoorzieningen in de tentoonstellingszalen heel goed waren. Er was zelfs licht tot op de grond en de tentoongestelde werken kon je vanuit ieder oogpunt heel goed bekijken. Er was rekening gehouden met licht van buiten als er glas was en ook dat er genoeg licht was, als de zaal donker was. In de laatste zaal werden landschappen getoond van Nederland en daar was de grafische vormgeving goed aangesloten op de tentoongestelde werken. Zo ging de kleur van de muur over van blauw naar wit en paste dit perfect bij de werken. Ik vond het heel leuk om dat op deze manier te zien. Toen ik klaar was met het bekijken van de tentoonstelling van Jan Sluijters wilde ik ook nog de andere tentoonstellingen bekijken. Op de plattegrond die ik had meegekregen bij het betreden van het museum en ook op de bewegwijzeringsborden was goed aangegeven waar deze tentoonstellingen waren te vinden. Ik wilde graag naar de eerste etage toe om Het Verhaal van Brabant te bekijken en vond het erg goed dat er een lift was, omdat dit de bereikbaarheid van zalen vergroot.

### *Nagenieten onder het genot van een Bossche Bol van Jan de Groot*

Na de tentoonstelling ben ik als eerste naar het terras in de tuin van het museum gegaan om de indrukken te laten bezinken van de tentoonstelling. Ik vond het zo bijzonder en wilde dit even tot me laten komen. Ik vond het heerlijk dat ik op een terras in een tuin een kopje koffie en een echte Bossche Bol van Jan de Groot kon bestellen. Het terras was ruim, waardoor er voldoende plek was en de bediening was snel en erg vriendelijk. Ik kon zien dat het getrainde personeelsleden waren die enthousiast ervoor zorgden dat de bezoekers een plezierig bezoek hadden. Nadat ik mijn grote bol had opgesmikkeld ben ik naar de museumwinkel gegaan, want hier ben ik dol op. Ik werd erg blij van het grote aanbod aan Ansichtkaarten en dat er veel kaarten van de tentoonstelling van Jan Sluijters te koop waren. Ik heb nog even rondgesnuffeld in de winkel en een aantal kaarten gekocht. De verkopers in de winkel waren erg vriendelijk en vroegen geïnteresseerd hoe ik de tentoonstelling heb ervaren. Ik vertelde hen er enthousiast over. Doordat ik een paar mooie kaarten heb



gekocht, heb ik een mooie blijvende herinnering aan de tentoonstelling. Bij het verlaten van het museum bedankte de gastvrouw mij voor een bezoek en nodigde mij uit om nog een keer terug te komen.

Deze dag is een 10 waard!

#### *Een werkdag van een gastvrouw*

#### *Het meest gastvrije museum van 2019*

De doelstelling van het museum is om in 2019 het meest gastvrije museum van Nederland te zijn en daarvoor hebben dit voorjaar de nodige veranderingen plaatsgevonden. Als hospitality team hebben wij hierover mee mogen denken en zijn al onze aanbevelingen gerealiseerd. Dit voelt erg prettig, omdat we ons werk hierdoor beter kunnen uitvoeren en zien dat de museumbezoekers erg positief reageren op de verbeteringen. Diverse bezoekers zijn al naar mij toegekomen om aan te geven wat voor geweldig museumbezoek zij hebben gehad en dat maakt mijn werk zo leuk.

#### *Aanpassingen dit voorjaar*

Voordat we aan dit traject begonnen heeft de directeur het hele team uitgelegd dat het belangrijk is om door de bril van een bezoeker te kijken. Hij gaf aan dat het belangrijk is om te kijken welke route de bezoekers afleggen en wat ze onderweg allemaal tegenkomen. Dat je bijvoorbeeld kijkt waar de bezoekers gaan lopen, waar ze hun jas neerhangen, waar ze naar het toilet gaan en hoe ze het hebben beleefd als ze weer weggaan. Dit begint al bij de informatie op onze website als bezoekers in de oriëntatiefase zijn. Hier staat duidelijk bezoekeninformatie vermeld en kunnen de bezoekers zien van wanneer tot wanneer een tentoonstelling aanwezig is in het museum met een korte uitleg over de inhoud van de tentoonstelling. Een ander punt is de bewegwijzering naar het museum toe. De bewegwijzering in de binnenstad en op de belangrijkste wegen is goed aangegeven, waardoor bezoekers gemakkelijk het museum kunnen vinden. Voordat de bezoekers het plein van het museum betreden zien ze op het bord op de voorgevel wat de openingstijden van het museum zijn, waardoor de bezoeker ook daar geïnformeerd wordt over hoe lang hij in het museum kan verblijven en ook dat bezoekers kunnen zien wanneer we open zijn als het museum gesloten is.

Dit voorjaar is het entreegebied groter gemaakt, waardoor we een beter overzicht hebben en je als bezoeker ook meteen ziet waar je wat kan vinden. De bezoekers kunnen nu langs de kassa meteen naar de toegangscontrole en zijn dan in het museum, waardoor het moment van binnenkomst tot de museumzalen snel verloopt. De bewegwijzering naar de eerste behoeften van de bezoekers zoals toiletten, garderobe en daarna de tentoonstellingen is goed aangegeven. Dit vind ik sowieso heel belangrijk in het hele complex. Voor de tentoonstellingen zijn aparte borden in de vormgeving van de tentoonstelling, zodat bezoekers meteen de stijl kennen die ze op een reclame hebben gezien en sneller weten waar ze de tentoonstelling kunnen vinden. De duidelijke plattegrond die we hebben draagt er ook aan bij dat bezoekers gemakkelijk hun weg kunnen vinden in het museum.

De toiletten en garderobe zijn heel dicht bij de ingang gesitueerd, zodat de bezoekers in een mum van tijd bij deze diverse bezoekersfaciliteiten zijn. Deze faciliteiten zijn in capaciteit uitgebreid, omdat de bezoekersaantallen de afgelopen jaren zijn gegroeid. Het is belangrijk om mee te groeien met de

bezoekersaantallen en altijd voldoende capaciteit te blijven bieden aan de bezoekers. De deuren in het entreegebied zijn vervangen door automatische deuren. Voor de bezoekers wordt de deur nu automatisch open gemaakt wat een gevoel geeft dat ze welkom zijn en worden uitgenodigd om door te lopen. Met name voor bezoekers in een rolstoel of rollator is dit erg fijn, omdat ze geen hulp nodig hebben om verder te kunnen gaan. Tegelijkertijd met het plaatsen van deze deuren is het ook het klimaat verbeterd in de entreehal. Zo heeft het constante temperatuur van rond de 20 graden en schommelt het niet door de buitentemperaturen. De toegangscontrole bevindt zich nu direct achter de kassa en is er maar één toegangscontrole. Hierdoor moet iedere bezoeker langs de toegangscontrole om de zalen in te kunnen en zo weten wij dat we geen bezoeker missen en dus wie er allemaal in het gebouw aanwezig zijn.

Alle zalen zijn aantrekkelijk gemaakt om te bezoeken. De minder goed bereikbare plekken zijn beter bereikbaar gemaakt en op strategische plaatsen zijn de tentoonstellingen te zien waar de bezoekers op af komen, waardoor er een betere spreiding is in het museum en bezoekers worden verleid om ook op plekken te komen of tentoongestelde werken te bekijken waar ze anders niet zo snel zouden komen. Op alle trappen in het complex zijn goede markeringen geplaatst, zodat het overal veilig is om te lopen en dat een drempeltje opvalt voor bezoekers.

### *Informatie voor de bezoeker*

De balans in de hoeveelheid informatieverschaffing richting de bezoekers is goed. Ze krijgen niet teveel informatie, maar de informatie staat wel duidelijk weergegeven op diverse bewegwijzeringsborden, informatieborden en bijschriftenbordjes. De teksten zijn zo simpel en vaak ook zo kort mogelijk weergegeven, zodat het laagdrempelig wordt gepresenteerd. Niet alle bezoekers bezoeken regelmatig een museum en ook voor hen is het belangrijk dat ze de informatie snel en gemakkelijk kunnen begrijpen. De informatievoorziening intern wordt goed verspreid. Zo worden wij als hospitality team goed op de hoogte gehouden van de wisselende tentoonstellingen of gewijzigde kunst in de tentoonstellingszalen. Op die manier kunnen we de bezoekers ook goed helpen als ze een vraag hebben. Mocht ik een antwoord niet weten op een vraag, dan weet ik wel hoe ik ze kan doorverwijzen, zodat ze uiteindelijk wel geholpen worden. Bij het begin van een tentoonstelling krijgen we ook altijd een rondleiding met alle medewerkers door de conservator. Hier ontvangen we veel informatie en kunnen we ook vragen stellen. Op die manier kunnen we ook weer gemakkelijker de informatie doorgeven aan de bezoekers en leeft een tentoonstelling eigenlijk al vanaf de eerste minuut voor ons. Ik vind het heel goed dat informatievoorziening beschikbaar is in de vorm van een film, audiotour, catalogus of rondleiding voor bezoekers, zodat als zij meer informatie wensen dit ook kunnen ontvangen.

### *Een rondje door het museum*

Erg leuk vind ik dat er zo'n wisselend aanbod aan tentoonstellingen wordt gepresenteerd. De overgang van de ene tentoonstelling naar de ander is ook erg leuk. Zo wordt vandaag de tentoonstelling omgebouwd van Jan Sluijters naar Ali Banisadr en dit is veilig en netjes afgezet voor bezoekers. Bezoekers kunnen toch er langs lopen om naar andere tentoonstellingen te gaan, maar kunnen ook door de afzetting heen kijken om een blik op te vangen hoe een wisseling van een tentoonstelling eraan toe gaat. Als ik zo door de tentoonstellingszalen heen loop, vind ik dat er een goede balans is tussen het aantal objecten wat in de vitrines of achter glas wordt

gepresenteerd en diegene die dat niet zijn. Ook vind ik het een mooie uitstraling hebben dat de aankleding en entourage van een zaal goed wordt aangepast op de inhoud van een tentoonstelling, zodat de bezoeker echt ondergedompeld wordt in het verhaal van een tentoonstelling. Waar mijn collega's van de beveiliging op wijzen is dat de nooduitgangen goed zichtbaar moeten zijn, ook bij tijdelijke tentoonstellingen. Deze vallen nu op in de wisseltentoonstellingen, zodat bezoekers meteen zien waar de nooduitgangen zich bevinden in het geval van een calamiteit. Ik vind het ook goed dat er overal in de tentoonstellingszalen, en eigenlijk in heel het museum, veel zitmogelijkheden zijn geplaatst. De bezoekers geven aan behoefte te hebben om regelmatig te kunnen zitten om te kunnen rusten of een werk goed te kunnen bekijken. Met name oudere mensen willen soms liever nog geen twee minuten staan.

Terwijl ik door de tentoonstellingszalen heen loop, hoor ik dat een bezoeker een vraag stelt aan een beveiligiger. Hij staat haar netjes te woord en geeft aan geen antwoord te kunnen geven op de vraag. Hij noteert haar gegevens en geeft aan dat hij de vraag intern zal doorsturen en dat er contact wordt opgenomen met de mevrouw. De mevrouw is blij dat ze op die manier is geholpen en dat vind ik fijn om te zien. De beveiligiger hoort natuurlijk het beveiligen voorop te stellen, maar als er gelegenheid is om een vraag te stellen door een bezoeker is dit heel gastvrij. Als een beveiligiger bondig en vriendelijk beantwoordt, is de bezoeker daar al vaak mee geholpen. De beveiliging is erin getraind om een bezoeker te helpen, maar tegelijkertijd ook te blijven beveiligen. Zij moeten constant oog houden voor de beveiliging in het museum en niet teveel afgeleid raken. Ons als medewerkers behulpzaam opstellen geeft een prettig gevoel voor de bezoeker. Ook het initiatief nemen door af te stappen op een bezoeker die zoekende is, is hier een aspect van. Je kan als medewerker hierin proactief zijn, zodat de persoon weer verder wordt geholpen.

In de tentoonstellingszalen heerst een bepaalde rust, zodat bezoekers op hun gemak en zonder al teveel lawaai een tentoonstelling kunnen bekijken. Bezoekers komen voor ontspanning en kunnen op die manier ook een rust ervaren. Wat hieraan bijdraagt is dat de groepen met kinderen worden gescheiden van het reguliere bezoek. De scholen komen voor openingstijd, waardoor ze minder rekening hoeven te houden met andere bezoekers, wat voor hen en de bezoekers fijner is. Ook voor de medewerkers is het fijner om de groepen met kinderen gescheiden te hebben, omdat deze groep meer aandacht vraagt en we die hen dan ook kunnen geven. Een ander punt dat bijdraagt aan deze rust is dat de objectendetector is uitgeschakeld. Dit gaf een hard geluid. De beveiligers letten nu nauw op de bezoekers bij de schilderijen waar dit nodig is, waardoor dit geluid niet voor een situatie zorgt waarbij de betreffende bezoeker of andere bezoekers hiervan schrikken.

In het museum is overal voldoende licht aangebracht, zodat de bezoekers zowel de tentoongestelde werken goed kunnen bekijken, maar er ook een gezellige sfeer heerst in het museum.

Een ander punt dat opvalt is dat het een schoon museum is. Het hele museum wordt geregeld schoongemaakt, met name de toiletten. Op hele drukke dagen wordt er extra schoonmaak ingezet, zodat het museum ook dan schoon is. Ook de medewerkers hebben een verzorgde uitstraling en dat vind ik belangrijk als het gaat om gastvrijheid. De medewerkers hebben kleding van het museum aan en dragen gepoetste schenen. Ze zien er keurig en netjes uit. Op die manier zijn we ook allemaal herkenbaar als medewerkers wat eraan bijdraagt dat bezoekers ons herkennen en we gemakkelijker aangesproken kunnen worden.

Op de terugweg naar de kassa loop ik langs de winkel en het restaurant. Ik vind het erg leuk om te zien hoe bezoekers genieten van een winkelbezoek, een kopje koffie met Bossche Bol of lunch in het restaurant of op het terras. Het restaurant en het terras is lekker ruim en er is voldoende capaciteit om gebruik van te maken. De medewerkers zijn ervaren, waardoor de bezoekers goed worden bediend. Het aanbod in de winkel is erg uitgebreid, zodat er voor iedere bezoekers iets aanwezig is dat mogelijk aantrekkelijk is om te kopen.

### *Terug naar de plek waar het begint*

Terug aangekomen in de entreehal zie ik dat mijn collega bezoekers aan het helpen is bij de kassa. Ze schenkt persoonlijke aandacht aan de bezoekers die ze op dat moment helpt en laat zich niet afleiden door omgevingsgeluiden. De bezoeker wordt op die manier het snelst en het best geholpen.

Ik besluit om bezoekers vriendelijk te gaan ontvangen, zodat ze weten dat ze welkom zijn en zich op hun gemak voelen als het museum betreden. Ik laat de bezoekers merken dat ik blij ben dat ze er zijn. Ik vind het belangrijk dat de bezoeker wordt gezien als deze binnenkomt. Daarbij moet ik goed inschatten of ik wel of niet echt op bezoekers afstap of dat ik ze alleen goedendag wens. Regelmatig geef ik extra uitleg aan een bezoeker over waar wat te vinden is in het museum, maar ook dat er een audiotour is voor extra informatie. Belangrijk daarbij is dat ik niet pusherig overkom, want de bezoeker moet geen druk ervaren om iets te doen of te kopen. Soms merk ik dat iemand behoefte heeft om extra uitleg te ontvangen en als het moment dat toelaat, loop ik met de bezoeker mee in plaats van alleen maar te wijzen waar iets zich bevindt. Ook een belangrijk punt vind ik om oplettend te zijn op de bagage die bezoekers dragen als ze binnenkomen. Als ik zie dat een bezoeker bagage bij zich heeft dat niet in de kluisjes past, denk ik proactief met ze mee om de bagage ergens anders veilig op te bergen voor de bezoeker. De ingang is tevens de uitgang waardoor ik bezoekers ook nog naar hun ervaringen kan vragen als ze weggaan. De bezoekers zijn zo tevreden, genieten van de tentoonstellingen en geven aan dat we echt gastvrij zijn. Dat vind ik echt heel leuk om te horen en ik ben er trots op dat ik daar een steentje aan kan bijdragen. Ik vertel ze ook altijd nog even over de tentoonstellingen die gaan komen. Deze folders staan al vroegtijdig bij de kassa, zodat bezoekers hierover geïnformeerd worden.

