

12 Januari 2026



PRACTORAAT HOSTMANSHIP

The new standard in hospitality

Practorale Rede door:

Rob van Vlokhoven
Practor Hostmanship

Practorale Rede Practoraat Hostmanship

Titel:

Hostmanship, the new standard in hospitality

Spreker:

Rob van Vlokhoven, Practor Hostmanship en Partner House of Hostmanship

Practorale Rede:

Opening: De constante in een veranderende wereld

Dames en heren, welkom.

“Waarom blijf ik terugkeren naar bepaalde mensen?”

Jan Gunnarsson (2007), de grondlegger van Hostmanship, stelde zichzelf die vraag ooit. Waarom die ene groenteboer? Waarom dat specifieke hotel? Waarom die ene collega? Bij elke ontmoeting gebeurt er iets... iets dat voorbijgaat aan het technische vakmanschap.

Vandaag zijn we hier met de beslissers van onze industrie en de architecten van ons onderwijs. En we moeten het hebben over de toekomst. Niet alleen over de toekomst van onze sector, maar over de toekomst van menselijke ontmoetingen.

We leven in een technologische stroomversnelling. AI, robots, hyper-efficiëntie. Jeff Bezos, de man achter Amazon, zei treffend: *"Mensen vragen mij vaak wat er de komende 10 jaar gaat veranderen. Maar bijna niemand vraagt: Wat verandert er niet?"*

En precies daarover gaat het vandaag. In een wereld van frictieloze algoritmes is er één oerbehoefte die overeind blijft: **De behoefte om gezien te worden. De behoefte aan menselijke verbinding.**

Als we die connectie maken – zien we wonderlijke effecten. In onze hotels komen gasten vaker terug en gunnen ze ons die 9 of 10. In onze scholen gaat het onnodige schooluitval tegen, zitten de klassen vol en komt ieders talent bovendrijven. Het leidt tot werkvreugde. Zelfs tot geluk.

Maar... ik maak me zorgen.

Mijn stelling vandaag is hard, maar noodzakelijk: **Service is niet langer voldoende.**

We hebben onze processen geoptimaliseerd tot in perfectie. En toch... zijn mensen niet meer tevreden dan voorheen. Voor ons geldt dat ook. We noemen onszelf de 'Hospitality sector'. We noemen de klant 'gast'. Daar is geen twijfel over. Wanneer ik een slip-of-the-tong maak, word ik hier zelfs terecht op aangesproken. Maar als we écht in de spiegel kijken... zien we onze medewerkers dan wel als *hosts*? Of zien we ze stiekem nog steeds als dienstverleners? Als uitvoerders van gedetailleerde scripts?

Michelin sterren win je op technische perfectie, maar harten win je daar niet mee. Hotelsterren gaan over de beschikbaarheid van roomservice en de aanwezigheid van een 24-uurs receptie, niet over de oprechte aandacht die je daar krijgt.

En als ik kijk naar ons onderwijs, naar het kwalificatiedossier (Crebo 27059), dan zie ik termen als 'klachtafhandeling' en 'serviceverlening'. Functioneel. Technisch. Maar waar leren we onze studenten de kunst van het 'aanwezig zijn'? Waar leren we ze écht verbinding maken?

Als we Hostmanship niet strategisch op de kaart zetten, dan leiden we studenten op voor de wereld van gisteren, en missen we de essentie van ons vak.

De Herdefinitie: Van Service naar Verbinding

Ik herinner me mijn eerste bezoek aan een hotelschool nog als de dag van gisteren. Een trotse docent leidde me rond. Veel collega's waren nieuwsgierig, maar één docent keek me aan en zei: "*Hostmanship? Dat is toch gewoon hetzelfde als hospitality?*" Die reactie heeft me lang dwars gezeten. Want hij had een punt.

Jarenlang zeiden we '**Hostmanship is de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn**'. En laten we eerlijk zijn: dat is óók de definitie van hospitality.

Dus, bij House of Hostmanship hebben we een moeilijke keuze gemaakt. *We killed our darlings*. Vandaag herdefiniëren wij Hostmanship als: **De sleutel tot verbinding.**

Laten we eens kijken hoe dit zich verhoudt tot de wetenschap. Er is één definitie van hospitality, geciteerd door Bob Brotherton (1999), waaruit we drie bouwstenen van hospitality kunnen destilleren. En dit praktische framework verandert alles.

