|  |
| --- |
| Motiveren, binden en boeien! |
| *‘…Binnen beginnen is buiten winnen…’*  Otto Scholten (2002) |
| Communicatie adviesrapport Stichting Hotel Overleg Twente  Geschreven door:  Leonie Busscher  1524499  2 januari 2011 |
| Begeleidend docent: Sabah Oustou  Hogeschool Utrecht Faculteit voor Communicatie & Journalistiek  Communicatiemanagement, Utrecht |

## Voorwoord

Als afronding van de opleiding Communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht heb ik mijn afstudeerstage gelopen gedurende zes maanden bij Stichting Hotel Overleg Twente. De organisatie behartigt de belangen van de aangesloten hoteliers in de regio Twente. Waarbij het aantrekken van toerisme en het creëren van collectieve belangen een belangrijke rol speelt.

Dit adviesrapport geeft de lezen inzicht in de organisatie Hotel Overleg Twente en haar functioneren. Aan de hand van de theoretische kennis en ervaringen die ik heb opgedaan tijdens mijn opleiding, worden op communicatief gebied aanbevelingen gedaan voor de organisatie.

Graag wil ik het bestuur, waaronder Esther Hammink, bedanken voor de geboden kansen en de begeleiding tijdens mijn stage. Daarnaast gaat mijn dank uit naar iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit advies. Aan alle leden van Hotel Overleg Twente, ex leden, het Twents Bureau voor Toerisme en de Koninklijke Horeca Nederland.  
Tot slot wil ik graag mijn stagedocent Sabah Oustou bedanken voor de begeleiding en theoretische ondersteuning vanuit de Hogeschool Utrecht.

Ik heb het afgelopen half jaar ervaren als een ontzettend plezierige, interessante en leerzame periode.

Hezingen, 2 januari 2011

Leonie Busscher

## Managementsamenvatting

Stichting Hotel Overleg Twente (HOT) is een organisatie die de belangen behartigt van de aangesloten hoteliers in de regio Twente. Middels inspanningen op het gebied van promotie, kennis over hotellerie, collectieve belangen en het stimuleren van onderlinge samenwerking.

Dit communicatie adviesrapport is ontstaan na de vraag vanuit het HOT om in kaart te brengen wat er precies leeft onder haar leden. Tijdens dit afstudeertraject is er onderzoek uitgevoerd bij de HOT leden om vervolgens op het gebied van communicatie een advies uit te brengen voor het HOT.

De beleidsvraag biedt houvast tijdens het onderzoek en deze luidt: *‘Op welke wijze kan het HOT bestuur met behulp van communicatie binnen drie jaar tijd een positieve houding van de leden creëren ten opzichte van het HOT?’*

De onderzoeksvraag die uit de beleidsvraag voorvloeit is als volgt: *‘Waarom hebben de leden een negatieve houding ten opzichte van het HOT gevormd?’*

**Methoden**De eerste stap die is gezet binnen het onderzoek is het uitvoeren van een vooronderzoek. Dit vooronderzoek bestaat uit desk- en fieldresearch. Er is een analyse van het organisatiebeleid en communicatiebeleid van het HOT gemaakt. Om de huidige situatie beter in kaart te brengen is het vooronderzoek ondersteund door kwalitatief onderzoek, interviews met de bestuursleden van het HOT. Dit vooronderzoek heeft als opstap gediend om de beleidsvraag voor het daadwerkelijke onderzoek te formuleren.

Het daadwerkelijke onderzoek brengt in kaart wat er leeft onder de leden en dient als opstap om de beleidsvraag te kunnen beantwoorden. Dit onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek, interviews zijn afgenomen onder de leden van het HOT en enkele ex leden van het HOT.

**Resultaten**Uit het onderzoek naar wat er leeft onder de leden, blijkt dat de houding van de leden wordt gevormd door verschillende factoren. Er is onvoldoende kennis over het HOT ten opzichte van de organisatie en haar samenwerkingsverbanden, gedeeltelijk hebben de leden geen verwachtingen en de behoeften die er zijn worden niet in kaart gebracht door het HOT.

De kennis over het HOT is onvolledig doordat er onvoldoende wordt gecommuniceerd. De schriftelijke en mondelinge kennisoverdracht is summier. Hetgeen er wordt gecommuniceerd binnen het HOT bevat voornamelijk taakinformatie, ondersteunende informatie op het gebied van beleid- en beheerinformatie ontbreekt. Het aantal persoonlijke bijeenkomsten is gering, waardoor onderlinge binding met elkaar en met het HOT ontbreekt.

Opmerkelijk is dat de helft van de leden geen verwachtingen hebben van het HOT. Ze blijven bij het HOT aangesloten, omdat ze bij de club hoteliers in Twente willen horen. De andere helft van de leden ziet het HOT in de toekomst actiever, actiever op het gebied van promotie, sales, kennisoverdracht en collectieve voordelen.

Ondanks het uitblijven van verwachtingen van het HOT, hebben de leden wel behoeften. Er is behoefte aan sales. Het lidmaatschap moet boekingen opleveren voor de aangesloten hoteliers. Naast boekingen is er ook behoefte aan kennis over de hotellerie, het aanbieden van activiteiten voor de gast en het stimuleren van de samenwerking tussen de aangesloten hoteliers.

**Conclusie**Binnen het HOT ontbreekt een organisatie- en communicatiebeleid. Dit heeft als gevolg dat de organisatie stuurloos is. Door het ontbreken van een visie en doelstellingen, is het onduidelijk wat de leden van het HOT kunnen verwachten. De koers die het HOT vaart is vaag voor de leden.   
Ook ontbreekt een communicatiebeleid voor het HOT. Er wordt geen structuur aangebracht in de communicatie die er binnen het HOT plaats vindt. Bovendien zijn de boodschappen die er worden gecommuniceerd niet op elkaar afgestemd. Er is geen balans in de typen informatie die er worden gecommuniceerd, de communicatie die er is vindt vaak top-down plaats, waardoor er nauwelijks ruimte is voor tweerichtingsverkeer of het geven van feedback.   
Door het ontbreken van bottom-up communicatie, worden de behoeften van de leden niet in kaart gebracht. Op deze wijze is het bestuur niet op de hoogte waar er binnen het HOT een gemis aan is. Ook kan er niet worden ingesprongen op de tekortkomingen van HOT als deze zaken niet in kaart worden gebracht.   
Verder kan het effect van de communicatie-inspanningen niet worden gemeten, omdat er geen communicatiedoelstellingen zijn opgesteld.

**Aanbevelingen**Het HOT wordt geadviseerd een organisatiebeleid op te stellen. In dit organisatiebeleid komen aan bod de missie, visie, doelstellingen en strategie van het HOT.   
Een duidelijk organisatiebeleid biedt de leden duidelijkheid. Zij kunnen verwachtingen scheppen of hun verwachtingen bijstellen. In een oogopslag kan in kaart gebracht worden wat een reden is om een lidmaatschap af te sluiten bij het HOT, maar biedt ook duidelijkheid als de visie en doelstellingen niet overeenkomen met die van jezelf. Om erop toe te zien dat de visie en doelstellingen zorgen voor tevredenheid en eenvoudig geaccepteerd worden, wordt aangeraden om de doelstellingen voor het HOT af te stemmen op de behoeften van de leden. Hierdoor worden de doelstellingen en de invulling hieraan sneller aangenomen, brengt het lidmaatschap meer tevredenheid met zich mee en wordt er eerder een positieve houding gecreëerd ten opzicht van het HOT.

Daarnaast wordt aanbevolen een communicatiebeleid op te stellen voor het HOT. Dit beleid bevat communicatiedoelstellingen, communicatierichtlijnen, een communicatiestructuur en een communicatiestrategie.   
De doelstellingen worden geformuleerd op basis van kennis, houding en gedrag. Belangrijk is om middels de communicatie-inspanningen die worden geleverd, het gewenste gedrag te verkrijgen. Deze doelstellingen sluiten aan bij de organisatiedoelstellingen die er voor het HOT worden geformuleerd.   
Tevens is het van belang om communicatierichtlijnen op te zetten en te structureren zodat alle typen informatie worden gecommuniceerd naar de leden toe. Dit draagt bij aan de kennis die er is over de organisatie en bevredigt de behoeften van de leden.   
Door de communicatiestructuur uit te breiden en meer open communicatie te implementeren, kunnen de behoeften van de leden eenvoudig in kaart worden gebracht. Eveneens is het mogelijk om met behulp van open communicatie feedback te vragen, zodat doelstellingen en strategie bijgesteld kunnen worden. Dit bevordert ook de binding met de organisatie wat tot gevolg heeft dat er een positieve houding ten opzichte van het HOT gevormd kan worden.  
Tot slot wordt geadviseerd om meer schriftelijk en mondeling te communiceren. Bij het opstellen van een communicatiestrategie, moet rekening gehouden worden om in de informatiebehoefte van de leden te voorzien. Aanbevolen wordt om frequent nieuwsbrieven te versturen, maar ook beleid- en beheerinformatie te communiceren in de vorm van notulen van de bestuursvergadering. Er wordt aanbevolen meer bijeenkomsten te organiseren om de onderlinge samenwerking te stimuleren. Daarbij wordt aangeraden de bijeenkomsten interactief te maken door discussies op te roepen en feedback te vragen. Door de invoering van persoonlijke gesprekken die tweejaarlijks plaats vinden, wordt tweerichtingsverkeer en binding met de organisatie extra gestimuleerd.

Door aandacht te geven en open te staan voor de mening van de leden wordt een positieve houding ten opzichte van het HOT gestimuleerd. Daarbij is het belangrijk dat er wordt ingespeeld op de informatie die er is verkregen.

## Inhoudsopgave

[Hoofdstuk 1 Inleiding 7](#_Toc281772489)

[1.1 Stichting HOT 7](#_Toc281772490)

[1.2 Aanleiding van het onderzoek 7](#_Toc281772491)

[1.3 Doel van het onderzoek 7](#_Toc281772492)

[1.4 Initiatieven bestuur 7](#_Toc281772493)

[1.5 Opbouw van het adviesrapport 8](#_Toc281772494)

[Hoofdstuk 2 Huidige situatie 9](#_Toc281772495)

[2.1 Analyse van de organisatie 9](#_Toc281772496)

[2.1.1 Doel van het HOT 9](#_Toc281772497)

[2.1.2 Strategie 10](#_Toc281772498)

[2.1.3 Organisatiestructuur 10](#_Toc281772499)

[2.1.4 Organisatiecultuur 11](#_Toc281772500)

[2.1.5 Interne doelgroepen 11](#_Toc281772501)

[2.2 Analyse van de communicatie 11](#_Toc281772502)

[2.2.1 Communicatiebeleid 12](#_Toc281772503)

[2.2.2 Communicatieklimaat 12](#_Toc281772504)

[2.2.3 Communicatiestructuur 13](#_Toc281772505)

[2.2.4 Communicatiedoelstellingen 14](#_Toc281772506)

[2.2.5 Communicatiestrategie 14](#_Toc281772507)

[2.3 SWOT analyse 15](#_Toc281772508)

[Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet 16](#_Toc281772509)

[3.1 Aanleiding onderzoek 16](#_Toc281772510)

[3.2 Vooronderzoek bestuursleden 16](#_Toc281772511)

[3.3 Conclusie vooronderzoek 16](#_Toc281772512)

[3.4 Causaal veldmodel 16](#_Toc281772513)

[3.5 Doel onderzoek 17](#_Toc281772514)

[3.6 Beleidsvraag van het onderzoek 17](#_Toc281772515)

[3.7 Onderzoeksmethode en onderzoeksvraag 17](#_Toc281772516)

[Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten 19](#_Toc281772517)

[4.1 Wat is de kennis van de doelstelling van het HOT? 19](#_Toc281772518)

[4.2 Wat zijn de verwachtingen van het HOT? 19](#_Toc281772519)

[4.3 Wat zijn de behoeften van de (ex)leden? 19](#_Toc281772520)

[4.4 Wat zijn de verbeterpunten van het HOT om tevredenheid te bereiken? 19](#_Toc281772521)

[4.5 Op welke manier kan daar invulling aan gegeven worden? 20](#_Toc281772522)

[4.6 Op welke manier kan er betrokkenheid verkregen worden? 21](#_Toc281772523)

[Hoofdstuk 5 Conclusie 22](#_Toc281772524)

[5.1 Houding HOT leden 22](#_Toc281772525)

[5.2 Verwachtingen binnen de organisatie 23](#_Toc281772526)

[5.2.1 Sturing van de organisatie 23](#_Toc281772527)

[5.2.2 Binding met de organisatie 23](#_Toc281772528)

[5.3 Behoeften van de leden 24](#_Toc281772529)

[5.3.1 Communicatierichting 24](#_Toc281772530)

[5.4 Kennis van de organisatie 25](#_Toc281772531)

[5.4.1 Sturing van communicatie 25](#_Toc281772532)

[5.4.2 Typen informatie 25](#_Toc281772533)

[5.4.3 Effect van communicatie 25](#_Toc281772534)

[Hoofdstuk 6 Aanbevelingen 27](#_Toc281772535)

[6.1 Doel van het advies 27](#_Toc281772536)

[6.2 Organisatie 27](#_Toc281772537)

[6.2.1 Missie, visie en doelstelling 27](#_Toc281772538)

[6.2.2 Strategie 27](#_Toc281772539)

[6.2.3 Behoeften leden 28](#_Toc281772540)

[6.3 Communicatie 29](#_Toc281772541)

[6.3.1 Communicatiedoelstellingen 29](#_Toc281772542)

[6.3.2 Communicatierichtlijnen en structuur 30](#_Toc281772543)

[6.3.3 Communicatiestrategie 30](#_Toc281772544)

[Hoofdstuk 7 Operationalisering 32](#_Toc281772545)

[Hoofdstuk 8 Bronnenlijst 35](#_Toc281772546)

[8.1 Literatuur 35](#_Toc281772547)

[8.2 eBook 35](#_Toc281772548)

[8.3 Website 36](#_Toc281772549)

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit eerste hoofdstuk dient als inleiding van het communicatie adviesrapport voor Hotel Overleg Twente.  
In de eerste paragraaf wordt de stichting Hotel Overleg Twente beschreven. Daaropvolgend de aanleiding om onderzoek te doen binnen deze organisatie en het doel van het onderzoek.   
In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de opbouw van het rapport weergegeven.