Het is fijn dat bezoekers zelfstandig het museum kunnen bezoeken, zowel voor de bezoeker als voor ons als hospitality team. Er is een goede route aangeduid die bezoekers kunnen volgen. Omdat het merendeel van de bezoekers het prettig vindt om het museum zelfstandig te bezoeken, hebben wij als hospitality team de tijd en ruimte om aandacht te kunnen besteden aan de bezoekers die hier wel behoefte aan hebben.

### *Een goede samenwerking*

Ik ben van mening dat we als team, zowel het hospitality team als de beveiligers, een saamenhorigheidsgevoel uitstralen. Er is voldoende personeel aanwezig in het museum, waardoor we ook zeer behulpzaam kunnen zijn richting bezoekers, omdat we daar ook de gelegenheid voor hebben. We werken goed samen, zijn op elkaar ingespeeld en weten wie wanneer en waar moet zijn om de bezoekers het zo aangenaam mogelijk te maken. Ik heb ook echt plezier in mijn werk en loop bijna de hele dag rond met een glimlach. Dit geldt gelukkig hetzelfde voor mijn collega's. Ik geniet van dit soort werkdagen.

## Hoofdstuk 5 – Conclusie

### 5.1. Ideale gastvrije bezoekerservaring

Gastvrijheid is een concept waarover in de literatuur al geruime tijd een debat gaande is. Dit debat gaat over wat de juiste definitie is voor gastvrijheid in een commerciële omgeving. In de literatuur wordt gesuggereerd dat je door het inzetten van gastvrijheid onder meer een concurrentievoordeel kunt behalen en tegemoet kunt treden in de wensen van gasten. Dit is niet alleen belangrijk voor de commerciële sector, maar juist ook voor de non-profitsector. Door een goede klantbeleving neer te zetten als organisatie kan er concurrentievoordeel behaald worden. Hoe meer inkomsten een organisatie genereert, hoe minder financiële steun nodig is. In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: “Hoe wordt gastvrijheid ervaren door bezoekers in de museumbranche?”. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, een casestudie, bij Het Noordbrabants Museum. Zowel een aantal bezoekers als medewerkers zijn geïnterviewd om te achterhalen wat zij ervaren als gastvrijheid in een museum.

Uit de resultaten is gebleken dat faciliteitsvoorzieningen van invloed zijn volgens zowel bezoekers als medewerkers op gastvrijheid in een museum. De geïnterviewde bezoekers van het museum benoemen dat het voorzien in faciliteiten zoals toiletten, kluisjes, garderobe, museumwinkel, museumrestaurant en zitmogelijkheden van invloed is op gastvrijheid. Volgens medewerkers is het daarbij van belang dat er ook met name aandacht wordt besteed aan de capaciteit van de faciliteiten, zodat iedere bezoeker in deze service wordt voorzien. Faciliteitsvoorzieningen worden zowel door het grootste gedeelte van de vrouwen als mannen als invloedfactor beschouwd met uitzondering van voorzieningen van de museumwinkel, wat met name door vrouwen wordt aangegeven. Zowel museumkaarthouders als bezoekers zonder museumkaart vinden faciliteitsvoorzieningen van invloed op gastvrijheid.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat volgens bezoekers de performance van medewerkers van invloed is op gastvrijheid. De resultaten geven weer dat bezoekers en medewerkers vinden dat behulpzame medewerkers van invloed zijn, evenals een open houding van medewerkers. Beide categorieën worden door zowel mannen als vrouwen van invloed geacht en met name door museumkaarthouders. Alle bezoekers die zes keer of vaker per jaar naar een museum gaan benoemen dat zij behulpzame medewerkers van invloed vinden en zijn niet ouder dan 80 jaar. De bezoekers die met name een open houding van medewerkers van invloed vinden zijn jonger dan 60 jaar. Professioneel handelen, ontvangen worden door medewerkers en een gevoel van veiligheid zijn ook van invloed. Een ontvangst door medewerkers wordt met name door een ruime meerderheid van de bezoekers zonder museumkaart benoemd. De bezoeker die ouder is dan 80 jaar benoemt dat hij alleen een ontvangst door medewerkers van invloed vindt binnen dit thema.

De resultaten hebben uitgewezen dat ook informatievoorziening van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring. Alle geïnterviewde bezoekers vinden een duidelijke bewegwijzering van invloed, wat tegelijkertijd maakt dat dit de enige categorie binnen dit onderzoek is waarover alle bezoekers aangeven dat het van invloed is op gastvrijheid. Daarnaast is een ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum van invloed, voldoende personeel dat beschikbaar is om vragen aan te stellen, informatievoorziening voorafgaand aan een tentoonstelling en het aanbod van educatieve activiteiten. Medewerkers voegen daaraan toe dat een laagdrempelige informatievoorziening van invloed is en een balans in de hoeveelheid

informatievoorziening. Binnen dit thema worden er relatief gezien veel uitspraken gedaan door de bezoeker die ouder is dan 80 jaar. Het aanbod van educatieve activiteiten wordt alleen benoemd door een kleine hoeveelheid vrouwen en bezoekers die een museumkaart hebben, 40 – 80 jaar zijn en 6 – 15 keer per jaar een museum bezoeken. Informatievoorziening voorafgaand aan een museumbezoek wordt met name door de meerderheid van de mannen van invloed geacht. Met name een ruime meerderheid van de bezoekers zonder museumkaart vindt voldoende personeel beschikbaar om vragen aan te stellen van invloed.

Het onderzoek wijst uit dat ook de sfeer in een museum van invloed is op een gastvrije ervaring. De geïnterviewde bezoekers geven weer dat daarbij rust in een museum van invloed is. Dit wordt door zowel bijna driekwart van de mannen en vrouwen, alle bezoekers zonder museumkaart en een ruime meerderheid van de museumkaarthouders benoemd. Deze bezoekers zijn 40 – 80 jaar. Daarnaast geven met name de museumkaarthouders aan dat ze een prettig gevoel willen ervaren als bezoeker, deze bezoekers zijn 40 – 80 jaar en bijna driekwart van deze bezoekers bezoekt 6 – 10 keer een museum per jaar. Categorieën die ook van invloed zijn binnen dit thema zijn een gemoedelijke sfeer en een sfeervol museum. Medewerkers voegen hieraan toe dat zij onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling van invloed vinden op gastvrijheid.

Uit de resultaten is gebleken dat onafhankelijkheid een thema is dat van invloed is als het om gastvrijheid gaat bij een museum. Zelfredzaamheid is daarbij van invloed volgens bijna driekwart van de geïnterviewde mannen, een ruime meerderheid van de museumkaarthouders en alle bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken. Ook is het van invloed hoe medewerkers zich gedragen, waarbij bezoekers aangeven dat ze graag met rust gelaten willen worden. Dit wordt met name door alle bezoekers die geen museumkaart hebben aangekaart die allemaal 1 – 5 keer per jaar een museum bezoeken. Ook van invloed is het niet invoeren van tijdsloten voor een tentoonstelling. Twee medewerkers beamen binnen dit thema dat zelfredzaamheid van invloed is op gastvrijheid.

Ook het thema inrichting is van invloed volgens bezoekers en medewerkers op een gastvrije museumbeleving. Ruime ruimtes wordt met name genoemd door bijna de helft van de vrouwen en een ruime hoeveelheid van de museumkaarthouders, tegenover iets meer dan een kwart van de mannen en iets meer dan een kwart van de bezoekers zonder museumkaart. Dat zalen zijn voorzien van een goed lichtplan is van invloed volgens met name mannen en bezoekers die 40 – 60 jaar zijn. De aansluiting van de vormgeving op een tentoonstelling wordt alleen benoemd door een ruime meerderheid van de bezoekers die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken. Een gestructureerde weergave wordt alleen genoemd door bezoekers die een museumkaart hebben, mannen en 40 – 60 jaar zijn. Medewerkers voegen daaraan toe dat het gastvrij is om alle zalen aantrekkelijk te maken, dat er voorzieningen zijn voor invalide bezoekers en dat de keuze van schilderijen toegankelijk is voor bezoekers.

Uit dit kwalitatieve onderzoek is gebleken dat zowel bezoekers als medewerkers een snelle service ook van invloed vinden. Bezoekers vinden een vlotte doorloop van het moment van binnenkomst tot de museumzalen van invloed, wat met name wordt benoemd door iets meer dan de helft van de vrouwen die 40 – 60 jaar zijn. De herkenbaarheid van medewerkers door kleding is ook een invloedfactor wat alleen door een kwart van de vrouwen wordt benoemd. Een goede bereikbaarheid is van invloed voor museumkaarthouders en met name voor mannelijke bezoekers. De bezoeker die 80+ jaar is doet geen uitspraken binnen dit thema.

De bezoekers die 11 – 15 keer per jaar een museum bezoeken benoemen alleen de vlotte doorloop bij binnenkomst als invloed op gastvrijheid. Een medewerker voegt hieraan toe dat een duidelijk overzicht in de entreehal van mogelijke routes van invloed is op gastvrijheid.

Tot slot is uit dit onderzoek gebleken dat ook de uitstraling van invloed is op gastvrijheid volgens zowel bezoekers als medewerkers. De uitstraling van een gebouw is daarbij het meest van invloed volgens met name mannelijke bezoekers, bezoekers die 40 – 60 jaar zijn en bezoekers die vaker dan vijftien keer per jaar een museum bezoeken. Een schone en verzorgde uitstraling is ook van invloed volgens met name mannen en bezoekers die 40 – 60 jaar zijn. Een medewerker voegt hieraan toe dat een verzorgde uitstraling van medewerkers ook van invloed is op gastvrijheid.

Samenvattend hebben faciliteitsvoorzieningen, de performance van medewerkers, sfeer, inrichting, informatievoorziening, onafhankelijkheid, uitstraling en een snelle service invloed op gastvrijheid in een museum volgens de geïnterviewde bezoekers en medewerkers.

## 5.2. Gastvrije bezoekerservaring bij HNBM

De faciliteitsvoorzieningen betreft een ideale situatie en de situatie bij HNBM komen in zeer grote mate overeen. De vier categorieën die worden benoemd in een ideale situatie zoals het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe, het voorzien in de mogelijkheid om een museumwinkel te bezoeken, zitmogelijkheden bieden en horecaconsumptie in een vakkundig restaurant wordt allemaal aangeboden bij HNBM. Enkele bezoekers hebben wel negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel. De geïnterviewde medewerkers voegen daaraan toe dat er te weinig capaciteit is aan de bezoekersfaciliteiten.

Professioneel handelen en een open houding van medewerkers wordt door de bezoekers aangegeven als twee aspecten die van invloed zijn op een gastvrije bezoekerservaring. Hierover zijn geen specifieke uitspraken gedaan bij HNBM. Wel wordt er gemeld dat de medewerkers een vriendelijke uitstraling hebben. Welke aspecten wel worden benoemd en die ook tot uiting komen bij HNBM zijn het ontvangen worden door medewerkers en dat de medewerkers behulpzaam zijn. De bezoekers ervaren een gevoel van veiligheid bij HNBM, maar vinden tegelijkertijd ook dat er onvoldoende toezicht is door de beveiligers. De geïnterviewde medewerkers voegen hieraan toe dat er medewerkers bij het restaurant zijn die zich onprofessioneel gedragen, omdat ze onervaren zijn.

De geïnterviewde bezoekers zijn van mening dat een gemoedelijke sfeer van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring en deze sfeer is aanwezig bij HNBM. Ditzelfde geldt als het gaat om een prettig gevoel te hebben als bezoeker en de geïnterviewde medewerkers zijn het hiermee eens. Een ander aspect dat wordt benoemd is rust in een museum, maar zowel de bezoekers als medewerkers vinden het te druk in het museum. Beide zijn ook van mening dat het een sfeervol museum hoort te zijn als het om gastvrijheid gaat, maar dat dit nog te weinig het geval is. Een toevoeging van de medewerkers is dat onderdompeling in een verhaal bijdraagt aan gastvrijheid. Hierover worden geen uitspraken gedaan in relatie tot HNBM.

De geïnterviewde bezoekers geven aan dat er zowel een ruimte informatievoorziening in de tentoonstellingszalen is als dit onvoldoende aanwezig is. Daarnaast vinden zij ook dat er voldoende informatie voorafgaand aan een bezoek wordt weergegeven en anderen vinden dat deze informatie slecht vindbaar is.

Enkele bezoekers geven aan dat er voldoende personeel beschikbaar is voor vragen, anderen te weinig. Zo vinden ook enkele bezoekers dat het museum een duidelijke bewegwijzering heeft en anderen weer een onduidelijke. Medewerkers geven ook aan dat er zowel een duidelijke als onduidelijke bewegwijzering is in het museum. De bezoekers benoemen ook dat het aanbod van educatieve activiteiten van invloed is op gastvrijheid. Medewerkers voegen hieraan toe dat er te weinig uniforme informatie wordt verstrekt in het museum. Daarnaast wordt door hen aangegeven dat de informatievoorziening laagdrempelig moet zijn, maar over de situatie bij HNBM worden geen uitspraken gedaan. Medewerkers geven aan dat een interne goede communicatie ook van invloed is en dat dit nog niet naar behoren is. Zij zijn wel van mening dat er duidelijke informatie beschikbaar is over welke tentoonstellingen er gaan komen in het museum.

Zowel de geïnterviewde bezoekers als medewerkers zijn van mening dat zelfredzaamheid van invloed is op gastvrijheid. Zij doen beide geen uitspraken hierover in relatie tot HNBM. Bezoekers geven aan dat ze graag als bezoeker hun eigen gang willen gaan en dat er geen tijdsloten worden ingevoerd voor een tentoonstelling. Beide zijn het geval bij HNBM.

Ruime ruimtes is een aspect dat telt voor de geïnterviewde bezoekers en medewerkers als het gaat om gastvrijheid. Deze bezoekers vinden een aantal ruimtes te klein en de medewerkers doen hierover geen uitspraken. Twee aspecten die van invloed zijn en goed worden uitgevoerd bij HNBM zijn het aansluiten van de vormgeving op een tentoonstelling en een gestructureerde weergave tonen van de werken. Het lichtplan is volgens deze bezoekers zowel voldoende als onvoldoende. Er is volgens deze bezoekers zowel een prettige als onprettige indeling van het complex en ook bij de medewerkers zijn deze meningen verdeeld. Deze medewerkers voegen hieraan toe dat alle zalen aantrekkelijk horen te zijn en de keuze voor schilderijen toegankelijk moet zijn voor bezoekers, maar zij doen hier geen uitspraken over in relatie tot HNBM. Zij zijn ook van mening dat er betere voorzieningen voor invalide bezoekers getroffen kunnen worden en enkele onveilige situaties verbeterd moeten worden.

Een schone en verzorgde uitstraling past volgens de geïnterviewde bezoekers en medewerkers bij een gastvrij museum. Een medewerker is van mening dat er te weinig hygiëne in geval van drukte is in het museum. Een ander aspect is de uitstraling van het gebouw en dat is het geval volgens deze bezoekers bij HNBM. Deze bezoekers ervaren wel dat er een onprettige afstand is tussen de medewerker achter de kassa en de bezoeker, omdat er een te groot meubilair staat. De medewerkers voegen daaraan toe dat medewerkers een verzorgde uitstraling dienen te hebben, maar benoemen niet in hoeverre dit bij HNBM het geval is.

De geïnterviewde bezoekers zijn van mening dat een goede bereikbaarheid hoort bij een gastvrij museum en dit is het geval bij HNBM. Ook geven zij aan dat herkenbaarheid van medewerkers middels kleding van invloed is en dat de medewerkers herkenbaar zijn bij HNBM. De bevraagde medewerkers zijn het hiermee eens, maar geven aan het beter is als het hospitality team een eenduidig uniform heeft. De bezoekers geven aan dat er wel en geen vlotte doorloop is vanaf het moment van entree tot de museumzalen. Medewerkers zijn het ermee eens dat dit een aspect is dat van invloed is op gastvrijheid, maar doen geen uitspraken hierover in relatie tot HNBM. Medewerkers voegen toe dat ze van mening zijn dat er overzicht moet zijn in de entreehal voor bezoekers. Ook hierover doen zij geen specifieke uitspraken in relatie tot HNBM.