"Hospitality is a contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual well-being of the parties concerned through the provision of accommodation, and/or food, and/or drink."

"Hospitality is een gelijktijdige menselijke uitwisseling, die vrijwillig wordt aangegaan en bedoeld is om het wederzijds welzijn van de betrokken partijen te bevorderen door het verstrekken van accommodatie, en/of eten, en/of drinken."

Kijk even mee:

1. **Wederzijds welzijn:** Het doel. Dit is de **Experience**. Het is het effect van onze inspanningen. Het gevoel dat de gast overhoudt.
2. **Het verstrekken van accommodatie, en/ of eten, en/ of drinken:** De middelen. Het bed, de wijn, de maaltijd. Dit is **Service**. De technische, functionele kant, welke gaat over de **kwaliteit van de geboden service(s)**.
3. **De gelijktijdige menselijke uitwisseling:** En dát, dames en heren... dat is **Hostmanship**. Het gaat over de relatie die ontstaat tussen de host- en de gast. En gaat daarmee over **de kwaliteit van de ontmoeting**.

De 3 bouwstenen vormen samen een praktisch framework, dat helpt om de dialoog over Hostmanship beter te kunnen voeren.

HOSPITALITY

Praktisch framework

- A EXPERIENCE**
Het gevoel; de bewustwording van een emotie.
- B SERVICE STANDAARD**
De kwaliteit van de service(s).
- C HOSTMANSHIP STANDAARD**
De kwaliteit van de ontmoeting.



Figuur 1: Praktisch framework Hospitality - Rob van Vlokhoven - House of Hostmanship

The Experience: Leren voelen

Laten we inzoomen op de eerste bouwsteen van hospitality; de **'experience'**.

Experience is in ons framework geen marketingterm, maar een gevoel. En gevoel is de bewustwording van een emotie (Watkins, 2014). Charlie Chaplin (2018) zei het prachtig: "*We think too much and feel too little.*" Een valkuil waar ik zelf ook in trapt, omdat ik dacht dat denken hetzelfde was als voelen.

Gelukkig was ik afgelopen zomer op de Love Tomorrow Summit (2025) bij de keynote van DJ Kölsch. Ik vroeg hem: "Hoe weet je wanneer je de mensen raakt?" Zijn antwoord was zuiver: "*Dat voel je!*"

Voor ons betekent dit; als host moet je niet alleen de dienstverlening smetteloos leveren, je moet aan-voelen of je de ander hebt geraakt. **Emotionele Intelligentie** vormt daarmee géén soft skill, maar een bittere noodzaak. Want voor de gast maakt het écht niet uit of het inchecken nu 30 seconden of 2 minuten duurt. Echt niet. Wat uitmaakt, is hoe de gast zich hierbij voelt. Dat gevoel bepaalt alles.

Twee standaarden: Manieren van waardecreatie

Om de ultieme hospitality experience, het welkome gevoel, te creëren hebben we **twee standaarden** nodig. Ze lijken op elkaar, maar zijn toch fundamenteel anders. Ze helpen je om naar hetzelfde te kijken, maar toch andere dingen te zien. Het zijn twee complementaire zienswijzen op waardecreatie (*gebaseerd op Vargo & Lusch, 2004*).

1. **De Service Standaard:** *Dit gaat over de kwaliteit van de service en services.* Het is zoals Will Guidara (2020) stelt; zwart-wit. "U vraagt, wij draaien." SOP's, uniformiteit, efficiëntie. Het is technisch, functioneel en transactiegericht. Iedereen doet hetzelfde, op dezelfde wijze, met dezelfde standaard. Het zorgt voor herkenbaarheid en betrouwbaarheid.
2. **De Hostmanship Standaard:** *Dit gaat over de kwaliteit van de ontmoeting.* Dit is kleur. Het is de *keuze om verbinding* te maken met het onbekende. Het is uniek, persoonlijk, situationeel en zorgt voor creativiteit, authenticiteit en betrokkenheid (engagement).

Laat me dit verschil illustreren met een ervaring die ik onlangs had.

Ik was met mijn vrouw in een hotelbar in Den Haag. Rustig moment. We zitten al te genieten van ons drankje, wanneer een andere gast twee cocktails besteld. De barman shaket, schenkt uit, en houdt een restje over in de shaker. Hij pakt twee kleine glaasjes, vult ze met het restje en zet ze bij ons neer. "Proef maar even," zegt hij. Een superleuke verrassing! Een WOW-moment, nietwaar!?