1.1 Stichting HOT

Stichting Hotel Overleg Twente (HOT) is een club dat in 1994 is opgericht door twee hoteliers in de regio Twente. De stichting is in het leven geroepen om de belangen te behartigen van de hoteliers in Twente. Vanaf dat moment zijn alle hoteliers in de regio geïnformeerd en gestimuleerd om een lidmaatschap af te sluiten bij het HOT. Dit heeft geresulteerd in een club van meer dan 90 leden, waar onderlinge betrokkenheid en doen laten toenemen van het toerisme in Twente enkele drijfveren zijn geweest om het HOT succesvol voort te zetten.

De stichting wordt aangestuurd door een zeskoppig bestuur dat haar functie bekleedt op vrijwillige basis. Gezamenlijk dragen zij zorg voor het behartigen van de belangen van de aangesloten hoteliers. Voor het lidmaatschap van het HOT wordt jaarlijks contributie betaald. De hoogte van het contributiebedrag wordt bepaald met behulp van een verdeelsleutel. Echter geldt, hoe hoger het aantal kamers dat het hotel telt, des te hoger het contributiebedrag.

In de loop der jaren is het ledenaantal drastisch afgenomen. Momenteel bestaat het HOT nog uit 39 hoteliers in de regio Twente.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Zoals hierboven is aangegeven, is het ledenaantal van het HOT meer dan gehalveerd. De afgelopen twee jaar heeft deze tendens doorgezet. Om te weten te komen wat de terugloop van het ledenaantal veroorzaakt, wordt intensief kwalitatief onderzoek gedaan onder de leden en de ex leden van het HOT.

Het bestuur geeft aan dat het HOT weinig meerwaarde en meetbare voordelen biedt. Alle contributiegelden worden geïnvesteerd in de marketing van de regio. Het voordeel dat marketing voor de hoteliers oplevert wordt niet gemeten en richt zich op de lange termijn van tien jaar.   
Het lidmaatschap moet op korte termijn een aantoonbare meerwaarde opleveren. Dit betekent dat de lange termijn visie van tien jaar, zich ombuigt naar een korte termijn visie van enkele jaren.

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is knelpunten van het HOT aan het licht te brengen, om daar vervolgens, naar idee van de leden, verbetering in aan te brengen. De huidige situatie wordt vanuit communicatie-invalshoek bekeken om tot gerichte aanbevelingen te komen die moeten leiden tot het continueren en het doen laten toenemen van het ledenaantal.

Het kwalitatieve onderzoek maakt inzichtelijk wat er leeft onder de leden. Daarbij komt onder de aandacht wat de oorzaak van de terugloop van het ledenaantal kan zijn en wat de verbeterpunten van het HOT zijn. Daarbij wordt onderzocht wat de kennis van het HOT is, de tevredenheid, de verwachtingen en de behoefte die men heeft ten opzichte van het HOT.

1.4 Initiatieven bestuur

De bestuursleden hebben zelf enkele initiatieven bedacht om aan de tevredenheid van de HOT leden bij te dragen. Het onderzoek is daarom niet alleen om te inventariseren wat de verbeterpunten voor het HOT zijn, maar ook om hen persoonlijke aandacht te geven en te informeren.  
Informeren over een nieuw contactmoment, de lenteborrel, om het contact te intensiveren. Informeren over de aangepaste verdeling van de contributiegelden in de toekomst en informeren over de toekomstige samenwerking met hoteliers.com. Deze keuzes worden in het onderzoek toegelicht en om feedback gevraagd bij de leden.

1.5 Opbouw van het adviesrapport

Dit eerste hoofdstuk en het tweede hoofdstuk van het adviesrapport dienen als oriëntatie van Stichting Hotel Overleg Twente. In hoofdstuk 2 is een analyse van de huidige interne en externe situatie weergegeven. Waarop in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet wordt beschreven met als gevolg de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4. Als afsluiting van de verdiepingsfase worden in hoofdstuk 5 de conclusies beschreven. De aanbevelingen en het advies wordt ter afsluiting van dit rapport in hoofdstuk 6 weergegeven.  
In het laatste hoofdstuk van dit rapport komt de operationalisering aan bod. Hierin wordt de definiëring weergegeven van de begrippen die in het rapport zijn gebruikt.

In de bijlagen staan documenten die ter ondersteuning zijn gebruikt bij het onderzoek. Daarbij worden alle uitgewerkte onderzoeksresultaten in de bijlagen getoond.

Hoofdstuk 2 Huidige situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige situatie van het HOT. Paragraaf een bestaat uit een analyse van het organisatiebeleid, waarin in de tweede paragraaf de communicatie binnen het HOT wordt geanalyseerd. Er is gekozen voor vooronderzoek om een duidelijk beeld te verkrijgen wat het beleid van het HOT is, in hoeverre de werkzaamheden daarbij aansluiten en op welke wijze de leden daarover worden ingelicht en betrokken. Op basis van deze analyse worden eventuele knelpunten in kaart gebracht. Aangezien het centrale probleem nog niet is blootgelegd, moet eerst geïnventariseerd worden wat de knelpunten van het HOT zijn. Aan de hand van een overzicht van de knelpunten kan het centrale probleem in kaart worden gebracht.  
In de laatste paragraaf wordt een SWOT analyse van het HOT weergegeven. Waarin de interne en externe knelpunten van het HOT overzichtelijk worden getoond.   
  
De interne analyse is gebaseerd op veldonderzoek, interviews met de bestuursleden van het HOT en de leden van het HOT, documenten van de organisatie en eigen observaties. Voorbeelden van documenten die gebruikt zijn voor de analyse zijn nieuwsbrieven, uitnodigingen, vergaderagenda’s en de statuten.

Om de analyse op organisatie- en communicatieniveau uit te voeren is verschillende literatuur gebruikt, waarnaar wordt verwezen. Het boek Interne communicatie als managementinstrument van H. Koeleman (2003) heeft als richtlijn gefungeerd om overzicht te houden bij het behandelen van de verschillende interne aspecten. Het Basisboek Interne Communicatie van E. Reijnders (2006) heeft onder meer gefungeerd als verdieping en ter vergelijking in de te behandelen aspecten. Aan bod komen doelstelling, strategie, cultuur en structuur op beide niveaus naar voren om de huidige interne situatie in kaart te brengen.

2.1 Analyse van de organisatie

Om ervoor te zorgen dat een organisatie naar tevredenheid functioneert, is het belangrijk dat de communicatie intern goed verloopt. Echter geldt; ‘Binnen beginnen is buiten winnen’ (Scholten, 2002). Daarmee wordt bedoeld dat er binnen de organisatie duidelijkheid moet zijn over de doelstelling, structuur en cultuur om deze te hanteren en uit te dragen naar buiten. Een solide basis, zoals een interne balans, is een noodzakelijk om extern (buiten) te winnen.

2.1.1 Doel van het HOT

In 1994 is Stichting Hotel Overleg Twente opgericht met als doel: ‘Het in stand houden en versterken van de band en samenwerking tussen alle logiesverstrekkende bedrijven in Twente en welke als zodanig zijn erkend door het Bedrijfschap Horeca en mede voldoen aan de hotel classificatienormen, zoals opgesteld door het Bedrijfschap Horeca, één en ander in de ruimste zin van het woord’.[[1]](#footnote-1)   
Deze doelstelling is niet gevormd op basis van een visie van het HOT. Onduidelijk is wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties en wat de gedeelde normen en waarden zijn (Koeleman, 2003). De visie, waarin duidelijk wordt hoe het HOT zich in de toekomst ziet en welke doelen bereikt moeten worden, ontbreekt.

Volgens de respondenten bovenstaande doelstelling dan ook niet de doelstelling van het HOT in hun ogen. De doelstelling die bij hen leeft blijkt; ‘Als Hotel Overleg Twente individuele krachten bundelen om Twente toeristisch op de kaart te zetten door gezamenlijk als regio naar buiten te treden’.   
Hieruit blijkt dat de doelstelling in de loop der jaren aan een verandering is ondergaan. Echter leeft de laatste doelstelling onder de respondenten, waarbij wordt aangegeven dat zij een belangrijke bijdrage leveren aan dit doel.

Wordt er in het vervolg van het rapport gesproken over de doelstelling van het HOT, dan wordt daarmee de doelstelling, zoals deze volgens de leden is, bedoeld.

2.1.2 Strategie

Sinds 2006 heeft het HOT een samenwerking met het Twents Bureau voor Toerisme (TBT). Dit bureau heeft als doel om in tien jaar tijd het toerisme in Twente toe te laten nemen met 30%. Deze doelstelling sluit aan bij die van het HOT. Met behulp van een marketingstrategie wordt er invulling gegeven aan de doelstelling.

De positionering van Twente, door het TBT, luidt; ‘Twente. Landgoed van Nederland’.  
Aan de hand van de kernwaarde landgoed, wordt middels een campagne getracht het percentage toerisme in Twente te verhogen. De externe communicatiemiddelen die bij de campagne worden ingezet, zijn een tv-commercial, uitgave van Landgoedmagazine en verschillende brochures (van vvv’s, musea, galerieën, camping & bungalowparken, bijzondere logiesaccommodaties, evenementen en hotels). Het magazine en de brochures worden uitgedeeld tijdens de internationale beursbezoeken die het TBT verzorgt. Daarnaast wordt de website van het TBT gezien als hét informatiepunt van Twente.

Het blijkt dat het HOT bestuur precies kan aangeven op welke wijze er invulling wordt gegeven aan de doelstelling. Dit in tegenstelling tot de leden van het HOT.   
De hoteliers hebben geen idee wat er door het HOT en het TBT wordt gedaan om het doel te bereiken en hoe daar invulling aan gegeven wordt. Er is aangegeven dat er dan ook geen betrokkenheid is bij zowel het HOT als het TBT.

Het gezamenlijke aspect binnen het HOT, het bundelen van krachten en zo de leden aan elkaar en met het HOT binden wordt op een andere wijze ingevuld. Alle leden zijn hoteliers in dezelfde regio en vanuit daar moet er betrokkenheid gecreëerd worden. Door een samenwerking met de Koninklijke Horeca Nederland (KHN) wordt het HOT gezien als aanspreekpunt van de hotelbranche in Twente en bekleedt daarmee een voorrangspositie. Bovendien zorgt de samenwerking met de KHN voor up-to-date informatie over de hotellerie en helpt bij het realiseren van collectieve voordelen.

2.1.3 Organisatiestructuur

In de inleiding wordt aangegeven dat het HOT wordt aangestuurd door een zeskoppig bestuur. Dit bestuur bestaat uit een voorzitter, penningmeester, secretaris, drie algemene bestuursleden en een secretaresse. De bestuursleden zijn allen hoteliers in de regio. Het organogram laat een platte organisatie zien, namelijk een zestal bestuursleden aan het hoofd met daaronder haar 33 leden.   
Eens per zes weken vindt er een bestuursvergadering plaats, waarin de huidige stand van zaken en de toekomst van HOT wordt besproken.

De toekomst van het HOT wordt grotendeels bepaald door het TBT, aangezien zij invulling geeft aan de marketingstrategie. Aan het laatste gedeelte van de vergadering wordt dan ook deelgenomen door het TBT, waarin zij haar plannen en ontwikkelingen toelicht. Het HOT heeft inspraak op de plannen van het TBT. De besluitvorming binnen het HOT verloopt democratisch, waardoor ieder bestuurslid evenveel zeggenschap heeft. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden neemt het bestuur dan ook op zich.  
Naast het TBT neemt ook de KHN deel aan de vergadering, om actualiteiten binnen de horeca en mogelijkheden die kunnen leiden tot collectieve voordelen te ventileren.