## Hoofdstuk 6 - Discussie

Dit hoofdstuk begint met een weergave van een discussie over de onderzoeksresultaten, waarna wordt getoond op welke manier de resultaten bijdragen aan de inzichten van de huidige literatuur. De beperkingen van het onderzoek zullen vervolgens worden toegelicht met daaropvolgend aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

### 6.1. Discussie resultaten

In dit onderzoek is onderzocht wat er volgens de geïnterviewde bezoekers en medewerkers van invloed is op gastvrijheid in een museum. Het onderzoek is een casestudie, uitgevoerd binnen Het Noordbrabants Museum in 's-Hertogenbosch. De afgelopen jaren krijgt klantbeleving steeds meer aandacht binnen de vrijetijdsector, ook binnen de non-profitsector, waarbij gastvrijheid een belangrijk fenomeen is. Zo omschrijven Meyer en Swager (2007) dat klantbelevingen als interne en subjectieve reacties zijn die klanten hebben op al het contact (direct of indirect) met een bedrijf. Zomerdijk & Voss (2009) beschrijven klantbeleving als een holistisch concept dat elk aspect van het aanbod van een bedrijf omvat. Uit dit onderzoek komt naar voren dat gastvrijheid op diverse contactmomenten van toepassing is. Dit geldt niet alleen voor het daadwerkelijk bezoeken van de tentoonstellingen, maar ook bijvoorbeeld de informatie die op een website staat weergegeven, de route naar het museum en de ontvangst. De bestaande literatuur is met name op zoek naar een definitie voor gastvrijheid. Er is al een jarenlange discussie en debat gaande hierover. Volgens Lugosi (2008) is gastvrijheid inherent aan emoties, omdat de gastvrije handeling de betrokkenen vereist om een rationeel oordeel los te laten of op te schorten in het creëren van wederzijds welzijn en vreugde. Hij stelt dat gastvrijheid openheid is ten opzichte van de ander en het gaat om acceptatie van de ander, zij het tijdelijk. Lugosi (2008) geeft weer dat Derrida (2000) en Sherringham & Daruwalla (2007) betogen dat dergelijke 'pure' gastvrijheid niet haalbaar is, omdat machtsverschillen en verschillen in status zo fundamenteel zijn voor de relatie tussen de gastheer en gast. De resultaten van dit onderzoek bevestigen niet dat er een 'pure' gastvrijheid haalbaar is, maar ontkrachten het ook niet. De respondenten geven aan wat voor hen gastvrijheid is in een ideale situatie, maar spreken daarbij niet over machtsverschillen en verschillen in status. Er is tot nu toe in de literatuur weinig aandacht besteed aan welke factoren van invloed zijn op gastvrijheid. De literatuur beschrijft daarover dat er een positief verband is tussen het creëren van veiligheid voor een gast, het neerzetten van een performance door medewerkers, het creëren van een welkomgevoel en de faciliteiten naar de wensen van een gast aanpassen en een gastvrije ervaring. Dit geeft weer dat er niet alleen een focus is op de core business van een dienst vanuit de gast, in deze case de tentoonstellingen, maar op de gehele dienst zoals deze wordt aangeboden. De literatuur geeft weer dat de gast zich onder andere veilig wil voelen, een performance wil ontvangen van medewerkers, een welkomgevoel wil ervaren en gebruik wil kunnen maken van faciliteiten die naar wens zijn. De resultaten van dit onderzoek komen gedeeltelijk overeen met wat in eerdere onderzoeken gesteld is.

### *Faciliteitenvoorziening*

Er blijkt een positief effect te zijn tussen de faciliteitenvoorzieningen en een gastvrije ervaring. Zo omschrijven Cunnell & Prentice (2000) dat onder andere de faciliteiten in een museum impact hebben op de museumpraktijken en de beleving van de gasten. Lashley & Morrison (2000) geven in hun omschrijving van gastvrijheid weer dat de basisfunctie van gastvrijheid het aangaan is van een relatie of het bevorderen van de uitwisseling van goederen en diensten, zowel materieel als symbolisch. De faciliteiten in een museum spelen daarbij een rol. In de literatuur wordt er met name op ingegaan dat de faciliteiten naar wens moeten zijn van de gasten, terwijl de bezoekers in dit onderzoek aangeven dat het met name draait om de beschikbaarheid van de voorzieningen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het merendeel van de gasten gebruik maakt van een toilet of garderobe en deze dus voorhanden moeten zijn. Medewerkers voegden hieraan toe dat voldoende capaciteit van de faciliteitenvoorzieningen van belang is. Dit thema leidt tot de eerste propositie:

*Propositie 1: Een voorwaarde om een gastvrije bezoekerservaring te realiseren is het aanbieden van faciliteitenvoorzieningen met voldoende capaciteit.*

### *Performance medewerkers*

Overeenkomstig met de literatuur is het positieve effect van performance van medewerkers op een gastvrije ervaring. Zo omschrijft King (1995) dat het gastvrij is als een gast wordt begroet als hij arriveert. Hij is van mening dat inherent aan gastvrijheid de zorg voor veiligheid van de persoon is. Bij vertrek wordt de gast bedankt en krijgt deze een uitnodiging om terug te keren. Zowel bezoekers als medewerkers zijn van mening dat een ontvangst door medewerkers bijdraagt aan gastvrijheid. Hetzelfde geldt voor de zorg voor veiligheid van de persoon. Dat een gast wordt bedankt en een uitnodiging krijgt om terug te keren wordt door zowel de geïnterviewde bezoekers als medewerkers niet vermeld als een ervaring die kan bijdragen aan gastvrijheid. Cunnell & Prentice (2000) stellen dat onder andere instructies richting bezoekers impact hebben op de museumpraktijken. Door de bezoekers en medewerkers wordt dit niet als zodanige instructies genoemd, maar zij geven wel aan dat behulpzame medewerkers van invloed zijn op de gastvrijheid. Volgens Hemmington (2007) kan er beter gekeken worden naar de aard van gastvrijheid bij het opstellen van een definitie van gastvrijheid. Hij benoemt daarbij twee definities uit Oxford English Dictionary en Chambers English Dictionary. Vriendelijkheid en een ontvangst wordt in beide woordenboeken beschreven. Zowel de bezoekers als medewerkers zijn het ermee eens dat vriendelijkheid en een ontvangst bijdragen aan een gastvrije beleving. Hemmington (2007) geeft weer dat performance een dimensie is dat van belang is voor gastvrijheid bij een commerciële ervaring. Volgens hem kunnen organisaties die in een commerciële context onder andere een performance weten neer te zetten een concurrentievoordeel behalen, doordat ze persoonlijke, gedenkwaardige en waarde toevoegen aan het leven van de gasten. De host-gast relatie, vrijgevigheid en veel kleine verrassingen zijn zaken die naast veiligheid en beveiliging van belang zijn volgens de literatuur. Zowel de bezoekers als medewerkers geven aan dat ze behulpzame medewerkers prettig vinden en de host-gast relatie aan wensen te gaan. Ditzelfde geldt voor vrijgevigheid, veiligheid en de beveiliging. Opvallend is dat Hemmington (2007) duidelijk vermeld dat kleine verrassingen bijdragen aan een gastvrije ervaring, maar dit alleen maar wordt vermeld door de adjunct-directeur. Een ander onderwerp uit de literatuur, het creëren van

veiligheid voor de gast, valt binnen dit onderzoek ook binnen het thema performance van medewerkers. De medewerkers kunnen er mede voor zorgen dat bezoekers zich veilig voelen en hebben hier een aandeel in. Dit thema leidt tot de tweede propositie:

*Propositie 2: Diverse factoren binnen de performance van medewerkers zoals het worden ontvangen door medewerkers, zorgen voor veiligheid van de gast, behulpzame medewerkers, medewerkers met een vriendelijke uitstraling en medewerkers die vrijgevigheid uitstraling hebben een positief effect op een gastvrij museumbezoek.*

### *Sfeer*

De literatuur geeft weer dat een welkomgevoel van invloed is op gastvrijheid en het belangrijk is dat de gast zich comfortabel voelt (King, 1995). Binnen dit onderzoek wordt het creëren van een welkomgevoel binnen de categorie 'prettig gevoel ervaren als bezoeker' gezien dat valt binnen het thema sfeer. Lashley & Morrisson (2000) geven ook aan dat het gevoel van de gast belangrijk is en dat de gastheer daar een rol bij kan spelen. Zo omschrijven zij dat zij het van belang vinden dat de gastheer gastvrij is en door gevoelens van vrijgevigheid en een oprechte achting voor de gast als individu. Binnen dit thema zijn er in dit onderzoek ook diverse andere categorieën beschreven zoals een gemoedelijke sfeer, rust in een museum en een sfeervol museum. Een mogelijke verklaring kan in het verlengde liggen van andere thema's. Zo is het museumbezoek een totaalbeleving waar bezoekers een prettig gevoel willen ervaren, wat inhoudt dat er een gemoedelijke sfeer is, het rustig is en sfeervol. Dit thema leidt tot de derde propositie:

*Propositie 3: De sfeer in een museum, gevormd door het ervaren van een welkomgevoel, een gemoedelijke sfeer, rust in een museum en een sfeervol museum, draagt bij aan een gastvrij museumbezoek.*

### *Inrichting*

Over de inrichting wordt in de literatuur door Carbone & Haeckel (1994), Berry et al. (2002) en Berry Bendapudi (2003) beschreven dat zij het mogelijk achten om doelbewust een serviceomgeving te ontwerpen en te manipuleren om klantpercepties en -ervaringen te sturen. Dit wordt in de literatuur niet zodanig als invloed op gastvrijheid beschouwd, maar wel als een onderdeel waar zaken een podium krijgen wat wel weer zorgt voor invloed op gastvrijheid (Lugosi, 2008). De resultaten uit dit onderzoek wijzen uit dat de inrichting wel van invloed is op gastvrijheid. Ruime ruimtes, het aansluiten van de vormgeving op een tentoonstelling, een gestructureerde weergave van tentoongestelde werken en het voorzien van een goed lichtplan in de museumzalen hebben volgens de bezoekers invloed op gastvrijheid. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat bezoekers met name ook voor de inrichting van een gebouw komen, omdat dit invloed heeft op hetgeen dat wordt tentoongesteld door een museum. Dit thema leidt tot de vierde propositie:

*Propositie 4: De inrichting van een museum bestaande uit ruime ruimtes, het aansluiten van de vormgeving op een tentoonstelling, een gestructureerde weergave van de tentoongestelde werken en het voorzien van een goed lichtplan in de museumzalen hebben een positief effect op een gastvrij museumbezoek.*

Een opvallende bevinding is dat er vier thema's zijn benoemd door de respondenten die niet in eerder onderzoek zijn aangetoond. Uit het onderzoek blijkt dat informatievoorziening, onafhankelijkheid, snelle service en uitstraling van invloed zijn op gastvrijheid.

### *Informatievoorziening*

De resultaten hebben uitgewezen dat ook informatievoorziening van invloed is op een gastvrije bezoekerservaring. Een duidelijke bewegwijzering is daarbij van invloed. Daarnaast is een ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum van invloed, voldoende personeel dat beschikbaar is om vragen aan te stellen, informatievoorziening voorafgaand aan een tentoonstelling en het aanbod van educatieve activiteiten. Medewerkers voegen daaraan toe dat een laagdrempelige informatievoorziening van invloed is en een balans in de hoeveelheid informatievoorziening. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat bezoekers alle ins en outs willen weten van een tentoonstelling en daarover zo goed mogelijk geïnformeerd willen worden. Ook kan dit in het verlengde van de thema's onafhankelijkheid en een snelle service liggen. Bezoekers willen graag informatie gemakkelijk tot hun beschikking hebben, zodat ze snel naar hun doel kunnen gaan en selectief kunnen zijn in de informatie die ze tot zich willen nemen. In de literatuur worden er voor zover bekend geen uitspraken gedaan over informatievoorziening. Dit thema leidt tot de vijfde propositie:

*Propositie 5: Ruime informatievoorziening met een duidelijke bewegwijzering, ruime informatievoorziening over een tentoonstelling in een museum, voldoende personeel dat beschikbaar is om vragen aan te stellen, informatievoorziening voorafgaand aan een tentoonstelling, aanbod van educatieve activiteiten en laagdrempelige informatievoorziening beïnvloeden positief een gastvrij museumbezoek.*

### *Onafhankelijkheid*

Uit de resultaten is gebleken dat onafhankelijkheid een thema is dat van invloed is als het om gastvrijheid gaat bij een museum. Zelfredzaamheid is daarbij van belang. Ook is het van invloed hoe medewerkers zich gedragen, waarbij bezoekers aangeven dat ze graag met rust gelaten willen worden. Ook van invloed is het niet invoeren van tijdsloten voor een tentoonstelling. In de literatuur worden er voor zover bekend geen uitspraken gedaan over onafhankelijkheid. Dit thema leidt tot de zesde propositie:

*Propositie 6: Een museumbezoek waarbij de bezoeker onafhankelijk is, wat inhoudt dat deze zelfredzaam kan zijn, medewerkers bezoekers met rust laten en er geen tijdsloten zijn voor een tentoonstelling, draagt bij aan een gastvrij museumbezoek.*

### *Uitstraling*

Uit het huidige onderzoek blijkt ook dat de uitstraling van een museum van belang is. Niet alleen de tentoongestelde werken, maar het gebouw wordt als museumstuk beschouwd door de geïnterviewde bezoekers. Een schone en verzorgde uitstraling van het museum is daarbij ook van invloed. Een medewerker benoemt de verzorgde uitstraling van medewerkers als invloedfactor. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat bezoekers niet alleen komen voor de tentoonstellingen, maar voor een totaalbeleving die al begint nog

voordat bezoekers in het museum zijn. De uitstraling van het gebouw, maar ook de ruimtes waar bezoekers worden ontvangen zijn daarbij van invloed. In de literatuur worden er voor zover bekend geen uitspraken gedaan over de uitstraling. Dit thema leidt tot de zevende propositie:

*Propositie 7: Als een museum uitstraling heeft en er schoon en verzorgd uitziet, inclusief de medewerkers, heeft dit een positief effect op een gastvrij museumbezoek.*

### *Snelle service*

Een ander opvallend resultaat is dat een snelle service ook van invloed is op gastvrijheid. Door Cunnell & Prentice (2000) wordt wel aangegeven dat faciliteiten en instructies impact hebben op de museumpraktijken en daarmee gastvrijheid, maar dit geeft niet expliciet weer dat een snelle service hieronder wordt verstaan. Bezoekers vinden met name een vlotte doorloop van moment van binnenkomst tot de museumzalen van invloed op gastvrijheid, de herkenbaarheid van medewerkers door kleding en een goede bereikbaarheid. Een mogelijke verklaring kan liggen in het verlengde van onafhankelijkheid. De geïnterviewde bezoekers willen graag zelfstandig een museum kunnen bezoeken en daarbij snel op hun bestemming zijn, zodat ze weinig tijd nodig hebben om op de locatie te zijn waarvoor ze komen. Dit thema leidt tot de achtste propositie:

*Propositie 8: De snelle service van moment van binnenkomst tot aan de museumzalen, de herkenbaarheid van medewerkers door kleding en een goede bereikbaarheid beïnvloeden een gastvrij museumbezoek.*

Walls, Okumus, Wang en Kwun (2011) geven een raamwerk weer over de samenstelling van een consumentenervaring in de gastvrijheid en toerisme industrie. De kern van een consumentervaring bestaat volgens hen uit twee assen en vier componenten zoals 'gewoon', 'buitengewoon', 'cognitief' en 'emotioneel'. Buiten de cirkel zijn er een aantal factoren die invloed hebben op consumentervaringen. Deze factoren kunnen waargenomen fysieke ervaringselementen zijn, waargenomen menselijke interactie-elementen, individuele kenmerken en situationele factoren. De consumentervaringen werken niet in een vacuüm of zonder externe of interne effecten, maar zijn uniek voor elk individu. In dit onderzoek zijn er ervaringen gedeeld door zowel bezoekers als medewerkers, waarbij met name de factoren die van invloed zijn op de bezoekerservaring zijn benoemd door de respondenten. Deze factoren zijn de diverse thema's die in de resultaten van dit onderzoek naar voren komen. Zo zijn goede faciliteitsvoorzieningen fysieke ervaringselementen, is de performance van medewerkers een menselijke interactie-element, is sfeer een individueel kenmerk en is snelle service een situationele factor. Deze factoren zijn van invloed op een bezoeker een 'gewone' ervaring heeft gehad tijdens zijn of haar museumbezoek of 'buitengewoon', 'cognitief' of 'emotioneel'. De resultaten geven weer dat het om meer draait dan alleen een mooie tentoonstelling. De bezoeker wil een complete gastvrije bezoekerservaring waarop meer aspecten van invloed zijn dan alleen mooie tentoonstellingsruimtes met indrukwekkende tentoonstellingen.

## 6.2. Theoretische bijdrage

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over gastvrijheid in de non-profitsector. De laatste jaren is er veel debat en discussie gevoerd over de definitie van gastvrijheid, maar in veel mindere mate over de factoren die van invloed zijn volgens gasten op gastvrijheid. De uitkomsten van dit onderzoek dragen op drie vlakken bij aan de bestaande literatuur. Allereerst geeft dit onderzoek inzicht in de factoren die van invloed zijn op gastvrijheid in de non-profitsector in plaats van de commerciële sector. Ten tweede levert dit onderzoek een aanvulling op de bestaande inzichten over de factoren die van invloed zijn op gastvrijheid. Tot slot is inzicht verkregen in welke factoren er nog meer van invloed zijn op gastvrijheid.