Maar nu de vraag: **Is dit nu service of Hostmanship?**

Zoals gezegd, gaat Hostmanship over de *kwaliteit van de ontmoeting*. Hierbij is de context cruciaal. Vlak voor dit moment was de barman een collega aan het inwerken. Ik hoorde hem letterlijk zeggen: "Alles draait hier om sales!" En zo voelde de ontmoeting ook. Gedurende ons hele bezoek heeft hij niet één keer gevraagd wie we waren. Géén praatje. Géén interesse. Géén verbinding. Deze barman voerde een trucje uit om de verkoop te stimuleren.

Het resultaat? We vonden het drankje lekker, maar we hebben *niet* bijbesteld.

Het verschil tussen Service en Hostmanship zit in de gekozen standaard. De gast *verrassen* is een service-standaard. De gast zich *gezien en gehoord* laten voelen, is een Hostmanship-standaard.

Service maakt het memorabel. Hostmanship maakt het betekenisvol. Service focust zich op het creëren van de WOW in de guest journey. Hostmanship zoekt de WOW in de ontmoeting. Service streeft ernaar om de intensiteit van de beleving te vergroten. Hostmanship de frequentie, de kleine dingen die het verschil maken (Diener, 2009).

De Confronterende Cijfers

* *Middels deze formule loopt het spectrum van -100 tot +100.*

** *Het onderzoek is niet representatief, wel illustratief.*

We wilden dit niet bij een onderbuikgevoel laten. Dus hebben we de proef op de som genomen.

Samen met 8 docenten van ROC Mondriaan hebben we Mystery Visits uitgevoerd bij tophotels in de regio Den Haag. De opdracht was simpel: wees een fijne gast, sta

open voor contact, en meet het gevoel. We gebruikten een simpele formule*: *Het percentage WOW-ervaringen min het percentage AUW-ervaringen.*

De resultaten** waren... confronterend. Ze bevestigen precies mijn zorg.

Kijken we naar de **Service standaarden**? De kwaliteit van de service(s). Dan scoren de hotels een **84**. Fantastisch! De kamers zijn schoon, het ontbijt gevarieerd, de procedures strak. We doen onze taken perfect.

Maar kijken we naar **Hostmanship**? De kwaliteit van de ontmoeting. Dan zakt die score naar een **27**.

Ziet u het gat? We leveren een technisch perfect product, maar we falen in de menselijke verbinding.

En als we nog dieper inzoomen op de zes keuzes van Hostmanship, zien we waar de pijn zit:

- Zijn we vriendelijk? Ja (Score 45). We glimlachen braaf.
- Zijn we dienstbaar? Ja (Score 45). We zijn beschikbaar.
- Zijn we mee-levend? Nauwelijks (Score 15). Wel beleefd en respectvol.

Maar **Nieuwsgierigheid**. De score is **0**.

Nul. [*Stilte. Laat de nul indalen.*]

We zijn vriendelijk, maar niet nieuwsgierig. We voeren vakkundig een script uit, maar we tonen géén oprechte interesse in de mens voor ons. Het is een monoloog, géén dialoog.

Deze resultaten zijn ook een spiegel voor ons onderwijs. Wij leren studenten uitstekend hoe ze een gast in moeten checken (Service). Maar we leren ze nauwelijks hoe je verbinding kunt maken in ontmoetingen (Hostmanship).

Kennisplatform | Onderwijs als broedplaats voor karakter

Dames en heren, die 'nul' bij nieuwsgierigheid is géén cijfer. Het is een stille crisis in ons vak. Wij, als onderwijs, kunnen dit niet alleen oplossen. In de klas kunnen we theorie- en praktijkles geven, maar de *ziel* van Hostmanship leren ze bij u op de vloer in ontmoeting met échte gasten.

Daarom sta ik hier niet met een antwoord, maar met een uitnodiging. Laten we samen **innovatief hospitality-onderwijs** vormgeven. Help ons een curriculum te bouwen waarin 'persoonlijke vorming' net zo zwaar weegt als 'technische skills'. Waarin we studenten niet alleen leren *dienen*, maar leren *zijn*.