2.1.4 Organisatiecultuur

Binnen een organisatie is cultuur een sterke factor om de gang van zaken te bepalen (Koeleman, 2003). Onder cultuur vallen gemeenschappelijke waarden, normen en overtuigingen die de leden van de organisatie gemeenschappelijk hebben en het daaruit voortvloeiende gedrag. Er zijn verschillende organisatieculturen (Harrison), waarbij altijd de gemeenschappelijke normen en waarden centraal staan. Een goede cultuur toont gemeenschappelijk gedrag die passend is bij de eisen die aan de organisatie worden gesteld. Dit draagt bij aan de onderlinge binding, maar ook aan de effectiviteit en binding met de organisatie. Cultuur is een dynamisch en doorlopend proces dat ontstaat door communicatie en daardoor ook in stand wordt gehouden (Reijnders, 2006).

Onderlinge binding en binding met de organisatie is er nauwelijks binnen het HOT. Hotellerie staat bekend om gastvrijheid, een dynamische omgeving en het consumentgericht handelen. Iedere hotelier opereert als individu, waarbij teamgevoel ontbreekt.   
Alle 39 zelfstandige ondernemers binnen het HOT willen ervoor zorgen dat hun eigen hotel de hoogste bezettingsgraad heeft in de regio. Zij zien het liefste dat zij het snelst, meest frequent volledig is volgeboekt. Openheid in instrumenten die worden gebruikt om dit te bewerkstelligen komt nauwelijks voor. Denk hierbij aan bepaalde boekingsmachines, social media en communicatie-uitingen.   
Volgens de cultuurtypologie van Harrison (Kleijn en Rorink, 2009), sluit de persoonscultuur het beste aan bij het HOT. De persoonscultuur toont een organisatie met veel zelfstandige medewerkers, waarbij veel waarde wordt gehecht aan persoonlijke behoeften van de individuen in de organisatie. Deze cultuur is mens gericht, waarbij met name de gemeenschappelijke interesses en waarden ervoor zorgen dat de cultuur bij elkaar wordt gehouden. De gemeenschappelijke factor binnen het HOT is hotellerie.

2.1.5 Interne doelgroepen

De direct betrokkenen binnen het HOT zijn het bestuur en haar leden. Echter is de interne doelgroep van de organisatie groter dan deze twee groepen.   
Het HOT kent een nauwe samenwerking met het TBT en daarom kan zij als interne doelgroep gerekend worden. Met hen worden plannen en ontwikkelingen afgestemd om de promotie van Twente te bepalen en daarin cohesie te verkrijgen.  
Ook wordt er samengewerkt met de KHN, waardoor ook zij behoort tot de interne doelgroep.   
De interne doelgroepen van het HOT zijn geen besluitvormers, maar moeten wel op de hoogte gesteld worden van de werkzaamheden en ontwikkelingen om hun ambassadeursfunctie te kunnen verzien.   
Deze up-to-date kennis kan gebruikt worden om de hoteliers in Twente te informeren dan wel over te halen voor een lidmaatschap bij het HOT. Vanuit hun eigen organisatie komen zij namelijk vaak in aanraking met de hotelbranche.

De naaste medewerkers en/of familieleden binnen de HOT hotels vallen onder de externe doelgroep. Zij hebben veel invloed en zeggenschap over het hotel en dragen indirect bij aan de tevredenheid over het HOT.

2.2 Analyse van de communicatie

Alle organisatieaspecten van paragraaf 2.1 zijn van invloed op de interne communicatie binnen het een organisatie. Interne communicatie is een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van een organisatie. Het is het smeermiddel voor de organisatiemotor (Boomsma, 2001). Bovendien geven mensen in hun onderlinge interactie de organisatie vorm. Als we interactie zien als communicatie, geldt dat communiceren = organiseren (Reijnders, 2006).

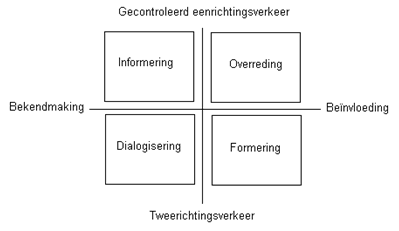
In deze paragraaf wordt de interne communicatie binnen het HOT geanalyseerd. Hiervoor wordt als richtlijn het boek Interne communicatie als managementinstrument gebruikt van H. Koeleman (2003). Overige literatuur komt aan bod ter verdieping en vergelijking, hiervoor is onder andere Basisboek Interne Communicatie van E. Reijnders (2006) en Communicatiemanagement van C. van den Brink (2003) gebruikt. Er is gekozen voor de richtlijnen van Koeleman om de analyse overzichtelijk te houden en deze aan te laten sluiten op de analyse van de organisatie. De aspecten die aan bod komen geven invulling aan het communicatiebeleid, onder andere de communicatiedoelstellingen, communicatiestructuur en communicatiestrategie. Duidelijk wordt gemaakt waar communicatie voor dient binnen het HOT, op welke wijze daar invulling aan wordt gegeven en welke middelen daarvoor worden gebruikt. Nadien kan worden bekeken of het communicatiebeleid aansluit op het organisatiebeleid van het HOT.

De definitie en visie op communicatie binnen dit rapport, is dat communicatie een intentionele activiteit is van een zender waarbij, al dan niet met behulp van een medium (middel), een boodschap wordt overgedragen naar een of meer ontvangers waarop interpretatie kan plaats vinden. Dit betekent dat communicatie naast eenzijdige communicatie, ook gebruikt kan worden voor tweerichtingsverkeer.

2.2.1 Communicatiebeleid

Binnen het HOT is er geen communicatiebeleid opgesteld waarin de richtlijnen voor interne communicatie wordt weergegeven.   
Middels vooronderzoek en contact met de secretaresse van het HOT is er inzicht verkregen in de communicatiemiddelen die het HOT raadpleegt om te communiceren. Dit overzicht wordt weergegeven in figuur 3, paragraaf 2.2.3 (communicatiestructuur).  
Als er naar de drie verschillende typen communicatiebeleid van Van den Brink (2003) wordt gekeken, komt het centrale communicatiebeleid overeen met de wijze van communiceren binnen het HOT. Bij een centraal communicatiebeleid is de leiding van de organisatie de eindverantwoordelijke voor alle interne communicatie. Figuur 3 toont aan dat binnen het HOT de zender veelal het bestuur is. Deze tabel laat tevens zien dat de communicatie middels eenrichtingsverkeer plaats vindt.   
Uit de gesprekken met het bestuur is naar voren gekomen dat er intern wordt gecommuniceerd om de leden te informeren. Hierin wordt communicatie gebruikt als instrument om informatie over te brengen. Wordt er gekeken naar het communicatiekruispunt van Van Ruler (1999), dan bevindt de communicatie binnen het HOT zich in het kwadrant informeren.

Figuur 1 Communicatiekruispunt Van Ruler (1999)



Volgens Van Ruler wordt de informatie aangeboden zodat de ander een mening kan vormen en zo nodige initiatieven kan nemen. Echter werkt deze strategie het beste als bij het verschaffen van informatie goed wordt ingespeeld op de informatiebehoefte van de interne doelgroepen.

2.2.2 Communicatieklimaat

Figuur 2 geeft een overzicht weer van de communicatiemiddelen die de interne doelgroepen bereiken. Door kennis binnen de organisatie te vergroten middels communicatie, kan de houding veranderd worden en met behulp van communicatie betrokkenheid verkregen worden. Hieronder wordt in kaart gebracht welke communicatiemiddelen er binnen het HOT worden gebruikt en welk type informatie daarbij wordt overgebracht.   
Het overzicht toont aan dat met name de leden van het HOT en het TBT het minste worden geïnformeerd. De belangrijkste doelgroep zijn de leden van het HOT, omdat zij het voortbestaan van de club kunnen garanderen.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Middel** | **Bestuur HOT** | **Leden HOT** | **TBT** | **KHN** | **Type informatie** | **Frequentie** |
| Website |  |  |  |  | Beleidsinformatie | Voortdurend |
| Nieuwsbrief | x | x/matig |  | x | Taak- + Beleidsinformatie | 2 x per jaar |
| Uitnodiging | x | x/matig |  | x | Taakinformatie | 3 x per jaar |
| Bijeenkomsten | x | x/matig |  | x | Taak- + Beleidsinformatie | 2 x per jaar |
| Agenda vergadering | x |  |  |  | Beheerinformatie | 8 x per jaar |
| Vergadering | x |  | x | x | Beheerinformatie | 8 x per jaar |
| Notulen | x |  |  | x | Beleidsinformatie | 8 x per jaar |
| Ledenvergadering | x | x |  |  | Beheer- + Beleidsinformatie | 1 x per jaar |
| Hoteliers diner | x | x | x | x | Beleidsinformatie | 1 x per jaar |
| KHN bezoek | x | x |  | x | Taak- + Beleidsinformatie | afhankelijk behoefte |
| Informatiepunt HOT | x |  | x | x | Beleidsinformatie | afhankelijk behoefte |

Figuur 2 Bereik communicatiemiddelen interne doelgroepen

Het type informatie dat de leden bereikt geeft figuur 2 weer. De vergelijking laat zien dat er vanuit het bestuur met name taakgerichte informatie wordt gecommuniceerd naar de leden toe. Er kan meer gecommuniceerd worden over beheer- en beleidsinformatie. De leden moeten op de hoogte zijn wat er momenteel speelt, wat de ontwikkelingen en de toekomst van het HOT te bieden heeft. Er is vanuit de leden informatiebehoefte, waardoor alle mogelijke communicatie vanuit het HOT welkom is.

Uit vooronderzoek, een interview met het TBT, wordt duidelijk dat er geen informatiebehoefte is van deze interne doelgroep. Zij zijn naar hun mening voldoende op de hoogte wat er binnen het HOT speelt. Als zij informatie nodig heeft, dan weet ze wel bij wie de informatie verkregen kan worden.   
Zij zijn meer bezig met hun eigen bestaansrecht, dan met het HOT. Zolang het HOT haar jaarlijkse bijdrage levert, is het TBT tevreden met de samenwerking die er is.

2.2.3 Communicatiestructuur

Formele communicatie verloopt via vaste communicatiekanalen, waarbij het mogelijk is om bottom-up te communiceren. Informele communicatie ontstaat spontaan, waaronder het geruchtencircuit en sociale informatie-uitwisseling.

In figuur 3 is de communicatiestructuur van het HOT weergegeven. Duidelijk is dat er binnen het HOT voornamelijk een formele communicatiestructuur heerst. Het schema toont aan dat er met name top-down en diagonaal gecommuniceerd wordt. Bottom-up communicatie is er nauwelijks met de leden van het HOT. Als er bottom-up communicatie plaats vindt, dan is dat in groepsverband. Eén op één communicatie komt niet voor binnen het HOT.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Middel** | **Zender** | **Ontvanger** | **Communicatierichting** | **Communicatiestructuur** |
| Website |  | Iedereen | Top-down | Formeel + Massacommunicatie |
| Nieuwsbrief | Bestuur HOT + KHN | Alle HOT leden | Top-down | Formeel |
| Uitnodiging | Bestuur HOT | Alle HOT leden | Top-down | Formeel |
| Bijeenkomsten | Bestuur HOT | Alle HOT leden | Verticale communicatie | Formeel/Informeel + Parallel |
| Agenda vergadering | Secretaresse HOT | Bestuur HOT | Horizontale communicatie | Formeel |
| Vergadering | Bestuur HOT | Bestuur HOT | Diagonale communicatie | Formeel + Interpersoneel |
| Notulen | Secretaresse HOT | Bestuur HOT | Horizontale communicatie | Formeel |
| Ledenvergadering | Bestuur HOT | Alle HOT leden | Top-down | Formeel + Parallel |
| Hoteliers diner | TBT | Alle HOT leden | Diagonale communicatie | Informeel |
| KHN bezoek | KHN | Alle HOT leden | Diagonale communicatie | Informeel + Interpersoneel |
| Informatiepunt HOT | Alle HOT leden | Bestuur HOT | Verticale communicatie | Formeel + Interpersoneel |

Figuur 3 Communicatiemiddelen HOT

Koeleman (2003) geeft aan dat er sprake is van effectieve communicatie wanneer er niet alleen top-down communicatie plaats vindt, maar ook bottom-up communicatie. Dit betekent dat het bestuur niet alleen de zender is, maar ook de ontvanger.   
Feedback momenten en bottom-up communicatie zijn niet ingepland, daar bestaat een mogelijkheid voor tijdens de bijeenkomsten. Echter hebben de leden aangegeven dat het niet voor iedereen prettig wordt bevonden om in publiek te spreken en haar mening ten gehore te brengen. Zij geven dan ook aan dat een persoonlijk gesprek een betere manier is om feedback te vragen.   
Suggesties om de bestaande communicatie te verbeteren zijn gegeven, namelijk het aantal bijeenkomsten verhogen, persoonlijke gesprekken plannen, nieuwsbrieven frequenter laten verschijnen, notulen rondsturen en de website grondig onder handen nemen.   
De leden geven aan dat zij het prettig vinden informatie te ontvangen via email en persoonlijke gesprekken.