Als eerste kan worden gesteld dat het huidige onderzoek een aanvulling is op de bestaande literatuur over gastvrijheid, omdat eerdere studies geen verschillen in gastvrijheid tussen de profit en non-profitsector hebben aangetoond. Er is in de literatuur veel aandacht besteed aan een definitie. De onderzoeken zijn gericht binnen een commerciële omgeving om zo te proberen om te komen tot een eenduidige definitie. Dit onderzoek is gehouden binnen een museum, een non-profitorganisatie, waardoor het aantoont wat de factoren zijn die van invloed zijn op gastvrijheid.

Ten tweede kan worden benoemd dat de voornaamste factoren die van invloed zijn op gastvrijheid, het creëren van veiligheid voor de gast, een performance neerzetten door medewerkers, het creëren van een welkomgevoel en het aanpassen van de faciliteiten aan de wensen van de bezoekers is. In het huidige onderzoek wordt aangetoond dat deze factoren ook allemaal van invloed zijn op gastvrijheid. Een aantal van deze factoren worden direct benoemd door de respondenten, zoals het welkomgevoel en het gevoel van veiligheid. Een performance neerzetten door medewerkers en het aanpassen van de faciliteiten naar de wensen van de gast worden ook door bezoekers benoemd, maar daarvan is de inhoud anders. Zo benoemen de respondenten dat het van invloed is dat er faciliteiten worden aangeboden in plaats van het belang dat deze aan de wensen van de gasten voldoen.

Ten derde is het zo dat in de literatuur met name gefocust wordt op het vaststellen van een definitie voor gastvrijheid en in mindere mate welke factoren van invloed zijn op gastvrijheid. Dit onderzoek laat zien dat naast de voorgaand benoemde factoren ook uitstraling, een snelle service, onafhankelijkheid en informatievoorziening van invloed zijn op gastvrijheid. Dit onderzoek had niet de insteek om een definitie vast te stellen voor gastvrijheid. Door de aanvulling van dit onderzoek is het inzicht vergroot in welke factoren van invloed zijn op gastvrijheid.

## 6.3. Beperkingen

Bij de interpretatie van dit onderzoek dient rekening gehouden te worden met de beperkingen. Een eerste beperking is dat de resultaten gekleurd kunnen zijn door de vooringenomenheden van de onderzoeker. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Het Noordbrabants Museum, het bedrijf waar de onderzoeker zelf werkzaam is. Mogelijk kan dit invloed hebben gehad op de antwoorden die de respondenten hebben gegeven (Eriksson & Kovalainen, 2016). Enerzijds zijn de bezoekers geïnterviewd die op de hoogte waren dat de onderzoeker werkzaam is bij het museum. Anderzijds zijn er medewerkers geïnterviewd van de organisatie geïnterviewd waar de onderzoeker zelf werkzaam is. De onderzoeker heeft zelf voorkennis van de organisatie,

dat onbewust meegespeeld kan hebben in de vraagstelling en het interpreteren van de data. Het is mogelijk dat de respondenten niet naar alle eerlijkheid hebben durven te antwoorden, met name medewerkers, omdat ze op de hoogte waren van de rol van de onderzoeker en het doel van het onderzoek. Om dit zoveel mogelijk te beperken is de medewerkers voorafgaand toegelicht dat ze konden aangeven wanneer ze informatie gaven die ze niet in het onderzoek getoond wilden hebben. Geen van de medewerkers heeft dit aangegeven. Bij de bezoekers is nadrukkelijk aangegeven dat ze de onderzoeker konden beschouwen als onafhankelijk onderzoeker van de Erasmus Universiteit en dat het interview geanonimiseerd zou worden (Yin, 2009). Bij de bezoekers is dezelfde vragenlijst gehanteerd. Om de kans te verkleinen dat de resultaten werden beïnvloed door de rol van de onderzoeker, is elk interview opgenomen, getranscribeerd en van de bezoekers geanonimiseerd (Yin, 2009). De thematische analyse heeft vervolgens op basis van de (geanonimiseerde) transcripten plaatsgevonden waarvan een uitwerking in bijlage 2.

Als tweede beperking kan genoemd worden dat er bewust vanwege tijdsredenen een keuze is gemaakt om maar één case te selecteren voor dit onderzoek. Dit beperkt de generaliseerbaarheid van de resultaten (Yin, 2009; Eriksson & Kovalainen, 2016). Voor andere musea is het mogelijk om de uitkomsten van dit onderzoek te gebruiken. Hierbij dient aangegeven te worden dat het niet is aangetoond dat het voor alle musea geldt, want er kan een verschil zitten in de locatie en grootte van een museum wat hier mogelijk invloed op heeft. Het is echter ook niet aangetoond of de resultaten voor de gehele non-profitsector van toepassing zijn. De uitkomsten van het onderzoek zouden ook in grote mate gebruikt kunnen worden door andere bedrijven in de vrijetijdssector zoals een bioscoop, attractiepark of zwembad. Ook hier is er een host-gast relatie en kopen bezoekers een kaartje voor een vrijetijdsbesteding. Ook hiervoor geldt dat het echter niet is aangetoond of de resultaten gelden voor de gehele vrijetijdsbranche, mede omdat het vaak geen non-profitorganisaties zijn.

Tot slot was er ten tijde van het interviewen van de respondenten een zeer drukbezochte tentoonstelling over Jan Sluijters gaande in Het Noordbrabants Museum. Rust in een museum is bijvoorbeeld een factor die specifiek benoemd kan zijn door bezoekers, omdat het aantal bezoekers aanzienlijk hoger lag dan tijdens van andere tentoonstellingen. Mogelijk heeft dit een ander beeld gegeven van de resultaten. Verder is het onderzoek gedaan op één moment in de tijd. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of deze factoren aanhouden voor een langere tijd.

#### 6.4. Vervolgonderzoek

De resultaten bieden tevens aanleiding voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is vanwege tijdsredenen er vaak geen toelichting gevraagd door de onderzoeker op de omschrijving van begrippen. Het advies voor vervolgonderzoek is dan ook te achterhalen wat er wordt verstaan onder de begrippen die worden genoemd door respondenten zoals een open houding, een gevoel van veiligheid en uitstraling van het gebouw.

Bij de meeste thema's binnen dit onderzoek was er een verschil in het benoemen van categorieën die van invloed zijn op een bepaald thema. Zo benoemen medewerkers andere categorieën binnen het thema performance medewerkers dan de bezoekers. Het gaat voorbij aan het doel om binnen deze studie in te zoomen op de verschillen in opvattingen tussen bezoekers en medewerkers. Vervolgonderzoek hiernaar werpt mogelijk nog en ander licht en kan mogelijk leiden tot aanvullende factoren.

Een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek is om onderzoek te doen bij meer respondenten die jonger dan 40 of ouder dan 80 jaar zijn. Vervolgonderzoek kan aantonen of deze resultaten ook gelden voor meer bezoekers met deze leeftijden.

Door praktische beperkingen kan dit onderzoek geen volledig overzicht bieden van hoe bezoekers en medewerkers denken over gastvrijheid in relatie tot alle thema's die benoemd zijn door de respondenten. De respondenten benoemden wat hen het meeste was opgevallen in relatie tot gastvrijheid. Verder onderzoek naar deze vragen is een relevante manier om te achterhalen hoe álle bezoekers over een bepaald thema of onderwerp denken in relatie tot gastvrijheid.

Een eerste verkenning heeft plaatsgevonden in dit onderzoek naar de relatie tussen factoren bij een museumbezoek en een gastvrije bezoekerservaring. In een nader kwantitatief onderzoek zouden de gebleken verbanden nader onderzocht kunnen worden, waardoor nauwkeuriger eventuele verbanden in kaart gebracht kunnen worden. Er zou aan de hand van dit onderzoek aangetoond kunnen worden welke factoren een grotere mate van invloed hebben dan anderen.

Tot slot wordt er in dit onderzoek gefocust op welke factoren van invloed zijn op gastvrijheid, maar gastvrijheid zelf kan ook positieve of negatieve effecten hebben op andere zaken. Vervolgonderzoek zou kunnen focussen op in hoeverre gastvrijheid voor beperkingen kan zorgen of juist voor positieve resultaten. Vervolgonderzoek naar deze vragen kan het effect van gastvrijheid binnen een organisatie tonen.

## 6.5. Aanbevelingen voor de praktijk

Naast de suggesties voor vervolgonderzoek zijn er ook een aantal aanbevelingen voor het management van musea. Zo is het belangrijk om als museum naar je doelgroep te kijken in relatie tot gastvrijheid. De resultaten toonden aan dat er verschillen zijn in resultaten van mannen en vrouwen, diverse leeftijden, of bezoekers wel of geen museumkaart hadden en het aantal keer dat zij een museum bezochten. Het is daarvan van belang om inzicht te hebben in de percentages en achtergronden van de bezoekers, zodat er op die manier ingespeeld kan worden op gastvrijheid.

Een andere suggestie is dat er door een medewerker in een museum onderzocht wordt wat het belevingsbeeld is ten aanzien van gastvrijheid van verschillende medewerkers. De resultaten van dit onderzoek geven weer dat beveiligers anders tegen gastvrijheid aankijken dan de gastvrouwen en bijvoorbeeld ook de directie. De verschillen kunnen door directieleden onder de loep genomen worden en daar kan op ingespeeld worden, zodat de bedrijfsfilosofie ten aanzien van gastvrijheid door de organisatie heen gelijk is op de punten waar dit noodzakelijk is. De resultaten laten immers zien dat in bijna alle facetten die bezoekers tegenkomen tijdens een museumbezoek van invloed zijn op gastvrijheid.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat er verschillen zijn in de belevingswereld ten aanzien van gastvrijheid tussen medewerkers en bezoekers. Het is belangrijk om inzicht te hebben in de wensen van je klanten, in dit geval de bezoekers, om concurrentievoordeel te behalen. Het is daarvoor noodzakelijk om te achterhalen waar de behoeften en wensen liggen.



Aangezien gastvrijheid door de gehele organisatie verweven is, is het belangrijk dat ook de gehele organisatie zich daarvan bewust is. Een gastvrijheidstraining niet alleen voor medewerkers die er direct mee te maken hebben, zoals gastvrouwen of beveiligers, kan hierbij een rol spelen, zodat alle medewerkers binnen een organisatie zich hiervan bewust zijn of worden.

## 6.6. Aanbevelingen voor HNBM

Geconcludeerd kan worden dat de geïnterviewde bezoekers tevreden zijn als het gaat om een gastvrij bezoek. Van veel categorieën die zowel deze bezoekers als de geïnterviewde medewerkers benoemen geldt het dat het wordt uitgevoerd bij HNBM. Om de gastvrije bezoekerservaring te verbeteren kan HNBM verbeteringen doorvoeren. Betreft de faciliteitsvoorzieningen is het goed om de capaciteit van de faciliteiten te vergroten, omdat ook de bezoekersaantallen zijn gegroeid. Daarnaast is het goed om het aanbod van de museumwinkel aan te vullen, met name het aanbod in ansichtkaarten en deze te laten aansluiten op de tijdelijke tentoonstellingen, waarvoor veel bezoekers naar het museum toe komen.

Wat betreft de performance van medewerkers is het belangrijkste dat er goed personeel werkzaam is in het restaurant met ervaring. In de horeca werken vaak uitzendkrachten, maar ook die moeten goed getraind zijn voordat ze de bezoekers bedienen, zodat het servicelevel goed is.

Om de sfeer te verbeteren in het museum is het goed om het niet zo druk te laten zijn in het museum. Bij de tentoonstelling van Jan Sluijters is een te grote drukte ervaren. Voor de echt grote tentoonstellingen is het goed om tijdsloten in te voeren, maar niet voor de kleinere, omdat in dit onderzoek ook wordt aangegeven dat bezoekers het als onprettig ervaren. Om de sfeer nog meer te verbeteren is het goed om extra sfeer aan te brengen in het museum op het voorplein, zodat bezoekers daar duidelijker zien dat het gebouw een museum is en daar ook al diverse kunstwerken aanschouwd kunnen worden. Daarnaast kan er middels lichtvoorzieningen in het museum op de plaatsen buiten de tentoonstellingszalen ook meer sfeer gecreëerd worden.

De informatievoorziening richting bezoekers kan ook verbeterd worden. Zo is het goed dat er altijd voldoende personeel aanwezig is, zodat bezoekers bij hen terecht kunnen om vragen te stellen. Daarnaast is het goed om de informatie die wordt verstrekt richting de bezoekers goed af te stemmen tussen de collega's, zodat de hoeveelheid gelijk is en de inhoud uniform is. De interne communicatie behoeft ook aandacht, zodat er tijdig over veranderingen gecommuniceerd wordt richting onder andere het hospitality team en de beveiligers, zodat zij deze informatie op het juiste moment door kunnen geven aan de museumbezoekers.

Een aantal ruimtes in het museum is te klein op dit moment, waardoor het goed is om te kijken naar de mogelijkheden om deze te vergroten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de entreehal. Daarnaast is het goed om de deuren te vervangen in de entreehal voor automatische deuren, zodat met name de bezoekers die invalide zijn gemakkelijk hun weg kunnen vervolgen vanaf het moment dat zij het museum betreden. Ook het lichtplan in de tentoonstellingszalen behoeft aandacht. Niet alle kunstwerken en informatiebordjes zijn goed te lezen voor de bezoekers. Belangrijk is dat er aandacht wordt besteed aan de onveilige situaties in het museum. Zo moeten alle trappen voorzien zijn van goede verlichting of markeringen, zodat deze goed zichtbaar zijn voor bezoekers. Daarnaast is het belangrijk dat alle bordjes voor nooduitgangen goed zichtbaar zijn, met name in de ruimtes waar de tijdelijke tentoonstellingen te zien zijn.

Om de uitstraling te verbeteren is het goed om het meubel in de entreehal te vervangen door iets minder kolossaals. Dit meubel moet geen afstand creëren tussen de bezoeker en kassamedewerker. In geval van drukte is het voor de uitstraling heel goed als het museum ook dan schoon blijft en met name de hygiëne in het museum goed is.

De doorstroom van het moment van binnenkomst tot aan de museumzalen is niet helder voor alle bezoekers. Het zou een verbetering zijn als de bezoekers maar langs één punt hoeven en niet twee keer gecontroleerd hoeven te worden. Om een snelle service te leveren aan de museumbezoekers is het goed als het hospitality team een eenduidig uniform aankrijgt, zodat bezoekers direct zien wie medewerkers zijn van het museum.

## Referenties

- Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the british voluntary sector. *18*(2), 101–115. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9039-3>
- Berry, L. & Bendapudi, N. (2003). Clueing in the customers. *Harvard Business Review*, *81*, pp. 100–6.
- Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, *43*, pp. 85–9.
- Boje, D.M. (1991). The storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, *36* (1).
- Braun, V. & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* *3*(2006), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brotherton, B. (2002). Finding the hospitality industry (a response to Paul Slattery), *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, *1*(2).
- Brotherton, B. (2003). Finding the hospitality industry (a final response to Slattery?), *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, *2*(2).
- Brotherton, B. & Wood, R. (2000). Hospitality and hospitality management. In C. Lashley and A. Morrison (eds.), *In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Campbell-Smith, G. (1967). Marketing the Meal Experience, Guildford: University of Surrey.
- Carbone, L.P. & Haeckel, S.H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, *3* (3), 8–19.
- Chan, J. K. L. (2009). The consumption of museum service experiences: Benefits and value of museum experiences. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, *18*(2–3), 173–196. <https://doi.org/10.1080/19368620802590209>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Elaborating the Analysis. Basics of qualitative reearch: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Cunnell, D. & Prentice, R. (2000). Tourist’s recollections of quality in museums: A servicescape without people? *Journal of Museum Management and Curatorship*, *18*, 369–390.
- Darke, J. & Gurney, C. (2000). Putting up? Gender, hospitality and performance. In C. Lashley and A. Morrison (eds.). *In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dees, J. G. (1998). Social enterprise: enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, *76*(1), 54–67.
- Derrida, J. (2000). Hospitality. Angelaki. *Journal of Theoretical Humanities*, *5*, pp. 3–18.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *The Academy of Management Journal*, *50* (1), pp. 25-32
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. 2<sup>nd</sup> edition. Sage publications, London, UK.
- Falk, J.H. (2009). *Identity and the museum visitor experience*. California: Walnut Creek.
- Gillespie, C.H. (1994). Gastrophy and nouvelle cuisine: entrepreneurial fashion and fiction, *British Food Journal*, *96*(10), pp.19–23.
- Goulding, C. (2000). The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, *34*, 261–278.
- Hansen, K.V., Jensen, O. & Gustafsson, I. (2004). Payment – an undervalued part of the meal experience?, *Food Service Technology*, *4*(2), pp.85–91.
- Hemmington, N. (2004) Concepts of hospitality – from service to experience, Proceedings I-CHRIE Conference, Philadelphia.
- Hemmington, N. (2007). From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business, *The Service Industries Journal*, *27*(6), 747-755.
- Het Noordbrabants Museum. *Jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 19 april 2019, van [https://www.hetnoordbrabantsmuseum.nl/media/660748/Jaarverslag\\_2018.pdf](https://www.hetnoordbrabantsmuseum.nl/media/660748/Jaarverslag_2018.pdf)
- Het Noordbrabants Museum. *Wat doen we*. Geraadpleegd op 19 april 2019, van <https://www.hetnoordbrabantsmuseum.nl/topmenu/over-het-museum/wat-doen-we/>
- Het Noordbrabants Museum. (2018). *Ambitieplan 2018 – 2021*. Den Bosch: Management Team Het Noordbrabants Museum
- Het Noordbrabants Museum. (2018). *Werkplan 2018*. Den Bosch: Management Team Het Noordbrabants Museum
- Jansen-Verbeke, M. C., & Rekom, J. (1996). Scanning museum visitors urban tourism marketing. *Annals of Tourism Research*, *23*, 364–375.