Maar hoe doen we dat? Je kunt niet zeggen: Op dinsdag doen we nieuwsgierigheid en op woensdag empathie. Daarom hebben we al geëxperimenteerd, op kleine schaal, in ons practoraat. We lieten studenten gasten interviewen en Mystery Vists doen, net zoals de docenten. We lieten ze 'kwaliteitsdialogen' voeren met de medewerkers van Hotel van der Valk en Moxy. Kortom, géén theoretische oefeningen, maar échte gesprekken.

Het effect? Roxanne, GM van Van der Valk Den Haag Wassenaar, zei: "*Normaal zien we alleen het topje van de ijsberg via reviews en enquêtes. Jullie studenten lieten ons zien wat er écht onder water speelt.*" En nog mooier, student Zoë zei na afloop: "*The moment the guest felt there was a connection, our mood changed instantly.*" Zoë ontdekte op dat moment dat zij met Hostmanship kleur kan geven aan de ontmoeting. Niet met een nieuwe procedure, maar haar persoonlijkheid.

Ook dit schooljaar is een enthousiaste groep studenten gestart. Deze studenten zijn vanavond aanwezig. U heeft ze allemaal al gezien deze avond. Ik vind het dan ook een eer dat ze een belangrijk onderdeel van deze practorale rede willen zijn. Tegelijkertijd kunnen we veel van hen leren. Zij zijn immers niet alleen de hospitality leiders van de toekomst, maar ook de gast van de toekomst.

Call to Action | In de ander kom je jezelf tegen

De boodschap is helder. De kamers zijn prachtig, de systemen werken, de protocollen zijn ingetraind. Nu is het tijd voor de menselijke verbinding.

Hostmanship is géén 'leuk extraatje'. Het is de nieuwe standaard. Het is de enige manier om in een wereld van AI relevant te blijven. Het leidt tot betere reviews, méér brand awareness en—misschien wel het belangrijkste in deze tijd—betekenisvol werk.

De *Leading Hotels of the World* (lhw.com) hebben het inmiddels al begrepen: de focus verschuift bij hen al stilaan van excellente service naar '**emotional engagement**'. Maar de transformatie is pas begonnen.

De wereld wordt technischer. AI zal veel overnemen. Maar menselijk contact? Dat wordt zeldzamer. Kostbaarder. Daarom is dit niét het moment om service verder te optimaliseren. Dit is het moment om magie van menselijke ontmoetingen te omarmen.

Dat brengt me waar ik mee ben begonnen. Bij de vraag van Jan Gunnarsson (2007); **'Waarom blijf ik teugkeren naar bepaalde mensen?'**

Het is niet hun functietitel, hun vakmanschap of hun kennis. Het is: omdat ze kiezen voor verbinding. Ze kiezen ervoor om je echt te zien. Als mens. Met verschillende karakters en perspectieven. Hierdoor zijn ze rijk aan levensverhalen. Hebben ze een eigen stem. En vormen zo een gelijkwaardige gesprekspartner.

Deze keuze kost géén extra werk of tijd. Het is slechts een andere standaard. Een andere manier van kijken. Een manier die betekenis geeft aan alledaagse momenten: **Immers in de ontmoeting met de ander, kom je uiteindelijk jezelf tegen.**

Laten we die ontmoeting wéér waardevol en menselijk maken. Kiest u voor Hostmanship?

Dank u wel.

© **Rob van Vlokhoven** | **Practor Hostmanship** | **Partner House of Hostmanship**
12 Januari 2026

Bronnen:

Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173. <https://doi.org/10.1108/09596119910263568>

Chaplin, C. (2018). *The final speech from the great dictator*. Charliechaplin.com. www.charliechaplin.com/en/articles/29-the-final-speech-from-the-great-dictator-

Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (2009). Happiness is the Frequency, Not the Intensity, of Positive Versus Negative Affect. In *Social Indicators Research Series* (pp. 213–231). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_10

Guidara, W. (2022). *Unreasonable Hospitality: The remarkable power of giving people more than they expect*. Optimism Press.

Gunnarsson, J., & Blohm, O. (2007). *Hostmanship: The art of making people feel welcome*. Dialogos.

The Leading Hotels of the World (2025). *Company overview, standards*. Lhw.com. www.lhw.com/corporate/standards

Love Tomorrow. (2025). *Kölsch, the emotional power of music*. [Video]. Youtube. www.youtube.com/watch?v=9_kuTPExMZw

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Watkins, A. (2014). *Coherence: The secret science of brilliant leadership*. Kogan Page Limited.