2.2.4 Communicatiedoelstellingen

Communicatiedoelstellingen worden geformuleerd in termen van kennis, houding en gedrag. De communicatiedoelstelling kennis is gericht op informeren, communicatiedoelstelling houding is gericht op motiveren en communicatiedoelstelling gedrag is gericht op instrueren (Koeleman, 2002).  
Om achteraf het effect te kunnen meten van de communicatie-inspanningen, is het belangrijk om intern dan wel extern communicatiedoelstellingen te formuleren.

Voor het HOT zijn geen communicatiedoelstellingen geformuleerd. Figuur 3 toont aan dat er veel beleid- en beheerinformatie wordt gecommuniceerd, echter bereikt deze informatie de leden niet. Hierdoor worden de leden geïnformeerd over taakgerichte informatie, wat de organisatie van de hoteliers verwacht. Er is vanuit het HOT geen onderbouwing op beleidsniveau, de informatie over de organisatie (missie, visie, statuten). Ook beheerinformatie bereikt de leden nauwelijks, informatie over plannen, procedures en protocollen.

2.2.5 Communicatiestrategie

Het ontbreken van communicatiedoelstellingen heeft als gevolg dat er binnen het HOT ook geen communicatiestrategie is opgesteld.   
Een communicatiestrategie geeft antwoord op de wijze waarop de communicatiedoelstellingen te realiseren zijn. De strategie bepaalt *wat* er wordt gecommuniceerd en *hoe* dat zal worden gecommuniceerd (Nederstigt en Poiesz, 2006). Dit betekent dat de strategie de inhoud van de boodschap bepaalt en welk communicatie-instrument daarvoor gebruikt wordt. Strategische communicatie leeft niet binnen het HOT.

2.3 SWOT analyse

De interne situatie van het HOT is in kaart gebracht door een interne analyse op organisatie en communicatie niveau. Echter heeft het HOT ook te maken met externe factoren die invloed hebben op de organisatie.  
Hieronder een overzicht van de situatie van het HOT op intern en extern gebied, de SWOT analyse. De sterkten en zwakten op intern gebied zijn een samenvatting van de interne analyses die in paragraaf 2.1 en 2.2 worden weergegeven. Echter worden ook de kansen en bedreigingen op extern gebied getoond.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Hulpvol*** | ***Schadelijk*** |
| ***Intern*** | **Sterkten** | **Zwakten** |
|  | - Gezamenlijke interesses  - Platte/duidelijke organisatie  - Collectieve voordelen  - Voorrangspositie door aanspreekpunt van de regio  - Verschillende samenwerkingsverbanden  - Netwerkmogelijkheden  - Onderling kennis uitwisselen | - Geen meetbaar voordeel  - Onduidelijk wat doelstelling HOT is  - Onduidelijk aan te geven welke toegevoegde waarde HOT heeft  - Weinig onderlinge communicatie  - Geen betrokkenheid  - Geen teamgevoel  - Ledenaantal loopt achteruit  - Informatiebehoefte  - Vanuit bestuur te weinig communicatie met de leden  - Geen tweezijdige communicatie, bestuur is alleen zender, geen ontvanger  - Inactief, door weinig verantwoordelijkheden  - Verwarrende samenwerking met TBT  - Geen introductieprocedure bij (nieuwe) leden  - Moeizame besluitvorming HOT door eigen werkzaamheden als ondernemer, weinig interne communicatie binnen HOT |
| ***Extern*** | **Kansen** | **Bedreigingen** |
|  | - Geen andere soortgelijke organisaties voor hotels  - Veel ruimte om verbeteringen door te voeren  - HOT kan nog groeien in omvang/ ledenbestand  - Zakelijke markt benaderen  - Vraag groeit door toenemen van economische situatie | - Trage besluitvorming TBT  - Campagne van TBT slaat niet aan  - Financiële crisis  - Aanbodzijde hotelkamers is groter dan vraagzijde  - Sales acties vanuit het TBT lopen niet goed  - Concurrentie op prijs van hotels in Twente  - Concurrentie van andere provincies om toerisme aan te trekken |

Figuur 4 SWOT analyse

De analyse op intern gebied van het HOT toont aan dat zij meer zwakten dan sterkten heeft op intern aspect. Dit in tegenstelling tot het externe overzicht waarin de verdeling kansen – bedreigingen redelijk gelijkmatig zijn.   
Op basis van dit overzicht is duidelijk dat er verschillende knelpunten zijn op intern gebied. In het volgende hoofdstuk vindt er een verdere verdieping plaats van de interne knelpunten van het HOT.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek voor het HOT beschreven. De beleidsvraag zoals deze in paragraaf 3.6 wordt weergegeven, geeft richting aan het onderzoek voor het HOT.  
Om tot een concrete beleidsvraag te komen moet het centrale probleem inzichtelijk gemaakt worden. Aangezien dit probleem nog niet is blootgelegd, is er een analyse uitgevoerd van de huidige situatie in hoofdstuk 2. De resultaten tonen aan dat er op intern gebied knelpunten zijn. Om boven water te krijgen wat het centrale probleem binnen het HOT is, wordt tevens kwalitatief onderzoek gedaan onder de bestuursleden. Er wordt in kaart gebracht welke knelpunten zij ondervinden, om op basis van deze resultaten en de resultaten uit de analyse van hoofdstuk 2, richting te geven aan het daadwerkelijke onderzoek.   
In de derde paragraaf van dit hoofdstuk wordt getoond welke methode voor dit onderzoek gebruikt is.

3.1 Aanleiding onderzoek

De afgelopen twee jaren is het ledenaantal van het HOT gedaald. Voor het huidige bestuur is dat een signaal geweest om te laten onderzoeken waar de oorzaak ligt van deze daling.   
Vooronderzoek onder de bestuursleden van het HOT geeft een verdieping in de aanleiding om onderzoek te doen.   
Duidelijk is dat een lidmaatschap van het HOT op dit moment weinig voordelen en meerwaarde biedt. Onduidelijk is of dat het centrale probleem binnen het HOT is. Breder onderzoek in de knelpunten binnen het HOT wordt daarom uitgevoerd.

3.2 Vooronderzoek bestuursleden

Met alle zes bestuursleden is een persoonlijk gesprek aangegaan, oriënterende interviews. Dit heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de knelpunten rondom de terugloop van het ledenaantal van stichting HOT.  
Er is gekozen voor kwalitatief vooronderzoek omdat er een directe mogelijkheid is om door te vragen op antwoorden. Hierdoor kan er een helder beeld worden gevormd over het HOT, om deze vervolgens te weerleggen bij de geïnterviewde. Bovendien zijn deze gesprekken van invloed om richting te geven aan het onderzoek. In kaart gebracht zijn de knelpunten van het HOT volgens de bestuursleden.

3.3 Conclusie vooronderzoek

Op korte termijn moeten er veranderingen optreden in verschillende aspecten.   
De gebieden die naar voren komen om verbetering in aan te treffen, is het meetbaar maken van voordelen die het HOT biedt, de collectieve voordelen benadrukken en meer persoonlijk contact met de leden om ook de betrokkenheid bij het HOT te verhogen.  
Om dit te kunnen bereiken moeten de sales verhoogd worden en een meetbaar product worden geleverd. Ook moet er volgens hen meer en vaker gecommuniceerd worden met leden.   
Om te toetsen of deze aspecten aan verandering moeten ondergaan en op welke manier, moet in het onderzoek de mening van de leden in kaart gebracht worden.

3.4 Causaal veldmodel

Het causale model is een communicatiemodel om oorzaak en gevolg overzichtelijk weer te geven door trefwoorden en pijlen (Schellens, 2000). Wanneer deze verbanden worden gelegd, komt het centrale probleem naar voren.

In bijlage III wordt het causale model getoond op basis van de interne knelpunten die er spelen binnen het HOT. Er blijkt dat deze knelpunten verband houden met de houding van de HOT leden. De houding die wordt aangenomen ten opzichte van het HOT is negatief.

3.5 Doel onderzoek

Door het bestuur is aangegeven dat de voordelen van het lidmaatschap van het HOT meetbaar gemaakt moeten worden. In de conclusie van het vooronderzoek wordt aangehaald dat ook de collectieve voordelen benadrukt moeten worden, het persoonlijk contact verhoogd moet worden en er meer betrokkenheid moet komen vanuit de leden met het HOT.  
Uit het vooronderzoek blijkt dat er onderzocht moet worden wat er leeft onder de leden. Wat is de kennis van het HOT, hoe is de tevredenheid ten opzichte van het HOT, wat zijn de verwachtingen en behoeften van de leden. Dit is tevens beschreven in de inleiding (hoofdstuk 1).

De punten worden in kaart gebracht om hier vervolgens verbetering in aan te treffen. Wanneer de verbeteringen zijn doorgevoerd en tevredenheid opleveren, moet de huidige situatie op een positieve wijze veranderen. Daarbij is het belangrijk dat het ledenaantal gecontinueerd kan worden of een stijging laat zien. De huidige situatie moet veranderen, want alleen met voldoende leden kan de club haar bestaan blijven behouden.

3.6 Beleidsvraag van het onderzoek

Het causale veldmodel is het uitgangspunt voor de centrale vraag, ook wel de beleidsvraag. Zoals in paragraaf 3.4 te lezen is, is dit model opgesteld om alle interne problematiek te overzichtelijk te maken om het centrale probleem boven water te krijgen. Uit dit model blijkt dat het centrale probleem van het HOT de houding van de leden is ten opzichte van het HOT.   
De beleidsvraag die hieruit voortvloeit:

*‘Op welke wijze kan het HOT bestuur met behulp van communicatie binnen drie jaar tijd een positieve houding van de leden creëren ten opzichte van het HOT?’*

Deze probleemstelling is adviesgericht, omdat het vraagt naar een advies om verbetering te verkrijgen binnen de organisatie.[[2]](#footnote-2) Dit advies moet oplossingen of maatregelen bieden om de huidige situatie te veranderen tot de gewenste situatie.  
Om tot een gedegen advies te komen is prescriptieve kennis nodig (Verschuren en Doorewaard, 2005). Deze kennis geeft voorschriften over de wijze waarop een situatie moet worden veranderd. Binnen het HOT betekent dit dat het advies een oplossing aandraagt om de negatieve houding van de leden tegenover het HOT te veranderen.

3.7 Onderzoeksmethode en onderzoeksvraag

Om de beleidsvraag te beantwoorden wordt er intensief kwalitatief onderzoek gedaan.  
Er is gekozen voor intensief kwalitatief onderzoek, omdat er dieper ingegaan kan worden op antwoorden om deze duidelijker, specifieker en concreter te maken. Volgens Oomkes (2003) is deze wijze van communiceren, namelijk interpersoonlijke communicatie, in deze situatie de beste toepasbaar.  
Interpersoonlijke communicatie is de uitwisseling van informatie tussen één of meerdere personen. Typerend voor deze vorm van communicatie is tweerichtingsverkeer, zodat er directe terugkoppeling plaats kan vinden. Naast interactie kan ook de complexiteit van de boodschap worden toegelicht en kan communicatie op deze manier stimulerend werken.  
Het onderzoek van het HOT heeft een informatief karakter waarbij informatievoorziening en persoonlijke aandacht een belangrijk aspect zijn. Daarom is er gekozen om alle leden van het HOT te interviewen zodat iedereen even veel aandacht krijgt om haar mening te vertellen en toe te lichten. De verschillen in het referentiekader, de intrapersoonlijke communicatie, spelen bij deze vorm van onderzoek wel een rol. Er moet rekening gehouden worden met de interpretatie van de boodschap. Echter is er door tweezijdige communicatie afstemming van de boodschap noodzakelijk.

Er wordt geen gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, omdat het interactieve aspect hierbij geen rol speelt. Bovendien is persoonlijke aandacht bij dit onderzoek belangrijk en ook daar kan met kwantitatief onderzoek niet aan worden voldaan.

Het onderzoek moet de huidige situatie waarin het HOT zich momenteel bevindt in kaart brengen. Daarnaast is het ook belangrijk om de gewenste situatie volgens de leden in kaart te brengen. Als beide situaties in kaart zijn gebracht, worden de verbeterpunten voor het HOT duidelijk. Onderstaande onderzoeksvraag kan dan worden beantwoord.

*‘Waarom hebben de leden een negatieve houding ten opzichte van het HOT gevormd?’*

De volgende vragen bieden ondersteuning om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Dit zijn de deelvragen.

Wat is kennis ten opzichte van de organisatie en doelstelling van het HOT?   
Wat zijn de verwachtingen van het HOT?  
Wat zijn de behoeften van de leden?  
Wat zijn verbeterpunten van het HOT om tevredenheid te bereiken?  
Op welke manier kan daar invulling aan gegeven worden?  
Op welke manier kan er betrokkenheid verkregen worden?