- Jayawardena, C. (2000) International hotel manager, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), pp.67–9.
- Johnson, P. S. (2003). Museums. In R. Towse (Ed.), *A handbook of cultural economics* (pp. 315–320). Northampton: Edward Elgar, MA.
- Jones, P. (2004). Finding the hospitality industry: a response to Brotherton and Slattery, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 3(1).
- Kawahima, N. (1998). Knowing the public: a review of museum marketing literature and research. *Museum Management and Curatorship* 17(1), 21–39.
- Kesner, L. (2006). The role of cognitive competence in the art museum experience. *Journal of Museum Management and Curatorship*, 21, 4–19.
- King, C.A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), pp.219–34.
- Kivela, J., Inbakaran, R. & Reece, J. (2000). Consumer research in the restaurant environment. Part 3: analysis, findings and conclusions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), pp.13–30.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. & Yokoyama, F. (1989). The service scoreboard: a service quality measurement tool for the hospitality industry, *Hospitality Education and Research Journal*, 14(2), pp.413–20.
- Kotler, N., & Kotler, N. (2001). Can museums be all things to all people? Mission, goals and marketing role. *Museum Management and Curatorship*, 18, 271–287.
- Lashley, C. & Morrison, A. (2000). In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises. *Museum Management and Curatorship*, 27(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09647775.2012.644693>
- Lugosi P. (2008). Hospitality spaces , hospitable moments : consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, 19, pp. 139–149
- Lynch, P., Molz, J. G., McIntosh, A., Lugosi, P., & Lashley, C. (2011). EDITORIAL Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1(1), 3–24. <https://doi.org/10.1386/hosp.1.1.3>
- McLean, F. (1997). *Marketing the museums*. London: Routledge.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, 85, p. 137.
- Morrison, A. & O’Mahoney, G.B. (2002) Hospitality: a liberal introduction, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(2), pp.189–97.
- Museumvereniging. (2018). *Museumcijfers 2017*. Geraadpleegd op 22 november 2018, van <https://www.museumvereniging.nl/museumcijfers-2017>
- O’Connor, D. (2005). Towards a new interpretation of hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), pp.267–71.
- Palmer, D.W. (1992). *Hospitable Performances: Dramatic Genre and Cultural Practices in Early Modern England*. Purdue University Press: West Lafayette, IN.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, second edition. Sage.
- Pine, B.J. II & Gilmore, J.H. (1998), Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76, pp. 97-105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pritchard, M. (1981) *Guests and Hosts*, Oxford: Oxford University Press.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Sherringham, C. & Daruwalla, P. (2007). Transgressing hospitality: polarities and disordered relationships? *Hospitality: a Social Lens*, pp. 33–45
- Slattery, P. (2002). Finding the hospitality industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1 (1).
- Slattery, P. (2003). Finding the hospitality industry (Slattery’s reply to Brotherton), *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(1).
- Stead, N. (2002). In the vernacular: On the architecture of the national museum of Australia. *Journal of Australian Studies*, 26(72), 121–129. <https://doi.org/10.1080/14443050209387744>
- Stringer, P.F. (1981). Hosts and guests; the bed and breakfast phenomenon, *Annals of Tourism Research*, 8(3), pp.357–76.
- Telfer, E. (2000). The philosophy of hospitableness. In C. Lashley and A. Morrison (eds.), *In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Thyne, M. (2001). The importance of values research for nonprofit organisations: the motivation-based values of museum visitors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(2), 116–130. <https://doi.org/10.1002/nvsm.140>
- Toepler, S. (2006). Caveat Venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas*, 17(2), 95–109. <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9012-6>
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. R., & Kwun, D. J. W. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.008>
- Walsh, K. (1992). *The representative of the past: Museums and heritage in the postmodern world*. London: Routledge.
- Wilson, G. (1988). Marketing and self-promotion in museums. *Museum Journal*, 88(2), 97–100.
- Winsted, K.F. (2000). Service behaviours that lead to satisfied customers, *European Journal of Marketing*, 4(3/4), pp.399–417.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research. In *Design and Methods* (3th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2009). Case Study Research. In *Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2014). Case Study Research. In *Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zomerdijk, L. & Voss, C. (2009). “Service design for experience-centric services”, *Journal of Service Research*, 13, pp. 67-82.

## Bijlage 1 – Interview protocols

### Interview protocol bezoekers

#### *Achtergrondinformatie*

1. Hoe vaak bezoekt u een museum?
2. Gaat u vaak naar hetzelfde museum, of bezoekt u meerdere musea?

#### *Voorafgaand aan museumbezoek*

3. Wat voor informatie zoekt u op voorafgaand aan een museum?
4. Wat vindt u dat er voor informatie beschikbaar dient te zijn?
5. Als u in het kader van gastvrijheid denkt, wat vindt u dat een museum kan doen om gastvrij te zijn nog voor dat u naar het museum gaat?

#### *Museumbezoek*

6. Hoe wilt u het liefst ontvangen worden in een museum?
7. Wat zijn dingen die absoluut niet mogen gebeuren tijdens een museumbezoek?
8. Welke sfeer vindt u belangrijk in een museum?
9. Hoe vindt u dat het personeel kan bijdrage aan gastvrijheid?
10. Wat voor ervaringen tijdens een tentoonstellingsbezoek geven u een gastvrij gevoel?
11. Als u let op de faciliteiten, wat vindt u dat er aan faciliteiten geboden moet worden bij een gastvrij museum?
12. Welke aspecten qua inrichting stralen voor u gastvrijheid uit?

#### *Overig*

13. Wat betekent voor u gastvrijheid?
14. Als u op een andere locatie bent, wat vindt u dan echt gastvrij? En wilt u dat ook graag terugzien bij een museumbezoek?
15. Wat is uw gouden gastvrijheidstip?
16. Wat is uw grootste ergernis als het gaat om gastvrijheid?

### Interview protocol directie

#### *Achtergrondinformatie*

1. Hoe lang ben je werkzaam voor Het Noordbrabants Museum?
2. Wat zijn je werkzaamheden precies in Het Noordbrabants Museum?

#### *Introductie*

3. Wat betekent voor jou gastvrijheid?

#### *Beleid*

4. Wat is het beleid van het museum ten aanzien van gastvrijheid?
5. Wat vind je goed aan het beleid?
6. Waar zie je verbeterpunten ten aanzien van het beleid?
7. Hoe wordt er binnen de directie/management team gedacht over gastvrijheid?

#### *Afdelingen*

8. Hoe wordt dit beleid doorgevoerd binnen de verschillende afdelingen?
9. Welke rol speelt de directie of het management team hierbij?
10. Zijn er grote verschillen ten aanzien van gastvrijheid tussen de verschillende afdelingen?

### *Uitvoering*

11. Wat vind je van de situatie in het museum op dit moment ten aanzien van gastvrijheid?
12. Waar zijn nog verbeterpunten om gastvrijheid te verbeteren?

### *Conflicten*

13. Hoe wordt er omgegaan met tegenstrijdige belangen als het gaat om gastvrijheid?
14. Welke rol speelt gastvrijheid ten aanzien van geldverstrekkers?

### *Overig*

15. Als je op een andere locatie bent, wat vind je dan echt gastvrij? En wil je dat ook graag terugzien bij een museumbezoek?
16. Wat is je gouden gastvrijheidstip?
17. Wat is je grootste ergernis als het gaat om gastvrijheid?

## **Interview protocol beveiligers en gastvrouwen**

### *Achtergrondinformatie*

1. Hoe lang ben je werkzaam voor Het Noordbrabants Museum?
2. Wat zijn je werkzaamheden precies in Het Noordbrabants Museum?

### *Introductie*

3. Wat betekent voor jou gastvrijheid?
4. Wat is het beleid van het museum ten aanzien van gastvrijheid?
5. Wat vind je goed aan het beleid?
6. Waar zie je verbeterpunten ten aanzien van het beleid?

### *Tentoonstellingsbezoek*

7. Hoe zorg jij ervoor dat bezoekers gastvrijheid ervaren als ze in de museumzalen zijn?
8. Welke sfeer vind je belangrijk dat er in de museumzalen is?
9. Wat voor reacties krijg je van bezoekers ten aanzien van gastvrijheid?
10. Wat zijn dingen die absoluut niet mogen gebeuren als een bezoeker in een museumzaal is?
11. Waar zie jij nog verbeterpunten ten aanzien van inrichting in een gastvrij museum?

### *Faciliteiten*

12. Welke reacties krijg jij ten aanzien van de faciliteiten van de bezoekers?
13. Wat vind je dat er aan faciliteiten geboden moet worden in een gastvrij museum? Zie je verbeterpunten?
14. Vind je dat het beleid ten aanzien van gastvrijheid in overeenstemming is met de uitvoering als het gaat om de faciliteiten?

### *Personeel*

15. Aan welke eisen moet het personeel voldoen om gastvrijheid uit te stralen volgens jou?
16. Hoe wordt er binnen jouw team gesproken over gastvrijheid?
17. Hoe wordt er binnen jouw organisatie gesproken over gastvrijheid?
18. Vind je dat er verbeterpunten zijn om de gastvrijheid te verbeteren door in te zetten op personeel?
19. Vind je het beleid ten aanzien van gastvrijheid in overeenstemming is met de uitvoering als het gaat om het personeel?

### *Overig*

20. Als je op een andere locatie bent, wat vind je dan echt gastvrij? En wil je dat ook graag terugzien bij een museumbezoek?
21. Wat is je gouden gastvrijheidstip?
22. Wat is je grootste ergernis als het gaat om gastvrijheid?

## Bijlage 2 – Thematische analyses

### Bezoekers – ideale gastvrije beleving

Selectief coderen

Axiaal coderen

Open coderen

<b>Faciliteitsvoorzieningen (68)</b>	Service bieden middels het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe (23)	Voorzien in gratis kluisjes	3
		Voorzien in mogelijkheid om gebruik te maken van garderobe en kluisjes	8
		Voorzien in paraplubakken	1
		Voorzien in voldoende kluisjes en garderobe	4
		Voorzien in voldoende toiletten	4
		Voorzien van toiletmogelijkheid	3
	Mogelijkheid bieden voor bezoek museumwinkel (13)	Aanbod van artikelen van een tentoonstelling in de museumwinkel	1
		Aanbod van uitgebreide collectie van kwalitatief hoogstaande ansichtkaarten van een tentoonstelling	1
		Mogelijkheid bieden voor het bezoeken van een museumwinkel	11
	Zitmogelijkheden bieden (14)	Zitmogelijkheden bieden in museumzalen om tentoongestelde werken te bekijken van een afstand	4
		Zitmogelijkheden bieden om te rusten	10
	Mogelijkheid bieden voor horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant (18)	Mogelijkheid bieden voor horecaconsumptie	15
		Aansluiten aanbod museumrestaurant op inhoud tentoonstelling	1
Goede bediening in het museumrestaurant		1	
Niet te lange wachttijden in een museumrestaurant		1	
<b>Performance medewerkers (61)</b>	Professioneel handelen medewerkers (10)	Kwalitatief goede antwoorden geven op vragen door medewerkers	7
		Beleeft te woord gestaan worden door medewerkers	2



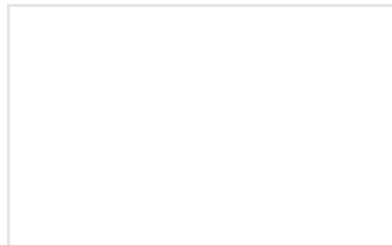
		Vakkundig handelen door personeelsleden	1
	Ontvangst door medewerkers (4)	Ontvangen worden door medewerkers	1
		Vriendelijk om welkom geheten te worden bij binnenkomst door een medewerker	3
	Behulpzame medewerkers (22)	Behulpzaam opstellen door medewerkers	11
		Informatievoorziening door medewerkers geven in plaats van het zelf lezen van teksten door bezoekers	1
		Initiatief nemen door medewerkers om bezoekers te helpen	9
		Tips voor het bezoeken van andere musea aangereikt krijgen van medewerkers	1
	Gedrag medewerkers - open houding (20)	Aandacht voor bezoeker	2
		Enthousiaste medewerkers	3
		Het uitstralen van samenhangsgevoel door medewerkers richting museumbezoekers	1
		Medewerkers zijn gemakkelijk benaderbaar om vragen aan te stellen	1
		Open uitstraling door medewerkers	2
		Vriendelijke uitstraling door medewerkers	11
	Gevoel van veiligheid (5)	Beveiligers niet al te zichtbaar opstellen in de museumzalen	2
		Je als bezoeker veilig voelen, omdat beveiligers bezoekers in de gaten houden	1
		Geen ingang tot de museumzalen onbewaakt laten	1
		Veiligheid bezoekers boven het lichtplan in de museumzalen stellen	1
<b>Sfeer (55)</b>	Gemoedelijke sfeer (4)	Geen statische sfeer	1
		Gemoedelijke sfeer	1
		Relaxte sfeer	1
		Vrolijke sfeer	1
	Prettig gevoel ervaren als bezoeker (18)	Als bezoeker het prettig vinden om in een museum te verblijven	3
		Als bezoeker jezelf op je gemak voelen	2

		Het gevoel hebben dat je welkom bent	9
		Aangename temperatuur in het gehele museum	1
		Commerciële acties bij binnenkomst in een museum niet aanbieden	1
		Geen contactmoment meer na museumbezoek	1
		Als bezoeker niet het gevoel hebben dat je opgesloten zit in geval van drukte	1
	Rust in een museum (30)	De akoestiek in een museumzaal moet afgestemd zijn op de hoeveelheid bezoekers	1
		Geen drukte in de museumzalen	12
		Geen drukte in het museumrestaurant	1
		Geen muziek afspelen in een museum	2
		Invoeren van tijdsloten om drukte te verspreiden	5
		Juiste balans bieden qua aantallen bezoekers tussen ouderen en kinderen in verband met geluidsoverlast door de kinderen	1
		Luidruchtige medebezoekers zijn niet prettig	1
		Niet teveel geluid in de museumzalen	4
		Rust heersen in museumzalen	1
		Verruiming van openingstijden om drukte te verspreiden en flexibeler te zijn als bezoeker	1
		Mogelijkheid bieden om in een tentoonstelling op een locatie rustig te kunnen zitten	1
	Sfeervol museum (3)	Sfeer creëren aan de buitenkant bij de entree van het museum	2
		Sfeervolle aankleding dat zorgt voor knusheid	1
<b>Informatievoorziening (66)</b>	Ruime informatievoorziening over tentoonstelling in een museum (21)	Beschikbaar stellen van audiotour voor extra informatie	5
		Beschikbaar stellen van catalogus over een tentoonstelling	2
		Beschikbaar stellen van documentatie over een schilder	1

	Beschikbaar stellen van kleine folder met basisinformatie over een tentoonstelling	2
	Informatie over tentoongestelde werken duidelijk aangegeven op bijschriftenbordjes	2
	Informatieve documentaire laten zien over een tentoonstelling in de museumzalen	6
	Informatieve teksten over tentoongestelde werken duidelijk leesbaar en zichtbaar weergeven	1
	Mogelijkheid bieden om catalogus in te zien in een rustige omgeving	1
	Verskillende opvattingen laten zien van een kunstenaars binnen een tentoonstelling	1
Aanbod educatieve activiteiten (3)	Aanbod van educatieve activiteiten	2
	Activiteiten voor kinderen aanbieden	1
Informatievoorziening voorafgaand aan museumbezoek (7)	Duidelijke aanwijzingen over mogelijkheden parkeren voor bezoekers met een handicap voorafgaand aan museumbezoek	1
	Gemakkelijke vindbaarheid van openingstijden voorafgaand aan museumbezoek	1
	Gemakkelijke vindbaarheid van route naar een museum voorafgaand aan museumbezoek	2
	Juiste informatievoorziening geven over tentoonstellingen voorafgaand aan een museumbezoek	1
	Voorlichting door museum voorafgaand aan een museumbezoek	2
Voldoende personeel beschikbaar om vragen aan te stellen (7)	Voldoende personeel beschikbaar om vragen aan te stellen	7
Duidelijke bewegwijzering (28)	Consistentie in aanduiding bewegwijzering	1
	Duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in een museum	16
	Duidelijke bewegwijzering in museumzalen	9
	Op diverse plaatsen in het museum plattegronden beschikbaar stellen	1

		Verspreiding van drukte door duidelijke bewegwijzering in de museumzalen	1
<b>Onafhankelijkheid (26)</b>	Zelfredzaamheid (11)	Aanbieden audiotour waarbij je niet gebonden bent aan een route en tijdsduur	1
		Als bezoeker vrij en zelfstandig kunnen bewegen door een tentoonstelling	1
		Als bezoeker zonder begeleiding de route kunnen vinden in een museum	7
		Niet het verplicht stellen van het gebruik van een audiotour in een tentoonstelling	2
	Gedrag medewerkers - bezoekers hun gang laten gaan (11)	Bezoekers met rust laten	2
		Geen proactieve houding aannemen tegenover bezoekers	2
		Het is niet nodig om welkom geheten te worden bij binnenkomst in een museum	5
		Medewerkers zijn niet storend aanwezig	1
		Zakelijke insteek ten opzichte van de bezoeker door afstand te bewaken	1
	Geen tijdsloten invoeren voor een tentoonstelling (4)	Niet op voorhand een verplichte reservering moeten maken voor entreetickets	1
		Tijdsloten niet invoeren voor een tentoonstelling	3
<b>Inrichting (23)</b>	Ruime ruimtes (10)	Een juiste balans tussen tentoongestelde werken en lege ruimte in museumzalen	3
		Het gevoel van ruimte hebben door ruime opzet en openheid van het gebouw	1
		Ruime entreehal	1
		Ruime entreehal voor het creëren van overzicht en rust	3
		Ruime opzet van een museumrestaurant	1
		Ruime opzet van garderobe met kluisjes	1
		Aansluiten van vormgeving op een tentoonstelling (3)	Aansluiten van vormgeving op tentoongestelde werken

		Afwisseling van verschillende stijlen qua inrichting in de museumzalen	1
	Gestructureerde weergave tentoongestelde werken (4)	Chronologisch weergeven van tentoongestelde werken	3
		Tentoongestelde werken op een gestructureerde manier weergeven	1
	Museumzalen voorzien van een goed lichtplan (6)	Voldoende licht in de museumzalen	2
		Voorzien van een goed lichtplan bij de tentoongestelde werken	4
<b>Uitstraling (14)</b>	Schone en verzorgde uitstraling (6)	Rookvrije omgeving rondom het museum	1
		Schoon museum	2
		Verzorgde uitstraling	2
		Voorzien van schone toiletten	1
	Uitstraling van het gebouw (8)	Uitstraling van het gebouw	5
		Design en ligging van de balie in de entreehal met een open uitstraling	2
		Een kassa niet direct plaatsen in een entreehal bij binnenkomst	1
<b>Snelle service (18)</b>	Goede bereikbaarheid (3)	Gemakkelijk bereikbaar met het openbaar vervoer	1
		Goede bereikbaarheid van het museum	1
		Mogelijkheid bieden voor het nemen van een lift als er meerdere verdiepingen zijn	1
	Herkenbaarheid medewerkers door kleding (4)	Herkenbaarheid van medewerkers door eenheid in kleding	3
		Het personeel draagt kleding dat past bij de uitstraling van het museum	1
	Vlotte doorloop van moment binnenkomst tot museumzalen (11)	Logische routing bieden van het moment van binnenkomst tot aan betreding van de museumzalen	2
		Mogelijkheid bieden om naar een kassa te kunnen gaan zonder eerst in een al te lange rij te moeten staan	1



Mogelijkheid bieden om sneller naar binnen te kunnen met een museumkaart	5
Vlotte doorstroom bij binnenkomst in een museum	1
Mogelijkheid bieden om zowel contant als met een pinpas te betalen	1
Voorzieningen als garderobe en toiletten dichtbij de ingang gesitueerd	1

*Tabel 3. Thematische analyse bezoekers – ideale gastvrije beleving*

*Bezoekers – gastvrije beleving bij HNBM*

*Selectief coderen*

*Axiaal coderen*

*Open coderen*

<i>Selectief coderen</i>	<i>Axiaal coderen</i>	<i>Open coderen</i>		
<b>Faciliteitsvoorzieningen (33)</b>	<b>Goede faciliteitsvoorzieningen (30)</b>	Voldoende zitmogelijkheden (5)	Voldoende zitmogelijkheden om even te rusten	3
			Voldoende zitmogelijkheden om in museumzalen tentoongestelde werken te bekijken van een afstandje	2
		Goede voorzieningen van kluisjes en toiletten (13)	Goed dat het gebruik van de kluisjes gratis is	2
			Goede voorzieningen van kluisjes	6
			Goed dat er de mogelijkheid is om gebruik te maken van toiletten	3
			Handig dat er de mogelijkheid is om gebruik te maken van kluisjes	2
		Goed dat er een restaurant aanwezig is om een consumptie te nuttigen (7)	Goed dat er een mogelijkheid is om een restaurant te bezoeken	4
			Goed restaurant aanwezig om een consumptie te nuttigen	2
			Leuk dat er de mogelijkheid is om een Bossche Bol te eten op het terras	1
		Goed dat de mogelijkheid er is om een museumwinkel te bezoeken (5)	Leuk dat er de mogelijkheid is om een museumwinkel te bezoeken	3
			Fijne inrichting van de museumwinkel	1
			Royaal aanbod van artikelen in de museumwinkel	1
		<b>Negatieve ervaringen faciliteitsvoorzieningen (3)</b>	Negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel (3)	Aanbod ansichtkaarten in de winkel is van slechte kwaliteit
			De artikelen in de museumwinkel zijn erg prijzig	1
			Mager aanbod van ansichtkaarten in de museumwinkel	1

<b>Performance medewerkers (26)</b>	<b>Goede performance medewerkers (24)</b>	Behulpzame medewerkers (12)	Goed dat je niet aan je lot wordt overgelaten	1	
			Goed initiatief van medewerker om bezoeker verder te helpen	3	
			Medewerkers stellen zich behulpzaam op om vragen te beantwoorden	5	
			Medewerkers staan bezoekers goed te woord	1	
			Uitstraling van samenhangsgevoel door medewerkers richting museumbezoekers	1	
			Medewerkers zijn zeer betrokken met de bezoekers	1	
			Ontvangst door medewerkers	Ontvangst door medewerkers	1
			Vriendelijke uitstraling van medewerkers (9)	Prettige en spontane gesprekken gehad met medewerkers	1
				Vriendelijke uitstraling door medewerkers	8
			Beveiliging is goed geregeld (2)	Slim de beveiliging geregeld, zodat beveiligers niet overal te zichtbaar aanwezig zijn	1
			Veilig gevoel gehad, omdat suppoosten bezoekers goed in de gaten hielden	1	
	<b>Negatieve ervaringen performance medewerkers (2)</b>	Onvoldoende toezicht door beveiligers (2)	Niet goed dat er een ingang is waarbij entreetickets niet worden gecontroleerd	1	
			Te weinig toezicht bij de vaste collectie	1	
<b>Sfeer (19)</b>	<b>Prettige sfeer (8)</b>	Gemoedelijke sfeer (5)	Fijne sfeer in de museumzalen	1	
			Geen ergernissen gehad	2	
			Heerste een hele relaxte sfeer	1	
			Prettige gemoedelijke sfeer	1	
			Prettig gevoel ervaren als bezoeker (3)	Gevoel van warm welkom	2



			Het is mogelijk om in rust informatie en schilderijen in je op te kunnen nemen	1
	<b>Onprettige sfeer (11)</b>	Te grote drukte in het museum (6)	Grote drukte in een museum was niet prettig	2
			Te druk in de museumzalen	1
			Te druk in de museumzalen om tentoongestelde werken rustig te kunnen bekijken	1
			Te druk in het museumrestaurant	1
			Te druk in het museumrestaurant, waardoor het te lang duurde voordat de bestelling werd opgenomen	1
			Onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers (3)	Geluidsoverlast van medebezoekers die een audiotour luisteren
			Onprettig dat de verkopers in de museumwinkel zich kakkerig gedroegen	1
			Onprettig gedrag van medebezoekers	1
		Te weinig sfeer (2)	Te weinig sfeer aan de buitenkant van het museum bij de entree	1
			Een te donkere uitstraling in het museumrestaurant	1

<b>Informatievoorziening (33)</b>	<b>Voldoende informatievoorziening (15)</b>	Goede informatievoorziening in museumzalen (8)	Goed dat er audiotours beschikbaar worden gesteld voor extra informatie	2
			Goede informatieve film over de tentoonstelling in de museumzalen	3
			Goede weergave van verschillende opvattingen van kunstenaars binnen een tentoonstelling	1
			Goede vraagprijs voor de audiotour	1
			Informatie over tentoongestelde stukken is duidelijk aangegeven op bijschriftenbordjes	1

		Goede informatievoorziening voorafgaand aan museumbezoek (2)	Goede informatievoorziening over P+R	1
			Goede uitgebreide voorlichting voorafgaand aan museumbezoek	1
		Juiste hoeveelheid personeel aanwezig (3)	Er is voldoende personeel aanwezig waar je als bezoekers iets aan kan vragen	2
			Medewerkers zijn niet storend aanwezig	1
		Duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in het museum (2)	Duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in het museum	2
	<b>Onvoldoende informatievoorziening (18)</b>	Slechte vindbaarheid bezoekersinformatie (2)	Slechte vindbaarheid van informatie over de route met het openbaar vervoer naar het museum	1
			Slechte vindbaarheid van informatie waar bezoekers met een handicap gemakkelijk kunnen parkeren	1
		Onvoldoende informatievoorziening (3)	Onvoldoende informatie beschikbaar over waar je als bezoeker een consumptie kan nuttigen in het museumrestaurant	1
			Onvoldoende informatievoorziening over een tentoonstelling in het museum	1
			Slechte informatievoorziening over welke werken er in de tentoonstelling aanwezig zijn	1
		Onduidelijke bewegwijzering (13)	Geen consistentie in aanduiding bewegwijzering	1
			Onduidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in HNBM	5
			Spijtig dat er geen route was uitgestippeld die je kan volgen als bezoeker	1
			Onduidelijke bewegwijzering in museumzalen	5
			Onduidelijke bewegwijzering naar het museumrestaurant	1

<b>Inrichting (25)</b>	<b>Positieve ervaringen inrichting (16)</b>	Goed lichtplan in de museumzalen (3)	De hoeveelheid licht is goed afgestemd op de tentoongestelde werken	2
			Veel licht in de museumzalen, zodat de teksten in een tentoonstelling goed te lezen zijn	1
		Prettige indeling van het complex (5)	Leuk dat er kunst ook buiten bij het entreegebied te zien is	1
			Goed dat er twee musea in een pand zitten en je meteen door kunt lopen	1
			Niet het gevoel gekregen dat je opgesloten bent vanwege drukte in museumzalen	1
			Leuke en verrassende kleine hoekjes in museumzalen	1
			Leuk dat je helemaal rondloopt in het gebouw	1
		Prettige indeling van de schilderijen (3)	Prettige indeling van de schilderijen op de muren met bijbehorende teksten	1
			Goede chronologische weergave van de tentoongestelde werken, zodat je als bezoeker langs een kant heen loopt en terug langs de andere kant	1
			Goede routing in de museumzalen, waardoor drukte goed wordt verspreid	1
		Prettige vormgeving van tentoonstellingen (2)	Vormgeving van de tentoonstelling sluit goed aan op de tentoongestelde werken	2
		Ruime ruimtes (3)	Prettig gevoel van het hebben van ruimte door ruime opzet en openheid van het gebouw	2
			Prachtige grote tentoonstellingszalen	1
		<b>Onprettige ervaringen inrichting (9)</b>	Te kleine ruimtes (3)	Een te krappe garderobe met kluisjes
			In sommige delen van het museum zijn de museumzalen te klein	1
			Kleine entreehal, waardoor er niet veel overzicht en rust is	1

		Geen goede inrichting van het complex (6)	Geen logische plek van de entreebalie in de entreehal	1
			Geen logische routing van het moment van entree tot aan de museumzalen	3
			Niet goed om een tijdelijke tentoonstelling niet prominent te plaatsen	1
		Onvoldoende lichtvoorzieningen (1)	Het lichtplan is niet goed genoeg afgestemd op de tentoongestelde werken	1
<b>Uitstraling (9)</b>	<b>Prettige uitstraling (7)</b>	Schone en verzorgde uitstraling (3)	Schoon museum	1
			Verzorgde uitstraling	1
			Verzorgde uitstraling kluisjes en toiletten	1
		Mooie uitstraling van het gebouw (4)	Mooi uitstraling van het gebouw	4
	<b>Onprettige uitstraling (2)</b>	Onprettige afstand door groot meubilair in de entreehal (2)	Gevoel van afstand met de medewerker door het grote meubilair van de entreebalie	1
			Niet goed dat bezoekers in een rolstoel een bepaalde afstand met de medewerker achter de entreebalie kunnen ervaren door een groot meubilair	1
<b>Snelle service (13)</b>	<b>Snelle service (10)</b>	Goede bereikbaarheid (3)	Goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer	2
			Goed dat er de mogelijkheid is om gebruik te maken van een lift	1
		Goede herkenbaarheid van medewerkers (1)	Goede herkenbaarheid van medewerkers	1
		Vlotte doorstroom bij binnenkomst (6)	Goed dat de mogelijkheid er is om sneller naar binnen te kunnen met een museumkaart	3
			Opvallende balie waar je als bezoeker naartoe kunt bij binnenkomst	1
			Goede herkenbaarheid van medewerkers	1
			Vlotte doorstroom bij binnenkomst	1

	<b>Geen snelle service (3)</b>	Geen vlotte doorstroom bij binnenkomst (3)	Geen logische routing van het moment van entree tot aan de museumzalen	3
<b>Onafhankelijkheid (2)</b>		Goed dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling (1)	Goed dat er vanwege de drukte toch geen tijdsloten zijn ingevoerd, maar dat je altijd het museum in kunt	1
		Gedrag medewerkers - bezoekers hun gang laten gaan (1)	Gedrag medewerkers - bezoekers hun gang laten gaan	1

Tabel 4. Thematische analyse bezoekers – gastvrije beleving bij HNBM

Medewerkers – gastvrije beleving bij HNBM

Selectief coderen

Axiaal coderen

Open coderen

<b>Faciliteitsvoorzieningen (14)</b>	Goede faciliteitsvoorzieningen (3)	Goede faciliteitsvoorzieningen (3)	Goede voorzieningen bij de entreebalie	1
			Goed dat er is voorzien in extra kluisjes	1
			Uitgebreid aanbod in de museumwinkel	1
	Negatieve ervaringen faciliteitsvoorzieningen (11)	Te weinig capaciteit bezoekersfaciliteiten (11)	Onvoldoende bankjes voor rustmomenten	2
			Onvoldoende capaciteit voor opslag van bagage	1
			Een te kleine fietsenstalling op het Voorplein dat er voor zorgt dat bezoekers niet op de bankjes kunnen zitten, omdat er fietsen voor staan	1
			Onvoldoende voorzieningen op het invalidetoilet	1
			Te smalle garderobe	3
			Te weinig capaciteit in de MuseumBrasserie	2
			Te weinig kluisjes	1
<b>Informatievoorziening (27)</b>	Voldoende informatievoorziening (5)	Duidelijke bewegwijzering (1)	Duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst	1
		Duidelijke informatie over aankomende tentoonstellingen (1)	Goed dat de flyers van de komende tentoonstelling beschikbaar zijn, terwijl de tentoonstelling nog wordt opgebouwd	1
		Juiste hoeveelheid personeel aanwezig (2)	Voldoende personeel aanwezig waar bezoekers iets aan kunnen vragen	1