Door middel van interviews met alle 39 leden van het HOT kan inzicht worden verkregen in de deelvragen.  
Een persoonlijk gesprek draagt bij aan de betrokkenheid met het HOT, informatievoorziening met betrekking tot ontwikkelingen en de waarde toekennen aan hun mening.

De meningen van de HOT leden zijn in dit onderzoek leidend. Echter wordt er ter ondersteuning aan het onderzoek, kwalitatief onderzoek gedaan onder de ex leden van het HOT. Zeven hoteliers hebben in de afgelopen twee jaar afscheid genomen van het HOT.  
De beweegredenen om het lidmaatschap bij het HOT te beëindigen, worden in kaart gebracht. De huidige situatie kan worden vergeleken met die van twee jaar geleden. Deze informatie is van belang de knelpunten in kaart te brengen en te weerleggen op de knelpunten die er door de leden worden aangegeven.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven van alle interviews met de leden en de ex leden van het HOT.   
De interviews die zijn afgenomen dekken meer dan de deelvragen zoals deze in hoofdstuk 3.8 worden beschreven. Er is gekozen voor deze wijze van interviewen om vanuit een andere invalshoek de huidige situatie van het HOT in kaart te brengen. Bovendien draagt inzicht verkrijgen in het perspectief van de leden bij aan intrapersoonlijke communicatie. Interpretatie van de boodschap en deze weerleggen om een goede afstemming te verkrijgen is noodzakelijk bij tweezijdige communicatie.

De resultaten die hieronder worden getoond geven antwoord op de deelvragen en de onderzoeksvraag uit hoofdstuk 3.8. De deelvragen worden per stuk behandeld, waarin zowel de meningen van de leden en ex leden zijn verwerkt.   
Alle extra informatie die de interviews hebben opgeleverd is te vinden in de bijlagen. Deze resultaten leveren geen bijdrage aan de specifieke onderzoeksvraag van dit rapport.   
In de bijlagen is tevens een overzicht van de gestelde vragen te vinden en de uitgewerkte interviews met alle respondenten.

4.1 Wat is de kennis van de doelstelling van het HOT?

Uit onderzoek blijkt dat meer dan 75% van de leden een goede kennis heeft over de doelstelling van het HOT. Het overige percentage leden heeft een kennis van haar doelstelling die matig is.   
Onder de ex leden blijkt deze kennis onder meer dan de helft van de leden slecht te zijn.

Dat het HOT de samenwerking van hoteliers in de regio Twente bevordert is duidelijk. De werkzaamheden van het HOT resulteren dan ook in een samenwerking van hotels om de promotie van Twente te verwezenlijken om de hotels te vullen. Expliciet de leden geven aan dat het HOT voor een groei moet zorgen van het toerisme in Twente. Op welke manier daar invulling aan wordt gegeven lopen de meningen uiteen en geeft onduidelijkheid.

4.2 Wat zijn de verwachtingen van het HOT?

Minder dan de helft van de leden heeft geen verwachtingen van het HOT. De andere helft geeft aan HOT in de toekomst actiever te zien. Volgens hen zal HOT zich dan meer richten op zaken als het herhalen van promotionele activiteiten, het aantal sales activiteiten verhogen, kennis overbrengen over zaken binnen de hotellerie en het gezamenlijke aspect benadrukken.

4.3 Wat zijn de behoeften van de (ex)leden?

Ondanks dat de verwachtingen van het HOT niet hooggespannen zijn hebben de leden wel duidelijke behoeften.   
60% van de leden geeft aan dat het HOT boekingen voor hen op moet leveren. Terwijl 35% liever de aandacht ziet gaan naar de promotie van Twente, ook op zakelijk gebied. Wat het HOT eveneens op moet leveren is kennis binnen de hotellerie, activiteiten om de gast aan te bieden en de samenwerking met collega’s laten toenemen. Bovendien is het verkrijgen van een goed gevoel ten opzichte van het HOT belangrijk.

4.4 Wat zijn de verbeterpunten van het HOT om tevredenheid te bereiken?

De gevoelens die het HOT bij de leden oproept lopen uiteen. 20% van de leden krijgt een negatief gevoel bij het HOT, waarbij nog eens 55% van de leden aangeeft geen gevoel te hebben bij het HOT. De overige 25% geeft aan wel een positief gevoel te ervaren bij het HOT.   
Driekwart van de leden geeft dus aan niet tevreden, neutraal of twijfelachtig te zijn over het HOT. Om twijfel weg te nemen en de tevredenheid te vergroten moet het HOT verbeteren op verschillende aspecten.  
De hoteliers die hun lidmaatschap hebben beëindigd zijn niet tevreden over het HOT. Zij geven aan dat het HOT geen gevoel of een negatief gevoel oproept. Enkelen van hen geven aan dat het gevoel voorheen positief is geweest, maar doordat er geen betrokkenheid is het gevoel ombuigt naar een negatief gevoel.

Om het negatieve gevoel en ontevredenheid weg te nemen mag meer aandacht worden besteed aan promotionele activiteiten en aan sales activiteiten. Bij deze activiteiten moet op twee gebieden aandacht worden besteed, namelijk de toeristische en de zakelijke markt. Daarnaast moet er vanuit het HOT ook meer aandacht komen voor communicatie met de leden. De betrokkenheid die ontbreekt, blijkt een van de oorzaken te zijn die ontevredenheid teweegbrengt. Om tevredenheid te waarborgen blijkt het belangrijk te zijn dat het gezamenlijke aspect onder de aandacht blijft.

4.5 Op welke manier kan daar invulling aan gegeven worden?

Om tevredenheid te bereiken bij de (ex) leden moet er verbetering optreden binnen het HOT. Zoals in paragraaf 4.4 is aangegeven moet er aandacht uitgaan naar promotionele en sales activiteiten, aan communicatie met de leden, betrokkenheid en het gezamenlijke aspect.

De campagne die door het TBT wordt ingezet om Twente te promoten, wordt door meer dan de helft van de (ex) leden positief beoordeeld. Het resterende percentage geeft aan dat de promotie van Twente te eenzijdig is.   
Als de campagne door de leden van het HOT gerealiseerd wordt, dan is deze gericht op een andere (oudere) doelgroep. Daarnaast mag Twente breder getoond worden met andere kernwaarden. De campagne mag zich ook richten op de zakelijke markt en er mag meer ondersteuning komen vanuit het internet. De site van het TBT (twentejezelf.nl) wordt gezien als onoverzichtelijk, te veel informatie en moeilijk hanteerbaar. Naast meer gebruik maken van internetpromotie zal de tv-commercial zich vaker moeten herhalen om zijn vruchten af te werpen. Uiteindelijk is het niet belangrijk wat wij vinden van de campagne, maar wat de bezoeker aan de regio ervan vindt.  
Het Landgoed magazine dat tweejaarlijks verschijnt om te verspreiden onder de hotelgasten is ontzettend veel. Daarbij willen de leden graag weten wat de beursbezoeken opleveren en wat er met deze resultaten wordt gedaan.   
Het TBT mag meer werkzaamheden verrichten die aan de promotie en de sales van Twente bijdragen. Toch wordt door het merendeel van de leden het TBT als goede samenwerkingspartner gezien. Echter is de manier van samenwerking is in de ogen van de hoteliers verwarrend. Je bent lid van het HOT en het TBT geeft invulling aan de doelstelling, hoe zit het precies?

De sales acties die worden gerealiseerd voor de hotellerie is onder de maat. Een percentage van 15% onder de leden geeft aan geen weet te hebben of er überhaupt sales acties worden uitgevoerd voor de hotellerie in Twente.   
Een gezamenlijke actie is volgens de leden moeilijk te realiseren. Echter is een sales actie in de vorm van een arrangement naar tevredenheid, waarbij de respondenten graag zien dat er weer initiatieven als ’t Gastenbeukske en ABEL worden gerealiseerd. Om ervoor te zorgen dat dergelijke acties goed worden afgestemd op de doelgroep is gedegen onderzoek noodzakelijk volgens de hoteliers. Verder is het bestuur verantwoordelijk voor de input en realisatie van dit soort ideeën.

De hoteliers geven aan niet tot nauwelijks contact te hebben met het bestuur. Toch ervaart 40% van de leden het contact met het bestuur als goed, àls dit contact plaats vindt. Desondanks weet minder dan de helft van de leden wie hun contactpersoon is. Dit betekent dat een ruime meerderheid niet weet wie het aanspreekpunt voor hen is met betrekking tot zaken die het HOT aangaan.

Het aantal contactmomenten mag daarom ook drastisch omhoog. Meer dan de helft van de hoteliers geeft aan het aantal contactmomenten omhoog te willen schroeven naar drie tot vier keer per jaar. De overige communicatie schriftelijk of per mail is onder de maat. De leden willen graag per mail op de hoogte gehouden worden over de stand van zaken binnen het HOT, waarbij de frequentie omhoog mag.

4.6 Op welke manier kan er betrokkenheid verkregen worden?

Momenteel heerst er geen ‘wij-gevoel’ binnen het HOT en dat moet veranderen. Dit kan enkel door meer betrokkenheid te creëren. De betrokkenheid kan worden verbeterd door als bestuur vaker en meer te communiceren met de leden. Daarbij speelt het aantal (persoonlijke) contactmomenten een belangrijke rol.

De ex leden niet van plan zich opnieuw aan te sluiten bij het HOT. Echter staan zij open voor informatie vanuit het HOT. Het communiceren van een duidelijke strategie is interessant, maar ook aantoonbare resultaten die een meerwaarde bieden voor het lidmaatschap is boeiend.

Hoofdstuk 5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de resultaten van de interne analyse (hoofdstuk 2) en de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek met de leden (hoofdstuk 4) besproken.  
Deze conclusies geven antwoord op de onderzoeksvraag en bieden een opstap om de beleidsvraag te kunnen beantwoorden.  
*‘Op welke wijze communicatie kan bijdragen om de houding van de leden ten opzichte van het HOT te verbeteren’.*Zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven geldt binnen organisaties; ‘Binnen beginnen is buiten winnen’ (Scholten, 2002).

In paragraaf twee, drie en vier vindt een verdieping plaats van de conclusies die er kort worden benoemd in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk. Deze conclusies houden verband met de deelvragen van het onderzoek.

5.1 Houding HOT leden

De onderzoeksvraag van dit rapport luidt; *‘Waarom hebben de leden een negatieve houding ten opzichte van het HOT gevormd?’*De resultaten wijzen uit dat deze houding is gevormd op basis van onvoldoende kennis over het HOT. Doordat er weinig kennis is over het HOT en er geen duidelijk beleid wordt gevoerd, zijn er geen duidelijk verwachtingen van de HOT leden. Echter hebben de leden wel behoeften aan sales (boekingen), maar doordat er geen feedback plaats vindt worden deze niet verwezenlijkt.   
De kennis is onvolledig, de behoeften worden niet in kaart gebracht en verwachtingen ontbreken. Dit alles heeft tot gevolg dat de huidige situatie tot ontevredenheid leidt. Ontevredenheid resulteert in het ontbreken van betrokkenheid bij het HOT.  
In figuur 5 wordt met behulp van het model gepland gedrag (Fishbein en Azjen), de situatie nogmaals getoond.

**Kennis**

Attitude

Subjectieve norm

Intentie

Gedrag

Eigen effectiviteit

Terugkoppeling

Figuur 5 Gepland gedrag Fishbein en Azjen

Een attitude (houding) wordt gevormd op basis van kennis die wordt overgebracht om het gewenste gedrag te tonen. Aangezien het HOT onvoldoende communiceert, zijn de leden niet op de hoogte wat er wordt gedaan door het HOT (kennis) en wat er van hen wordt verwacht (gedrag).

Onder de subjectieve norm wordt verstaan, de invloed van belangrijke anderen op de mening van de HOT leden. Kortom de sociale druk die wordt gevoeld om bepaald gedrag te vertonen. Binnen het HOT zijn andere HOT leden van invloed op het sociale gedrag dat wordt getoond. Hun houding wordt gevormd op basis van onvolledige kennis, met als gevolg dat het gewenste gedrag wordt geremd. De negatieve houding die er heerst wordt onderling echter versterkt.

Tot slot draagt de eigen effectiviteit bij aan de intentie om het gewenste gedrag te vertonen. Hieronder valt de persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag daadwerkelijk uitgevoerd kan worden (Aarts en Van Woerkum, 2008). Vanuit het HOT wordt er weinig gecommuniceerd en gepland, de eigen effectiviteit speelt geen grote rol. Echter draagt het HOT bij aan de campagne die het TBT voert en daar raken de leden mee in aanraking. Doordat het TBT slecht communiceert wat zij voor het HOT uitvoert, krijgt ook de eigen effectiviteit een negatieve lading.