		Goed dat er in het weekend extra personeel wordt ingezet om meer aandacht aan de bezoekers te kunnen besteden	1
	Goede informatievoorziening in museumzalen (1)	Goed dat er veel informatievoorziening mogelijk is via de audiotour	1
Onvoldoende informatievoorziening (22)	Onduidelijke informatievoorziening (6)	Bijschriftenbordjes zijn te klein en moeilijk te lezen	1
		Onduidelijke informatievoorziening bij het uitgiftepunt van de audiotour	2
		Zichtbaar openingstijden weergegeven op de voorgevel	2
		Niet duidelijk genoeg voor bezoekers tot wanneer een tentoonstelling te zien is	1
	Onjuiste balans in hoeveelheid informatievoorziening (1)	Door enkele medewerkers wordt teveel informatie verteld bij de kassa als er een lange rij staat wat ervoor zorgt dat de bezoekers minder snel worden geholpen	1
	Goede interne communicatie (1)	Goede afstemming informatie tentoonstellingen richting medewerkers	1
	Onvoldoende personeel aanwezig (1)	Onvoldoende personeel aanwezig in de tentoonstellingszalen waar bezoekers vragen aan kunnen stellen	1
	Onvoldoende interne communicatie (4)	Te late interne communicatie over inhoud tentoonstellingen	1
		Onvoldoende interne communicatie	2
	Onjuiste manier van communicatie over inhoud van tentoonstellingen	1	

	Onduidelijke bewegwijzering (8)	Onduidelijke bewegwijzering bij binnenkomst	2
		Onduidelijke bewegwijzering in de stad naar het museum	1
		Onduidelijke bewegwijzering in de tentoonstellingszalen	3
		Onduidelijke bezoekersplattegrond	2
	Te weinig uniforme informatievoorziening door medewerkers (1)	Te weinig uniforme reacties richting bezoekers vanuit medewerkers	1

<b>Inrichting (18)</b>	Positieve ervaringen inrichting (4)	Goede inrichting van museumzalen (4)	Bezoekers zijn blij met het diverse aanbod van tentoonstellingen	1
			De aankleding en entourage wordt goed aangepast op de inhoud van de tentoonstelling	1
			Goede toegankelijkheid van museumzalen tijdens ombouw	1
			Goede balans tussen objecten in vitrines of achter glas en objecten die dit niet zijn	1
	Onprettige ervaringen inrichting (14)	Onveilige situatie (4)	Bordjes met nooduitgangen zijn onvoldoende zichtbaar in de zalen van de wisseltentoonstellingen	1
			Niet bij alle trappen voldoende markeringen, zodat deze veilig zijn	1
			Niet veilig om een drempeltje te hebben in de tentoonstellingszalen	1
			Mogelijkheid om de toegangscontrole te omzeilen	1



		Geen goede inrichting van het complex (10)	Niet alle zalen van het museum zijn aantrekkelijk voor bezoekers	1
			Niet goed dat er geen automatische deuren zijn vanuit de entreehal naar overige zalen	5
			Ongunstige indeling van de entreehal	1
			Slecht klimaat in de entreehal	1
			Verkeerde situering van de toiletten bij de ingang van het museum	1
			Verkeerde situering van de winkel	1
<b>Performance medewerkers (18)</b>	Goede performance medewerkers (12)	Professioneel handelen medewerkers (1)	Beveiliging is goed getraind om vragen van bezoekers te beantwoorden en tegelijkertijd oog te houden voor de omgeving	1
		Vriendelijke uitstraling medewerkers (4)	Medewerkers je zien als je binnenkomt in een museum	1
			Bezoekers worden vriendelijk te woord gestaan door medewerkers	1
			Enthousiaste medewerkers	1
			Prettig om als bezoeker welkom geheten te worden bij binnenkomst	1
		Behulpzame medewerkers (7)	Als je binnenkomt in een museum zie je medewerkers aanwezig	1
			Behulpzame medewerkers	1
			Betrokken medewerkers	1
			Beveiligers helpen bezoekers in de tentoonstellingszalen met vragen ook al is dit niet hun taak	1

			Bezoekers krijgen informatie waarvan over het algemeen bekend is dat dit lastig is voor bezoekers	1
			Samenwerken als een team tussen de beveiligers en het hospitality team	1
			Uitstraling van samenhangsgevoel door de medewerkers	1
	Negatieve ervaringen performance medewerkers (6)	Onprofessioneel handelen medewerkers (6)	Gastvrouwen, met name nieuwe medewerkers, zijn zich niet voldoende bewust van gevaren met gebruikersvoorwerpen	1
			Niet altijd goed dat de beveiliging vaak wordt benaderd voor vragen, omdat dit ten koste gaat van de beveiligingstaken	2
			Onzorgvuldig personeel in het MuseumBrasserie bij drukte	1
			Vervelend als gastvrouwen achter de kassa alleen maar kijken naar een computerscherm in plaats van naar de bezoekers	1
			Vervelend voor bezoekers als medewerkers hun mobiele telefoon gebruiken onder werktijd	1
<b>Sfeer (11)</b>	Prettige sfeer (4)	Prettig gevoel ervaren als bezoeker (4)	Prettige omgeving	1
			Bezoekers worden ondergedompeld in het verhaal van een tentoonstelling	1
			Uitstraling dat het museum blij is dat bezoekers er zijn	1
			Als bezoeker voel je je welkom	1
	Onprettige sfeer (7)	Teveel geluid in het museum (4)	De objectendetector is vervelend voor bezoekers	1

			Beveiligers zorgen voor overlast bij bezoekers als ze luidrustig staan te kletsen	1
			Kinderen van het middelbaar onderwijs zijn storend voor reguliere bezoekers	2
		Te weinig sfeer (1)	Er wordt te weinig met verlichting gewerkt om sfeer te creëren	1
		Te druk in het museum (2)	Te lange wachttijden in de MuseumBrasserie	1
			Te druk in de tentoonstellingszalen	1
<b>Snelle service (1)</b>		Ontbreekt aan eenduidig uniform hospitality team (1)	Het ontbreekt aan een eenduidig uniform voor het hospitality team zodat herkenbaarheid wordt vergroot	1
<b>Uitstraling (1)</b>		Onvoldoende hygiëne bij drukte (1)	Onvoldoende hygiëne bij drukte	1

Tabel 5. Thematische analyse medewerkers – gastvrije beleving bij HNBM

*Medewerkers – ideale gastvrije beleving*

*Selectief coderen*

*Axiaal coderen*

*Open coderen*

<b>Faciliteitsvoorzieningen (23)</b>	Voldoende capaciteit van bezoekersfaciliteiten (5)	Aanpassing van capaciteit bezoekersfaciliteiten op aantal bezoekers	5
	Voorzien in bezoekersfaciliteiten zoals horeca, winkel, toiletten en garderobe (14)	Mogelijkheid voor horecaconsumptie	3
		Toegankelijke locatie voor het bezoek van een winkel	3
		Bieden van toiletvoorzieningen	3
		Voorzien in mogelijkheid om gebruik te maken van garderobe	5
Zitmogelijkheden bieden (4)	Voldoende bankjes in het museum voor rustmomenten	4	
<b>Informatievoorziening (16)</b>	Balans in hoeveelheid informatieverschaffing (3)	Bezoekers niet teveel overladen met vragen	1
		Bezoekers van voldoende informatie voorzien als er vragen zijn	1
		Informatievoorziening bij de kassa minimaal maken, zodat de bezoekers sneller geholpen worden	1
	Duidelijke bewegwijzering (5)	Digitale bewegwijzeringsborden, zodat informatie daarop zichtbaar is over wisseltentoonstellingen en dit elke keer aangepast kan worden	1
		Duidelijke bewegwijzering	3
		Plattegronden waarop tijdelijke tentoonstellingen zijn aangeduid	1
	Laagdrempelige informatievoorziening (2)	Informatievoorziening moet toegankelijk zijn voor bezoekers	1
		Laagdrempeligheid creëren in het lezen van bijschriftenbordjes	1
	Mogelijkheid bieden om meer informatie over een tentoonstelling te krijgen (2)	Mogelijkheid bieden om meer informatie over een tentoonstelling te krijgen	2
	Intern goede informatievoorziening over tentoonstellingen naar medewerkers (2)	Intern goede informatievoorziening over tentoonstellingen naar medewerkers	2
Voldoende personeel om vragen aan te stellen (2)	Voldoende personeel beschikbaar waar je vragen aan kan stellen	2	

<b>Inrichting (9)</b>	Alle zalen zijn aantrekkelijk om te bezoeken (1)	Alle zalen aantrekkelijk maken voor bezoekers	1
	Ruime ruimtes (1)	Groot entreegebied, zodat je als bezoeker overzicht hebt	1
	Voorzieningen voor invalide bezoekers (5)	Automatische deuren voor invalide bezoekers	5
	Goede toegankelijkheid houden van museumzalen tijdens ombouw (1)	Toegankelijk houden van museumzalen tijdens ombouw	1
	Keuze van schilderijen is toegankelijk voor bezoekers (1)	In keuze van aanbod schilderijen rekening houden met toegankelijkheid voor bezoekers	1
<b>Onafhankelijkheid (2)</b>	Zelfredzaamheid (2)	Als bezoeker vrij en zelfstandig kunnen bewegen door een tentoonstelling	1
		Volgen van een route, zodat je alle ruimtes hebt gezien	1
<b>Performance medewerkers (34)</b>	Gevoel van veiligheid (2)	Beveiliging hoort de beveiliging voor het beantwoorden van vragen te stellen	2
	Gedrag medewerkers - open houding (8)	Medewerkers dienen met een glimlach rond te lopen	2
		Een bezoeker naar zijn/haar ervaring vragen bij het verlaten van het museum	1
		Het personeel moet nooit chagrijnig zijn of ogen voor bezoekers	1
		Uitstraling van samenhangsgevoel door de medewerkers	1
		Open houding door medewerkers, zodat bezoekers vragen kunnen stellen	1
		Vriendelijk te woord worden gestaan door medewerkers	2
	Ontvangst door medewerkers (7)	Je als bezoeker verrast voelen bij de ontvangst	1
		Medewerkers je zien als je binnenkomt in een museum	4
		Prettig om welkom geheten te worden door medewerkers	2
	Professioneel handelen medewerkers (5)	Je tijdens een gesprek met een bezoeker niet laten afleiden door een andere bezoeker	1
Niet noodzakelijk dat medewerkers overal antwoord op kunnen geven, maar wel door kunnen verwijzen naar de juiste persoon		1	
Kunnen inschatten als medewerker of je moet afstappen op een bezoeker of deze beter met rust kunt laten		1	

	Behulpzame medewerkers (12)	Alle medewerkers in de organisatie moeten zich ervan bewust zijn hoe belangrijk gastvrijheid is	1
		Niet te pusherig overkomen als medewerker richting de bezoeker om iets te willen verkopen	1
		Met bezoekers meelopen om ze de weg te wijzen	1
		Beveiliging proactief meedenken mee met het opbergen van grote tassen in garderobe	1
		Deuren openhouden voor bezoekers door medewerkers indien daar de gelegenheid voor is	3
		Mogelijkheid bieden om vragen te stellen aan beveiligers in de tentoonstellingszalen, ook al is dit niet hun primaire taak	1
		Behulpzame medewerkers	2
		Proactief afstappen op een zoekende bezoeker als medewerker	3
		Proactief vragen stellen om bezoekers van informatie te kunnen voorzien	1
<b>Sfeer (15)</b>	Prettig gevoel ervaren als bezoeker (6)	Als bezoeker het prettig vinden om in een museum te verblijven	2
		Je welkom voelen als bezoeker	2
		Uitstralen als museum dat ze blij zijn dat je er als bezoeker bent	2
	Onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling (3)	De sfeer in een tentoonstelling laten afhangen van het type tentoonstelling	1
		Klassieke muziek draaien in ruimtes waar dit bij past	1
		Onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling	1
	Rust in een museum (5)	Een ontspannen sfeer in de tentoonstellingszalen	1
		Niet te druk in het museum, zodat je als beveiligers het overzicht kan bewaken	1
		Rust in een tentoonstelling	1
		Scheiding aanbrengen tussen bezoekmomenten kinderen van middelbare school en reguliere bezoekers	2
Sfeervol museum (1)	Verlichting aanpassen op het weertype om sfeer te creëren	1	
<b>Uitstraling (3)</b>	Schone uitstraling van het museum (2)	Goede hygiëne	1
		Schone uitstraling	1
	Verzorgde uitstraling van medewerkers (1)	Verzorgde uitstraling van medewerkers	1

<b>Snelle service (3)</b>	Snelle doorloop van moment binnenkomst tot museumzalen (1)	Snelle doorloop van moment binnenkomst tot museumzalen	1
		Duidelijk overzicht in entreehal van mogelijke routes	1
	Herkenbaarheid van medewerkers door kleding (1)	Duidelijke herkenbaarheid medewerkers door kleding	1

*Tabel 6. Thematische analyse medewerkers – ideale gastvrije beleving*

## Bijlage 3 – Overzicht van data

Tabel 7, 8, 9 en 10 geven een overzicht weer van de ervaringen van de bezoekers en medewerkers (axiale codes) en bijbehorende thema's. Het getal in elke cel heeft betrekking op het aantal uitspraken over de ervaring van de betreffende respondent. Achter de axiale codes staat de som van elke ervaring en onderaan de tabel de som van de axiale code (ervaring) per respondent.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	Totaal
<b>Faciliteitsvoorzieningen</b>																			
Service bieden middels het voorzien in toiletten, kluisjes en garderobe	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	<b>21</b>
Mogelijkheid bieden voor bezoek museumwinkel	0	0	3	2	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	<b>13</b>
Zitmogelijkheden bieden	1	0	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	<b>13</b>
Mogelijkheid bieden voor horecaconsumptie in een vakkundig museumrestaurant	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>18</b>
<b>Performance medewerkers</b>																			
Professioneel handelen medewerkers	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	<b>7</b>
Ontvangst door medewerkers	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	<b>4</b>
Behulpzame medewerkers	0	1	1	1	2	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	<b>21</b>
Gedrag medewerkers - open houding	0	1	2	2	0	1	0	0	1	2	1	1	2	2	1	1	0	1	<b>18</b>
Gevoel van veiligheid	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	<b>5</b>
<b>Sfeer</b>																			
Gemoedelijke sfeer	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>4</b>
Prettig gevoel ervaren als bezoeker	0	2	2	2	0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0	1	2	<b>15</b>
Rust in een museum	2	4	0	4	3	2	1	0	3	1	1	2	0	3	0	2	1	0	<b>29</b>
Sfeervol museum	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>3</b>
<b>Informatievoorziening</b>																			
Ruime informatievoorziening over tentoonstelling in een museum	3	2	0	1	2	4	2	0	1	0	0	0	2	0	0	2	0	1	<b>20</b>
Aanbod educatieve activiteiten	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>3</b>
Informatievoorziening voorafgaand aan museumbezoek	1	1	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>7</b>
Voldoende personeel beschikbaar om vragen aan te stellen	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	<b>7</b>
Duidelijke bewegwijzering	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	<b>28</b>
<b>Onafhankelijkheid</b>																			
Zelfredzaamheid	1	0	1	2	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	<b>11</b>
Gedrag medewerkers - bezoekers hun gang laten gaan	1	0	2	0	2	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	1	0	0	<b>11</b>
Geen tijdsloten invoeren voor een tentoonstelling	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	<b>4</b>
<b>Inrichting</b>																			
Ruime ruimtes	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	1	<b>10</b>
Aansluiten van vormgeving op een tentoonstelling	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	<b>3</b>
Gestructureerde weergave tentoongestelde werken	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	<b>4</b>
Museumzalen voorzien van een goed lichtplan	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	<b>6</b>
<b>Uitstraling</b>																			
Schone en verzorgde uitstraling	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	<b>6</b>
Uitstraling van het gebouw	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	<b>8</b>



<b>Snelle service</b>																			
Goede bereikbaarheid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Herkenbaarheid medewerkers door kleding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3
Vlotte doorloop van moment binnenkomst tot museumzalen	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	3	1	0	11
<b>Totals</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>316</b>

Tabel 7. Scores per ervaring (axiale code) en thema over een ideale situatie betreft gastvrijheid volgens bezoekers.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	Totaal
<b>Faciliteitsvoorzieningen</b>																			
Voldoende zitmogelijkheden	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	5
Goede voorzieningen kluisjes en toiletten	0	2	1	0	1	0	0	0	1	2	1	1	0	0	1	0	0	3	13
Goed dat er een restaurant aanwezig is om een consumptie te nuttigen	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	7
Goed dat de mogelijkheid er is om een museumwinkel te bezoeken	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5
Negatieve ervaringen met artikelen in de museumwinkel	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>Performance medewerkers</b>																			
Behulpzame medewerkers	0	0	1	0	0	0	2	1	2	2	2	0	1	0	0	0	0	1	12
Ontvangst door medewerkers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Vriendelijke uitstraling van medewerkers	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	9
Beveiliging is goed geregeld	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Onvoldoende toezicht door beveiligers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
<b>Sfeer</b>																			
Gemoedelijke sfeer	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	5
Prettig gevoel ervaren als bezoeker	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3
Te grote drukte in het museum	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	6
Onprettig gedrag van medebezoekers en medewerkers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	3
Te weinig sfeer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
<b>Informatievoorziening</b>																			
Goede informatievoorziening in museumzalen	2	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8
Juiste hoeveelheid personeel aanwezig	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3
Goede informatievoorziening voorafgaand aan museumbezoek	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Duidelijke bewegwijzering bij binnenkomst in het museum	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Slechte vindbaarheid bezoekersinformatie	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Onvoldoende informatievoorziening	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Onduidelijke bewegwijzering	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	2	0	1	13

<b>Inrichting</b>																			
Goed lichtplan in de museumzalen	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Onvoldoende lichtvoorzieningen	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Prettige indeling van het complex	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	5
Prettige vormgeving van tentoonstellingen	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Ruime ruimtes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3
Prettige indeling van schilderijen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3
Te kleine ruimtes	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3
Geen goede inrichting van het complex	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	6
<b>Uitstraling</b>																			
Mooie uitstraling	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Schone en verzorgde uitstraling	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	3
Onprettige afstand door groot meubilair in de entreehal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
<b>Snelle service</b>																			
Goede bereikbaarheid	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3
Goede herkenbaarheid van medewerkers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Geen vlotte doorstroom bij binnenkomst	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
Vlotte doorstroom bij binnenkomst	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	6
<b>Onafhankelijkheid</b>																			
Goed dat er geen tijdsloten zijn ingevoerd voor een tentoonstelling	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Gedrag medewerkers – bezoekers hun gang laten gaan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>156</b>

Tabel 8. Scores per ervaring (axiale code) en thema over de situatie betreft gastvrijheid bij HNBM volgens bezoekers.

	M1 DHB'er	M2 Directeur	M3 Gastvrouw	M4 Adjunct- directeur	M5 Gastvrouw	M6 Teamhoofd beveiliging	Totaal
<b>Faciliteitsvoorzieningen</b>							
Voldoende capaciteit van bezoekersfaciliteiten	1	1	1	0	1	1	5
Voorzien in bezoekersfaciliteiten zoals horeca, winkel, toiletten en garderobe	3	2	4	4	3	1	17
Zitmogelijkheden bieden	1	0	1	1	0	1	4
<b>Informatievoorziening</b>							
Balans in hoeveelheid informatieverzorging	0	0	1	0	2	0	3
Duidelijke bewegwijzering	1	0	1	1	1	1	5
Laagdrempelige informatievoorziening	0	2	0	0	0	0	2
Voldoende personeel om vragen aan te stellen	0	0	0	0	1	1	2
Intern goede informatievoorziening over tentoonstellingen naar medewerkers	1	0	1	0	0	0	2
Mogelijkheid bieden om meer informatie over een tentoonstelling te krijgen	0	0	1	0	1	0	2
<b>Inrichting</b>							
Alle zalen zijn aantrekkelijk om te bezoeken	0	0	0	1	0	0	1
Ruime ruimtes	0	0	0	1	0	0	1
Voorzieningen voor invalide bezoekers	1	1	1	0	1	1	5
Keuze van schilderijen is toegankelijk voor bezoekers	0	1	0	0	0	0	1
<b>Onafhankelijkheid</b>							
Zelfredzaamheid	2	0	0	0	0	0	2
<b>Performance medewerkers</b>							
Gevoel van veiligheid	1	0	0	0	0	1	2
Gedrag medewerkers - open houding	3	0	0	1	1	2	7
Ontvangst door medewerkers	1	0	2	2	1	0	6
Professioneel handelen medewerkers	1	1	0	0	3	0	5
Behulpzame medewerkers	2	0	4	2	2	2	12
<b>Sfeer</b>							
Prettig gevoel ervaren als bezoeker	2	1	0	1	0	1	5
Onderdompeling in het verhaal van een tentoonstelling	2	0	1	0	0	0	3
Rust in een museum	3	0	0	0	0	2	5
Sfeervol museum	0	0	0	0	0	1	1
<b>Uitstraling</b>							
Schone uitstraling van het museum	0	1	1	0	0	0	2
Verzorgde uitstraling van medewerkers	1	0	0	0	0	0	1
<b>Snelle service</b>							
Snelle doorloop van moment binnenkomst tot museumzalen	2	0	0	0	0	0	2
Herkenbaarheid van medewerkers door kleding (1)	0	0	0	0	1	0	1
<b>Totaal</b>	28	10	19	14	18	15	104

Tabel 9. Scores per ervaring (axiale code) en thema over een ideale situatie betreft gastvrijheid volgens medewerkers.

	M1 DHB'er	M2 Directeur	M3 Gastvrouw	M4 Adjunct- directeur	M5 Gastvrouw	M6 Teamhoofd beveiliging	Totaal
<b>Faciliteitsvoorzieningen</b>							
Goede faciliteitsvoorzieningen	1	0	1	0	1	0	3
Te weinig capaciteit bezoekersfaciliteiten	2	0	3	1	3	2	11
<b>Informatievoorziening</b>							
Duidelijke bewegwijzering	0	0	0	0	0	1	1
Duidelijke informatie over aankomende tentoonstellingen	1	0	0	0	0	0	1
Goede informatievoorziening in museumzalen	0	0	1	0	0	0	1
Onduidelijke informatievoorziening	2	0	0	0	2	2	6
Onjuiste balans in hoeveelheid informatievoorziening	0	0	0	0	1	0	1
Onduidelijke bewegwijzering	2	0	2	0	2	1	7
Onvoldoende interne communicatie	2	1	0	1	0	0	4
Te weinig uniforme informatievoorziening door medewerkers	0	0	0	0	1	0	1
Juiste hoeveelheid personeel aanwezig	0	0	0	0	0	2	2
Onvoldoende personeel aanwezig	0	0	0	0	1	0	1
<b>Inrichting</b>							
Goede inrichting van museumzalen	2	0	0	0	0	1	3
Onveilige situatie	1	0	0	0	2	1	4
Geen goede inrichting van het complex	3	2	1	2	1	1	10
<b>Performance medewerkers</b>							
Professioneel handelen medewerkers	1	0	0	0	0	0	1
Vriendelijke uitstraling medewerkers	2	0	1	0	0	0	3
Behulpzame medewerkers	1	0	3	0	0	3	7
Onprofessioneel handelen medewerkers	1	0	1	0	0	4	6
<b>Sfeer</b>							
Prettig gevoel ervaren als bezoeker	1	0	1	0	0	2	4
Teveel geluid in het museum	1	0	0	0	0	3	4
Te weinig sfeer	0	0	0	0	0	1	1
Te druk in het museum	1	0	0	0	1	0	2
<b>Snelle service</b>							
Ontbreekt aan eenduidig uniform hospitality team	0	0	0	0	1	0	1
<b>Uitstraling</b>							
Onvoldoende hygiëne bij drukte	0	0	1	0	0	0	1
<b>Totaal</b>	24	3	15	4	16	23	85

Tabel 10. Scores per ervaring (axiale code) en thema over de situatie betreft gastvrijheid bij HNBM volgens medewerkers.

## Bijlage 4 – Toelichting casebeschrijving

### *Missie en visie*

De missie van Het Noordbrabants Museum luidt: “Het Noordbrabants Museum presenteert kunst, cultuur en geschiedenis van Noord-Brabant aan iedereen – Brabanders en niet-Brabanders. Het museum is bij uitstek dé plaats waar waardevolle kennis en roerend cultureel erfgoed van Brabant wordt bewaard en tentoongesteld. Het levert een bijdrage aan het culturele leven van Nederland met een diversiteit aan bijzondere tentoonstellingen met een (inter)nationale aantrekkingskracht.” De visie zoals het museum deze omschrijft is: “Educatie, artistieke kwaliteit en emotie zijn de belangrijkste uitgangspunten voor de presentaties en de activiteiten; hiermee wil het museum zijn bezoekers vermaken, samenbrengen en prikkelen. Door middel van menselijke verhalen brengt het museum de thema's uit de opstelling dichterbij, waardoor zij voor de bezoeker een bron van inspiratie kunnen zijn.” (Het Noordbrabants Museum, 2019).

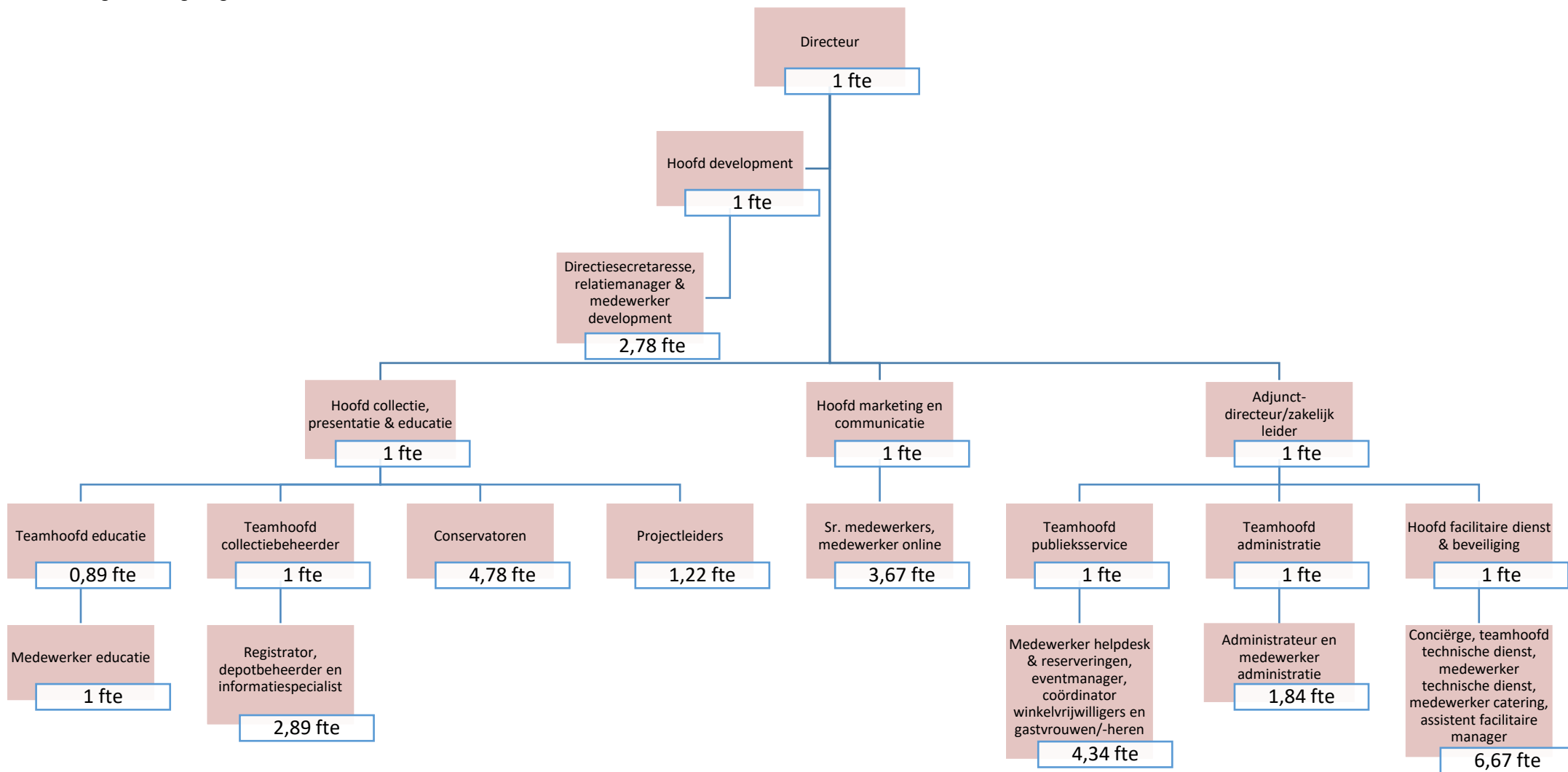
### *Bezoekersprofiel*

De bezoekers zijn met name hoogopgeleid en het merendeel is vrouw (62%). De bezoekers komen vaak in gezelschap van een partner of vriend(in) en zelden alleen. 48% komt uit de provincie Noord-Brabant, 49% uit de rest van Nederland en 3% uit andere Europese landen. Veel bezoekers bezochten naast een expositie van Het Noordbrabants Museum ook de MuseumShop (42%) en de MuseumBrasserie (34%). De bezoekers gaan behalve naar museum ook graag naar galleries, ballet- en dansvoorstellingen, concerten, filmhuisfilms, culturele festivals en evenementen. In vergelijking met andere Nederlandse (kunst)musea heeft Het Noordbrabants Museum relatief veel herhaalbezoekers. Zij komen gemiddeld 2 à 3 keer per jaar, terwijl het percentage nieuwe bezoekers lager is dan bij andere kunstmusea (24% versus 47%). Het Noordbrabants Museum heeft een trouw publiek. In vergelijking met andere musea komen onze bezoekers vaker in hetzelfde jaar terug en bevelen zij een bezoek aan Het Noordbrabants Museum zeker aan. In vergelijking met andere (kunst)musea wordt Het Noordbrabants Museum beduidend meer dan andere musea bezocht door samenwonende/getrouwde mensen zonder thuiswonende kinderen. Het percentage bezoekers met een museumkaart ligt hoger (82% versus 55%) dan bij vergelijkbare musea. De gemiddelde gemeten bezoekerswaardering van bezoekers heeft een cijfer van 8,3 (Het Noordbrabants Museum, 2019).

### *Medewerkers*

Het Noordbrabants Museum heeft een Raad van Toezicht dat toezicht houdt op het beleid en de bedrijfsvoering van het museum en geldt als klankbord voor de directie (Het Noordbrabants Museum, 2019). Het museum heeft op 1 januari 2019 in het totaal 44 medewerkers in dienstverband wat goed is voor 38 fte. Beveiligers en schoonmaakmedewerkers zijn niet in dienstverband van Het Noordbrabants Museum. Enkele gastvrouwen zijn wel in dienstverband van het museum. In het totaal zijn er per dag drie diensten die door gastvrouwen/-heren worden vervuld wat per week neerkomt op 96 uur. De beknopte organogram van het museum ziet er als volg uit (persoonlijke communicatie, 20 april 2019):

Figuur 2. Organogram Het Noordbrabants Museum



## Bijlage 5 – Overzicht respondenten

Onderstaand een overzicht van de bezoekers van Het Noordbrabants Museum als respondenten weergegeven.

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Museumkaarthouder	Aantal bezoeken per jaar
1.	Man	83	Nee	2
2.	Vrouw	68	Ja	Ongeveer 20 (categorie 15>)
3.	Vrouw	63	Ja	8
4.	Vrouw	60	Ja	Meer dan 12 (categorie 11 – 15)
5.	Man	68	Ja	12
6.	Man	58	Ja	40
7.	Vrouw	77	Ja	10
8.	Man	68	Ja	12
9.	Vrouw	58	Nee	4
10.	Man	59	Ja	6 tot 8
11.	Vrouw	56	Nee	4
12.	Vrouw	65	Ja	Ongeveer 24
13.	Vrouw	23	Ja	12 tot 24 (categorie: 15>)
14.	Vrouw	63	Ja	7 tot 10
15.	Vrouw	59	Ja	10
16.	Vrouw	67	Ja	10
17.	Man	54	Ja	10
18.	Man	65	Ja	26

Tabel 10. Overzicht respondenten (bezoekers)

Onderstaand een overzicht van geïnterviewde medewerkers van Het Noordbrabants Museum als respondenten weergegeven.

Medewerker	Beroep	Aantal dienstjaren	Geslacht
19.	Dienst Hoofddoende Beveiliging	6	Man
20.	Directeur	33	Man
21.	Gastvrouw	26	Vrouw
22.	Adjunct-directeur	2	Vrouw
23.	Gastvrouw	2	Vrouw
24.	Teamhoofd beveiliging	6,5	Man

Tabel 11. Overzicht respondenten (medewerkers)