De intentie om gewenst gedrag te tonen wordt gevormd op basis van de drie bovenstaande aspecten. Deze aspecten hebben in het geval van het HOT allen een negatieve lading. Dit heeft als gevolg dat er ontevredenheid heerst en het gewenste gedrag niet getoond zal worden.

Het gedrag dat er nu binnen het HOT wordt getoond, is het uitblijven van betrokkenheid. Hierdoor worden de nieuwsbrieven van het HOT slecht gelezen en is de opkomst van de leden mager bij bijeenkomsten.   
Terugkoppeling (feedback) van het gedrag dat wordt getoond vindt niet plaats. Hierdoor worden de behoeften van de leden niet afgestemd op de verwachtingen die het HOT van hen heeft. Zolang dat niet gebeurt, is lastig om vanuit de leden tevredenheid en betrokkenheid te verkrijgen bij het HOT.

5.2 Verwachtingen binnen de organisatie

In de eerste paragraaf wordt aangegeven dat de leden geen verwachtingen hebben van het HOT. In deze paragraaf worden de conclusies weergegeven die verband houden met het uitblijven van verwachtingen binnen het HOT.

5.2.1 Sturing van de organisatie

Bij de oprichting van stichting Hotel Overleg Twente is geen organisatiebeleid opgesteld. Omschreven is het doel van de organisatie in ruime zin[[3]](#footnote-3). Heldere, concrete doelstellingen voor het HOT ontbreken.

Een organisatiebeleid bestaat uit een missie, visie, doelstellingen en strategie. Deze aspecten dragen bij aan de koers die de organisatie ‘vaart’ en hoe daar invulling aan wordt gegeven. Zonder invulling te geven aan deze termen, wordt de organisatie stuurloos.

Het doel van het HOT zoals deze in de statuten is geformuleerd, is het enige dat binnen de organisatie bijdraagt aan een dergelijk beleid. Het doel is ruim geformuleerd, waardoor deze invulling geeft aan de missie van het HOT. Niet te verwarren met de organisatiedoelstelling van het HOT.

Door het ontbreken van een organisatiebeleid met doelstellingen, ontbreekt een strategie gebaseerd op de doelstellingen van het HOT. Wel heeft het HOT te maken met de doelstelling en strategie van het TBT. Door de samenwerking tussen deze organisaties, maakt het HOT indirect deel uit van de strategie van het TBT.   
Doordat het HOT jaarlijks haar contributiegelden investeert in deze strategie, heeft het HOT bestuur inspraak in de plannen van het TBT. Ook is het bestuur op de hoogte wat er wordt gedaan met de contributiegelden van het HOT. Dit in tegenstelling tot de leden.  
Er wordt door het TBT en het HOT bestuur slecht gecommuniceerd wat er met de contributiegelden gebeurt. De strategie van het TBT, waar het HOT onderdeel van uitmaakt, is voor de leden onduidelijk. Het HOT draagt bij aan de te varen koers van het TBT, maar heeft geen zelfstandige strategie bepaald. Indirect bepaalt het TBT de koers en de toekomst voor het HOT.

Een zelfstandig beleid voor het HOT ontbreekt en dat heeft tot gevolg dat de leden niet weten wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Daarbij zijn ook de verwachtingen die het bestuur heeft van haar leden onduidelijk.

5.2.2 Binding met de organisatie

Uit de analyse van de organisatie blijkt dat er binnen het HOT een persoonscultuur heerst. Het teamgevoel mist, waardoor er geen onderlinge betrokkenheid is.   
Door het missen van duidelijke, heldere doelstellingen wordt er weinig aandacht besteed aan onderlinge betrokkenheid. De leden hebben geen onderlinge binding met elkaar en met het HOT.   
Het missen van onderlinge binding en betrokkenheid heeft als gevolg dat er weinig informatie-uitwisseling plaats vindt. Belangrijke informatie binnen de hotellerie wordt niet gedeeld en dat is in schril contrast met het doel (missie) van het HOT.[[4]](#footnote-4)

5.3 Behoeften van de leden

Communicatie binnen de organisatie is erg belangrijk. Ieder contact, elke communicatie-uiting en boodschap draagt bij aan de opbouw van het beeld van de organisatie (Van den Brink, 2003). Het is daarom erg belangrijk dat interne communicatie de informatiebehoeften vervuld en sturend is in de beeldvorming. Op basis van die beeldvorming worden houding en activiteiten ten aanzien van de organisatie bepaald.

Afstemming van alle communicatie binnen de organisatie is erg belangrijk. Alleen dan wordt het gewenste resultaat bereikt, de gewenste beeldvorming van de organisatie.   
Voorafgaand aan het opstellen van een doeltreffend communicatiebeleid, dient de inrichting van de organisatie met haar beleid, structuur en cultuur als basis (Van den Brink, 2003).  
In deze paragraaf worden de conclusies weergegeven die verband houden met wijze van communiceren binnen het HOT.

5.3.1 Communicatierichting

De boodschappen die het HOT communiceert zijn vaak afkomstig van het bestuur. Daarnaast verloopt deze communicatie eenzijdig en wordt enkel gebruikt om te informeren. Dit wordt afgebeeld in figuur 3 (hoofdstuk 2.2.3).

Doordat communicatie vanuit het bestuur komt, zijn zij zender. De ontvangers zijn de leden. Dit betekent dat de communicatie top-down verloopt. Door het ontbreken van bottom-up communicatie, is er geen sprake van effectieve communicatie binnen het HOT. Het bestuur is alleen zender en geen ontvanger (Koeleman, 2003).   
Ondanks dat bottom-up communicatie ontbreekt, is daar wel behoefte aan bij de leden. Persoonlijke gesprekken waarin één op één communicatie plaats vindt, kan daar invulling aan geven.

Eenzijdige communicatie, die binnen het HOT top-down plaats vindt, draagt bij aan het overbrengen van informatie. Om de houding van de leden te beïnvloeden is met deze wijze van communiceren overreden mogelijk. Daarbij is het belangrijk dat de boodschap van de zender moet worden gevolgd. Inspraak van de ontvanger in deze wijze van communicatie is er niet (communicatiekruispunt Van Ruler). Sympathie opwekken bij de ontvanger speelt bij overreden geen rol, waardoor deze wijze van communicatie ongeschikt is voor het HOT. Bij het veranderen van de houding, speelt sympathie wel een belangrijke rol.

Binnen het HOT is het belangrijk dat er betrokkenheid wordt getoond. Er moet sympathie gewekt worden om de houding bij te stellen en de onderlinge binding tussen de leden en het HOT te verbeteren. Informele communicatie draagt bij aan de onderlinge binding tussen de leden. Echter vindt er binnen het HOT veel formele communicatie plaats, wat niet voldoende bijdrage levert aan de betrokkenheid.

Om in kaart te brengen wat de leden belangrijk vinden en wat haar behoeften zijn, is bottom-up communicatie noodzakelijk. Op deze manier kan er ingespeeld worden op de informatiebehoefte van de leden, maar kan ook in haar overige behoeften.

5.4 Kennis van de organisatie

In dit hoofdstuk is aangegeven dat er geen verwachtingen zijn van het HOT, omdat er geen organisatiebeleid is die de organisatie stuurt. Ondanks het ontbreken van verwachtingen, hebben de leden wel behoeften. Echter worden deze behoeften niet in kaart gebracht, omdat er onvoldoende bottom-up wordt gecommuniceerd.   
Door Scholten (2002) aangegeven en uit de eerste paragraaf van dit hoofdstuk blijkt dat het belangrijk is om intern de zaken op een rij te hebben. In deze paragraaf worden de conclusies weergegeven die verband houden met de deelvraag die gaat over de kennis binnen het HOT.

5.4.1 Sturing van communicatie

Het HOT heeft geen communicatiebeleid opgesteld. De communicatie die er binnen de organisatie plaats vindt, is ongestructureerd. Doordat er geen richtlijnen zijn opgesteld voor interne communicatie, ontbreken ook de communicatiedoelstellingen. Het ontbreken van deze doelstellingen heeft tot gevolg dat de communicatie-inspanningen die worden geleverd, niet getoetst kunnen worden. Communicatie binnen het HOT is stuurloos en gewenste effect wordt niet bereikt als er geen doelen vooraf zijn gesteld.

In de analyse is aangegeven dat de ongestructureerde communicatie van het HOT vergelijkbaar is met een centraal communicatiebeleid (Van den Brink, 2003). Deze wijze van communiceren is in het geval van het HOT geschikt. De leiding van de organisatie is de eindverantwoordelijke voor alle interne communicatie. Bij het HOT is de leiding en eindverantwoordelijke, het bestuur.   
Aangezien het HOT een platte organisatie is, is deze vorm van communicatiebeleid doeltreffend. Bovendien is het bestuur doorgaans de zender van alle boodschappen en kost controle van de boodschap weinig extra tijd.

Uit de analyse blijkt dat de interne communicatie van het HOT gebreken toont. Het bestuur communiceert enkel vanuit een informatief perspectief. Doordat communicatie wordt gebruikt om te informeren, moet voldaan worden aan de informatiebehoefte van de ontvangers.  
Het is gewaagd om communicatie alleen te gebruiken vanuit dit standpunt, omdat communicatie meer kan bieden en opleveren dan het overbrengen van informatie van A naar B.   
Communicatie kan namelijk ook worden gebruikt om te beïnvloeden, om vervolgens het gewenste gedrag te verkrijgen. Bovendien wordt er niet regelmatig in kaart gebracht wat de informatiebehoefte is van de ontvangers.

Zoals is aangegeven is vrijwel alle communicatie afkomstig van het bestuur. Doordat zij communicatie gebruikt vanuit informatief perspectief, verloopt deze eenzijdig.   
Eenzijdige communicatie biedt geen ruimte voor interactie, formering of dialogisering (communicatiekruispunt Van Ruler).

5.4.2 Typen informatie

Interne communicatie kent drie verschillende informatietypen. Uit figuur 2 (hoofdstuk 2.2.2) blijkt dat er met de leden weinig wordt gecommuniceerd over beleid- en beheerinformatie van het HOT.   
De taakinformatie die er wordt gecommuniceerd heeft enkel betrekking op hetgeen er van de leden wordt verwacht. Ondersteunende informatie ontbreekt.  
Wanneer zij niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en werkzaamheden van het HOT, wordt er geen betrokkenheid getoond bij de organisatie. Niettemin is betrokkenheid een belangrijk aspect om bij de organisatie HOT aangesloten te blijven.

5.4.3 Effect van communicatie

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat communicatiedoelstellingen worden geformuleerd op drie verschillende niveaus, kennis, houding en gedrag. Deze doelstellingen ontbreken binnen het HOT. Naast het feit dat het lastig is om te toetsen of de communicatieboodschappen het gewenste effect hebben opgeleverd, is het onduidelijk of er aandacht wordt besteed aan communicatie op alle niveaus.

In paragraaf 5.4.2 is naar voren gekomen dat het HOT met name taakinformatie communiceert naar de leden toe. Als taakinformatie wordt vergeleken met de drie verschillende niveaus van communicatiedoelstellingen, dan komt deze overeen met de doelstelling voor gedrag. Beheer- en beleidsinformatie wordt nauwelijks gecommuniceerd. Deze typen informatie dragen bij aan de kennis van het HOT. Het is belangrijk dat er communicatiedoelstellingen worden opgesteld, om vervolgens de juiste informatie af te stemmen op de informatiebehoefte.

Het model van gepland gedrag (Fishbein en Azjen, figuur 5) toont aan dat de communicatieverwerking verloopt via drie verschillende niveaus, kennis, houding en gedrag. Het model laat zien dat er bij voldoende, juiste kennis een goede houding wordt aangenomen, waaruit het gewenste gedrag voortvloeit.   
Als taakinformatie verband houdt met het gedrag, beheer- en beleidsinformatie verband houdt met kennis, worden de leden van het HOT onvoldoende geïnformeerd om het gewenste gedrag te tonen.

Communicatiedoelstellingen formuleren op alle niveaus is de eerste stap in de richting om het gewenste gedrag te verkrijgen bij de HOT leden.   
Strategie geeft invulling aan de inhoud en vorm van de communicatiedoelstellingen. Als deze goed op elkaar worden afgestemd, draagt dit bij aan het gewenste gedrag.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen voor het HOT getoond. Deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen op basis van de conclusies uit hoofdstuk 5.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het doel van het onderzoek en de beleidsvraag. In de daarop volgende paragraven worden op basis van resultaten van de analyse en meningen van de respondenten gerichte aanbevelingen gedaan voor het HOT.

6.1 Doel van het advies

Het doel van het onderzoek dat binnen het HOT is uitgevoerd, is het in kaart brengen wat er leeft onder de leden. Aangezien er een daling heeft ingezet van ledenaantal, is het voor het bestuur belangrijk om boven water te krijgen wat daar aan ten grondslag ligt.   
Het onderzoek wijst uit dat de huidige situatie aan een verandering moet ondergaan. Op organisatorisch en communicatief gebied zijn er knelpunten in kaart gebracht. Belangrijk is dat het bestuur zich inzet om deze veranderingen te erkennen, te ondersteunen en te implementeren. Als het bestuur gedreven aan de slag gaat kan zij deze motivatie overbrengen op haar leden, om de negatieve houding te veranderen.

De aanbevelingen van dit hoofdstuk stuurt het HOT op communicatief gebied in de goede richting. Motivatie, binden en boeien zijn de sleutelwoorden om van het HOT weer een succesvolle club hoteliers te maken. Daarbij geldt; ‘Wie wil motiveren, moet eerst informeren’ (Van Tilborgh, 1990). Begin bij de kern, dan moet het doorzettingsvermogen en terugkoppeling tot het gewenste resultaat leiden.

6.2 Organisatie

Het HOT heeft geen organisatiebeleid en mist daardoor er een solide basis, dat de organisatie inhoud en sturing geeft. Geadviseerd wordt om voor het HOT een organisatiebeleid op te stellen dat bestaat uit een missie, visie, doelstelling en strategie.   
Het TBT heeft wel een doelstelling met strategie geformuleerd waar het HOT zich bij kan aansluiten, alleen gaat dat ten koste van de zelfstandigheid van het HOT.

6.2.1 Missie, visie en doelstelling

In de statuten van het HOT staat het doel van het HOT beschreven. Dit doel mag daarom gezien worden als de missie van het HOT. Vanuit de missie wordt de visie geformuleerd. De visie staat voor de toekomst van de organisatie, waar gaat de organisatie voor.

Vervolgens kunnen de organisatiedoelstelling worden vastgelegd. Organisatiedoelstellingen geven richting aan het intern en extern gewenste handelen, conform de missie van de organisatie. De doelstellingen zijn identificeerbaar, consistent en verifieerbaar (Van den Brink, 2003). Bovendien zijn organisatiedoelstellingen nu en in de toekomst relevant. Hierbij is het ook belangrijk dat de doelstellingen dienen om te motiveren en te inspireren.

6.2.2 Strategie

Voor het realiseren van de doelstellingen wordt er een strategie opgesteld. Deze strategie geeft aan hoe de doelstelling bereikt kan worden en op welke wijze daar invulling aan gegeven moet worden.

Het TBT heeft de doelstelling om het percentage toerisme in Twente te laten toenemen. Met behulp van een marketingstrategie wordt er invulling gegeven aan deze doelstelling. Het HOT levert een financiële bijdrage aan deze strategie.   
In de loop van het onderzoek is door het bestuur besloten om vanaf 2010 de bijdrage aan het TBT te halveren. Dit betekent dat het HOT nu zelf een budget krijgt en daarmee invulling kan geven aan haar eigen doelstelling en strategie.

6.2.3 Behoeften leden

Om ervoor te zorgen dat het organisatiebeleid met haar doelstellingen motiverend en inspirerend werkt, wordt aanbevolen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek te gebruiken (hoofdstuk 4). Hierin wordt relevante informatie weergegeven, wat invulling kan geven om een gericht organisatiebeleid op te stellen.

Het is belangrijk om de houding van de leden te veranderen.   
Zoals in paragraaf 5.1 wordt aangetoond zijn de behoeften van de leden niet afgestemd op de doelstelling. Om een attitudeverandering teweeg te brengen is het belangrijk dat de houding van een nieuwe boodschap dicht bij de bestaande attitude ten aanzien van het onderwerp ligt (Aarts en Van Woerkum, 2008).

De sociale beoordelingstheorie (Sherif en Hovland, 1965) onderscheidt drie ‘acceptatiegebieden’.

acceptatie

neutraal

verwerping

neutraal

verwerping

Figuur 6 Acceptatiegebieden (Sherif en Hovland)

Het middelste gebied is het acceptatiegebied. De inhoud van de boodschap komt in grote lijnen overeen met de bestaande attitudes ten aanzien van het onderwerp. De ontvanger accepteert de boodschap min of meer vanzelf.  
Het buitenste gebied is het verwerpinggebied. Het gaat dan om een boodschap waartegen de ontvanger bezwaren heeft, omdat deze niet overeenkomt met zijn bestaande attitude. De kans is groot dat de boodschap wordt verworpen.   
Het derde gebied is een neutraal gebied. Boodschappen in dit gebied worden niet geaccepteerd en ook niet verworpen. De ontvanger staat hier neutraal tegenover.   
Naarmate er meer kennis is van het onderwerp en de betrokkenheid groter is, wordt het acceptatiegebied kleiner en het verwerpinggebied groter. (Aarts en Van Woerkum, 2008)

Geadviseerd wordt om binnen het HOT rekening te houden met de behoeften van de leden, om acceptatie te verkrijgen. Onder de leden is de betrokkenheid en kennis bij de hotellerie hoog. Wanneer de doelstellingen op de behoeften worden afgestemd, zal dit een positieve attitudeverandering teweeg brengen, die eenvoudig wordt geaccepteerd.   
Positieve resultaten leveren tevredenheid op, waardoor de houding van de leden ten opzichte van het HOT positief wordt gestimuleerd.

Een voorbeeld hoe de missie, visie, doelstelling en strategie van het HOT vormgegeven kan worden, is te vinden in bijlage VI.

6.3 Communicatie

In de conclusie van hoofdstuk 5.3 is naar voren gekomen dat er geen communicatiebeleid is opgesteld voor het HOT. Dit betekent dat de communicatie ongestructureerd verloopt. De effectiviteit van de boodschappen worden niet getoetst of gemeten.  
Toch is interne communicatie erg belangrijk, want het zorgt voor het faciliteren van werkprocessen, het optimaal gebruikten van aanwezige kennis, motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten van de organisatie (Koeleman, 2002).  
Het HOT is geen organisatie waarbij de medewerkers zich allen in hetzelfde gebouw bevinden en daarom is het des te belangrijker om de communicatie gestructureerd, gecontroleerd en effectief te laten verlopen.

Het communicatiebeleid van organisaties bestaat uit verschillende aspecten. Er worden eerst communicatiedoelstellingen geformuleerd. Om deze doelstellingen te realiseren worden de communicatierichtlijnen met een communicatiestructuur vastgelegd. Uiteindelijk geeft een strategie invulling aan de wijze waarop de richtlijnen en dus de doelstellingen worden bewerkstelligd.

6.3.1 Communicatiedoelstellingen

De interne communicatie heeft doelstellingen op drie verschillende niveaus, namelijk kennis, houding en gedrag. Kennis zorgt voor het informeren, houding zorgt voor het motiveren en gedrag zorgt voor het instrueren.

Geadviseerd wordt om op alle drie de niveaus communicatiedoelstellingen te formuleren. Het is belangrijk dat de houding van de leden verandert, zodat ze zich verbonden gaan voelen met het HOT. Communicatie levert een belangrijke bijdrage om het gewenste effect te bereiken. Dit wordt nogmaals aangetoond in figuur 7.

**Communiceren**

**Informeren**

Ambitie

Zich verbonden voelen

Zich betrokken voelen

Onder-steunen

Begrip hebben

Ervan weten

Creëren van een gedrags-intentie

Veranderen van houding

Veranderen van kennis

Figuur 7 Kennis-houding-gedrag en Trap van Quiry (Reijnders, 2006)

Het veranderen van de houding begint bij het veranderen van de kennis (figuur 7), door te informeren. De huidige kennis binnen het HOT is onvoldoende is. Dit heeft ermee te maken dat er vanuit het HOT te weinig wordt gecommuniceerd over dergelijke informatie, terwijl de informatiebehoefte groot is. Geadviseerd wordt om meer te communiceren met de leden, waarin de communicatie op het gebied van kennis (beleid- en beheerinformatie) belangrijk is.   
Ook uit de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek, blijkt dat betrokkenheid van de leden bereikt kan worden door meer te communiceren.

Een voorbeeld hoe de communicatiedoelstellingen voor het HOT vormgegeven kan worden op alle niveaus, is te vinden in bijlage VI.

6.3.2 Communicatierichtlijnen en structuur

Alle interne communicatie is momenteel afkomstig vanuit het bestuur, het centrale communicatiebeleid. Voor het HOT is dit een goede richtlijn, omdat zij een platte organisatie is. Geadviseerd wordt daarom om ervoor te zorgen dat het bestuur de zender blijft van de formele interne boodschappen.

Het communicatieklimaat van het HOT toont aan dat de leden met name taakinformatie ontvangen. Aanbevolen wordt om ervoor te zorgen dat alle typen informatie de leden bereiken. Daarin moet in eerste instantie de nadruk liggen op beleidsinformatie. Beleidsinformatie biedt ondersteuning aan de beheer- en taakinformatie van het HOT. Als deze informatie niet wordt gecommuniceerd, is het lastig om betrokkenheid te verkrijgen bij het HOT.

De communicatie van de leden onderling en van de leden met het bestuur is onder de maat. Aanbevolen wordt om deze communicatie te intensiveren. De wijze waarop deze communicatie geïntensiveerd kan worden, is het creëren van informele communicatie, bottom-up communicatie en tweezijdige communicatie. Tenslotte wordt aanbevolen om een introductieprocedure op te stellen bij het aantrekken van nieuwe leden.

Er blijkt een sterk verband te zijn tussen aspecten van interne communicatie en zaken als betrokkenheid, motivatie, identificatie en wij-gevoel (Van Delden, 1998). Binnen het HOT is erg belangrijk dat juist die zaken worden bevorderd. Koeleman (2002) geeft aan dat deze aspecten voor een groot deel worden bepaald door goed geïnformeerd te zijn over het beleid, openheid en tweerichtingsverkeer in communicatie, maar ook de mate van feedback die geleverd kan worden.

6.3.3 Communicatiestrategie

In bovenstaande paragraven wordt geadviseerd dat de interne communicatie op verschillende gebieden geïntensiveerd moet worden. Om invulling te geven aan de communicatiedoelstellingen op alle niveaus, wordt een communicatiestrategie ingezet. De strategie bepaald hoe er wordt gecommuniceerd, via welk communicatiemiddel en wat er wordt gecommuniceerd, de inhoud en vorm van de boodschap.

Als eerste moet er meer mondelinge communicatie plaats vinden. Er wordt aangeraden dat het aantal bijeenkomsten verhoogd wordt naar drie keer per jaar. Daarmee wordt de inspanning van het bestuur om het aantal bijeenkomsten te vermeerderen, bevestigd. De onderzoeksresultaten wijzen uit dat hier behoefte aan is.   
Om ervoor te zorgen dat de opkomst hoog is, moeten de uitnodigingen ruim van tevoren worden verstuurd. Een tussentijdse herinnering is van belang ter geheugensteuntje. Daarbij is het belangrijk om een belronde te houden om te inventariseren wie er allemaal komt.   
Bijeenkomsten bieden de mogelijkheid voor het delen van kennis delen, informeren, het intensiveren van de onderlinge binding en het creëren van informele communicatie.  
Om ervoor te zorgen dat de leden betrokken raken bij de club, wordt geadviseerd discussies uit te lokken. Discussies over actuele zaken in de hotellerie moet dit aanwakkeren.   
Tevens moet er feedback gevraagd worden. Feedback op de activiteiten die gerealiseerd zijn, feedback op de ontwikkelingen en feedback op de werkzaamheden van zowel het HOT als het TBT. Deze vorm van communicatie bevordert bottom-up en tweezijdige communicatie, ook wel open communicatie. Dat is erg belangrijk om te betrokkenheid bij het HOT te vergroten. Zoals door Koeleman (2002) wordt aangegeven, is de manier waarop er met communicatie wordt omgegaan (open, tweerichtingsverkeer) minstens zo belangrijk als de informatie die daarbij zelf wordt uitgewisseld.   
Participatie in beleidsvoorbereiding voor het bevorderen van betrokkenheid is van groter belang dan de kwaliteit van de beleidsinformatie zelf (Van Putte, 1998).   
Door de leden te betrekken en te informeren over beleidsinformatie wordt er goede kennis opgedaan. Op basis van die informatie kan de houding worden bijgesteld, dat zal resulteren in een grotere betrokkenheid bij het HOT. De bijeenkomsten worden beter bezocht en de nieuwsbrieven worden beter gelezen.

Er wordt geadviseerd open communicatie te verhogen door bottom-up en tweezijdige communicatie. Geadviseerd wordt om minimaal een keer per jaar een persoonlijk gesprek te voeren met de leden. Alle bestuursleden zijn contactpersoon en hebben hun ‘eigen’ leden onder zich. De persoonlijke gesprekken moeten informatie kunnen bieden, maar dienen er met name voor om feedback te vragen. De verwachtingen van het HOT moeten worden afgestemd op de verwachtingen en behoeften van de leden. De persoonlijke gesprekken bieden de mogelijkheid om dit in kaart te brengen. Dit alles zal bijdragen aan de tevredenheid over het HOT, de houding die wordt aangenomen en de betrokkenheid die wordt getoond.

Ook de schriftelijke communicatie moet verhoogd worden.   
Geadviseerd wordt om de nieuwsbrieven frequent te versturen. Betrokkenheid en aandacht bij de club wordt bevordert door regelmatig te informeren. Met behulp van een nieuwsbrief wordt beheer- en taakinformatie gecommuniceerd.   
Voor de leden is het belangrijk dat zij beleidsinformatie ontvangen vanuit het HOT. Geadviseerd wordt om de leden de mogelijkheid te bieden de notulen van de bestuursvergadering te lezen. Hierdoor kunnen zij beleidsinformatie opnemen, om vervolgens tijdens de bijeenkomsten of een persoonlijk gesprek hun meningen te ventileren. Bestuursvergaderingen kunnen gedeeltelijk interactief worden gemaakt door de leden te vragen om agendapunten die behandeld kunnen worden.   
Ook het updaten van de statuten draagt bij aan de helderheid van het organisatiebeleid. Door deze stukken te publiceren, krijgen de leden inzage in de statuten. Om betrokkenheid te stimuleren is het belangrijk dat de overeenkomsten die in de statuten zijn opgesteld, worden nageleefd.

Intranet kan een mogelijkheid bieden om beleidsinformatie en andere informatie vanuit en rondom het HOT te publiceren. Echter neemt de helft van de leden een negatieve houding aan ten opzichte van intranet. Er wordt daarom geadviseerd om eerst meer betrokkenheid te verkrijgen bij het HOT, om in de toekomst intranet in te stellen voor gebruik.   
Hieronder de vergelijking met de Wet van Maier, Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie.  
Wordt er op dit moment intranet ingezet om te informeren, dan heeft het weinig effect. De kwaliteit van de boodschappen is onder de maat, omdat er alleen taakinformatie wordt gecommuniceerd. Daarbij is er maar gedeeltelijk acceptatie, omdat er een negatieve houding is ten opzicht van intranet en informatie van het HOT.   
In de toekomst kan het intranet wel een belangrijke rol gaan spelen. Echter moeten er aanvullingen komen op organisatiebeleid en communicatiebeleid om de kwaliteit van de boodschappen te waarborgen. Door een goede informatievoorziening, op drie niveaus en open communicatie, wordt de houding bijgesteld. Als dat het geval is, kan intranet worden ingezet voor het HOT.

­Hoofdstuk 7 Operationalisering

In dit laatste hoofdstuk komen de definiëring van de begrippen aan bod. Deze begrippen zijn in het adviesrapport gebruikt en worden hieronder toegelicht. De toelichting maakt duidelijk op welke wijze de verschillende begrippen zijn geïnterpreteerd.

|  |  |
| --- | --- |
| Actoren | Alle (groepen) personen die een rol (kunnen) spelen in het communicatieproces. |
| Basisstructuur voor interne communicatie | Een pakket van op elkaar afgestemde kanalen en middelen, dat geschikt is om 80% van de formele communicatie plaats te laten vinden. In aanvulling op de basisstructuur worden spelregels opgesteld voor de communicatie rond projecten of grote veranderingen. |
| Beheerinformatie | Informatie over planningen, gedragslijnen, protocollen en procedures binnen een organisatie. |
| Behoefte | Constateren van een 'probleem', omdat de situatie waarin hij zich bevindt, niet overeenkomt met de gewenste situatie. |
| Beleid | Streven naar het bereiken van bepaalde doelen met bepaalde middelen in een bepaalde tijd. Beleid kan ook gezien worden als een poging tot bewuste sturing en beheersing van toekomstige acties. |
| Beleidsinformatie | Informatie over alles wat met de organisatie te maken heeft. |
| Betrokkenheid | De mate waarin mentale capaciteit wordt gereserveerd voor het verwerken van de boodschap. |
| Boodschap | Communicatie-inhoud die de zender aan de ontvanger wil overbrengen. |
| Bottom-up communicatie | Terugkoppeling; reactie van de ontvanger op de boodschap van de zender. |
| Communicatie | Communicatie is de intentionele activiteit van een zender waarbij, al dan niet met behulp van een medium (middel), een boodschap wordt overgedragen naar een of meer ontvangers waarop interpretatie kan plaats vinden. |
| Communicatiedoelstelling | Een schets van een realistische 'model-eindsituatie' ofwel het ideale, gewenste resultaat van de communicatie; liefst zo concreet mogelijk geformuleerd op de niveaus van kennis, houding en gedag. |
| Communicatiekanaal | Wijze waarop personen of groepen met elkaar in contact staan, waardoor communicatie mogelijk wordt. |
| Communicatiemiddel | Potentiële drager van communicatieve boodschappen die ruimte en/of tijd kan overbruggen. |
| Communicatiestrategie | Wordt geformuleerd met behulp van een analyse en beschrijft de kern van de aanpak doe gebruikt wordt om een communicatiedoelstelling te realiseren. |
| Communiceren | Het overbrengen van informatie, berichten en gevoelens. |
| Consistent | De verschillende componenten van attituden zijn niet tegenstrijdig met elkaar. Er is in veel gevallen is er consistentie tussen attitude en gedrag, ofwel overeenkomst. |
| Diagonale communicatie | De informatie-uitwisseling tussen managers van de ene afdeling met medewerkers van de andere afdeling. |
| Dialogiseren | Het open uitwisselen van ideeën en gedachten met verschillende actoren van het veranderingsproces (Van Ruler). |
| Doelstelling | Een schets van een realistische 'model-eindsituatie' ofwel het ideale, gewenste resultaat van de organisatie; SMART geformuleerd. Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. |
| Eenrichtingsverkeer / Eenzijdige communicatie | Bij deze wijze van communicatie vindt er geen interactie plaats tussen zender en ontvanger. Deze manier van communicatie stelt hoge eisen aan de zender, omdat dit anders weinig effect heeft. Bij eenzijdige communicatie is kennis van de doelgroep erg belangrijk. |
| Effectieve communicatie | De communicatie vindt zowel top-down als bottom-up plaats, de zender spreekt niet alleen, maar luister ook. |
| Effectiviteit | De mate waarin activiteiten geleid hebben tot het bereiken van het communicatiedoel. |
| Erkennen / bewustwording | 1. Als stadium in het aanvaardingsproces; het voor het eerst horen van het bestaan van een vernieuwing. 2. Het bewust worden van de eigen gevoelens en waarden, die voorheen wel aanwezig waren maar niet werden onderkend door het individu. 3. In de zin van bewust worden van problemen. |
| Feedback | Informatie die de ontvanger aan de zender overdraagt in reactie op de communicatieactiviteit van de zender. |
| Formele communicatie | Alle communicatie binnen een organisatie die verloopt via de vastgestelde communicatiestructuur. |
| Formeren | Het aangaan van samenwerkingsverbanden en het vormen van coalities tussen partijen (Van Ruler). |
| Gedrag | Alle activiteiten van een persoon die waargenomen kunnen worden door anderen. |
| Gewenst | Wenselijk, aangenaam, begerig en verlangd. |
| Gezamenlijk | De nadruk ligt op het gemeenschappelijke, collectieve belang. |
| Horizontale communicatie | Informatie-uitwisseling tussen medewerkers die werkzaam zijn op eenzelfde hiërarchisch niveau in de organisatie. |
| HOT | Stichting Hotel Overleg Twente |
| Houding | Min of meer permanente gesteldheid van personen tegenover bepaalde aspecten van hun ervaringswereld. Men onderscheidt drie componenten: kennis, gevoelens en reactiegeneigdheid. |
| Identificatie | Proces waarbij de ontvanger van communicatieve uitingen zich herkent in en betrokken voelt bij de afzender en/of het product. |
| Implementeren | Verwezenlijken, invoeren, tot uitvoering brengen. |
| Informatie | Het resultaat van doelgericht geordende data teneinde een bericht te verkrijgen dat in een gegeven context van betekenis is. |
| Informele communicatie | Alle communicatie binnen een organisatie die niet verloopt via de vastgestelde communicatiestructuur. |
| Informeren | Het in eenrichtingsverkeer verstrekken van informatie over het veranderingsproces (Van Ruler). |
| Interne communicatie | Het intentioneel produceren van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaats vinden. Deze productie van boodschappen vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context |
| Interpersonele communicatie | Communicatie waarbij geen gebruik gemaakt wordt van technische hulpmiddelen om tijd en/of ruimte te overbruggen. |
| Interpersoonlijke communicatie | Interpersoonlijke communicatie is de uitwisseling van informatie tussen twee of meerdere personen. Daarbij is één persoon de zender van informatie en de ander de ontvanger(s) van die informatie. |
| Intranet | Internet binnen een organisatie. Een netwerk waarbij een beperkt aantal mensen (meestal medewerkers van een bedrijf) toegang heeft. |
| Intrapersoonlijke communicatie | De communicatie binnen een persoon, ofwel de interpretatie van het waargenomene, waarbij het referentiekader een belangrijk aspect speelt. |
| Kennis | Datgene wat iemand in staat stelt een bepaalde taak te (gaan) vervullen door het situatieafhankelijk selecteren, interpreteren en waarderen van informatie. |
| Kernwaarden | Kernwaarden vormen de identiteit van een organisatie. Ze vormen het hart, geven betekenis aan en zijn een leidraad voor het dagelijks handelen. |
| KHN | Koninklijke Horeca Nederland |
| Massacommunicatie | Communicatie waarbij de zender niemand uitsluit als ontvanger; directie terugkoppeling is niet mogelijk. |
| Missie | Een beschrijving van de kernwaarden, overtuigingen en doelstellingen van een organisatie, waarin duidelijk wordt gemaakt hoe de organisatie zich wil onderscheiden. |
| Motivatie | Complex psychisch systeem van beweegredenen en neigingen, dat tot uiting komt in attitudes en gedrag. |
| Normen | Gedragsregels voor intermenselijk verkeer. |
| Ontvanger | 1. Degene bij wie de communicatie terecht komt.  2. Degene tot wie de communicatie is gericht. |
| Openheid | 1. Bereidheid tot het verstrekken van informatie.  2. Ontvankelijkheid voor de mening van anderen. |
| Organisatie | Een verzameling mensen, waarvan de leden elkaar gevonden hebben op het willen realiseren van een, voor hen meetbaar doel en daartoe met elkaar praktische werk- en gedragsafspraken is overeengekomen. |
| Organisatiestrategie | Doel-middelen afstemming. Strategie si de manier waarop (en het geheel waarmee) vooraf gestelde doelen van de organisatie worden nagestreefd. Het zogenaamde actieplan. |
| Overreden | Het eenzijdig beïnvloeden van andere partijen (Van Ruler). |
| Parallelle communicatie | Kanalen die stappen in de hiërarchie van de organisatie overslaan. |
| Positionering | Het voor het eigen product/merk proberen te verkrijgen van een (voorkeurs)positie bij de afnemer ter onderscheiding van de posities van de concurrerende producten/merken. |
| Referentiekader | Het geheel van waarden, normen, overtuigingen en vanzelfsprekendheden op grond waarvan iemand oordeelt of handelt. Het referentiekader wordt ontleend aan de groep waartoe hij behoort of de groepen waartoe hij zou willen behoren. |
| Taakinformatie | Informatie wat de organisatie van de medewerker/een groep medewerkers verwacht. |
| TBT | Twents Bureau voor Toerisme |
| Tevredenheid | Het vervullen van een behoefte, afhankelijk van het geldende aspiratieniveau. |
| Top-down communicatie | De mededelingen die het topmanagement (via het middenkader) aan medewerkers doorgeeft, vaak ondersteund met interne media. |
| Tweerichtingsverkeer / Tweezijdige communicatie | Er is sprake van een wisselwerking tussen zender en ontvanger. Bij dit 'tweerichtingsverkeer' is er sprake van het uitwisselen van gedachten en gevoelens. |
| Veranderen | Het realiseren van uitkomsten die je beoogt als functie van aanleiding, context en filosofie door middel van een beïnvloedingsspel met actoren door het doorlopen van een traject in fasen of stappen door communiceren en betekenis geven waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars. |
| Verbeteren | De inspanning die je moet leveren om ervoor te zorgen dat dat wat goed is, in de toekomst goed blijft of nog beter wordt. |
| Verifiëren | Controleren of iets echt of waar is. |
| Verticale communicatie | Communicatie tussen leiding en medewerkers; top-down of bottom-up. |
| Verwachtingen | De mate waarin het individu van mening is dat het gestelde doel haalbaar is door middel van het vertonen van bepaald gedrag. |
| Visie | Verwijst naar het langetermijnperspectief van een organisatie en is bedoeld om invloed uit te oefenen op de organisatie door het motiveren van medewerkers, het focussen van medewerkers op relevante activiteiten, het scheppen van een kader aan de hand waarvan medewerkers kunnen afleiden op welke wijze activiteiten moeten worden ingevoerd in de organisatie en hoe deze activiteiten passen binnen een groter geheel. |
| Waarde | Relatief stabiel geloof over wat goed en slecht is, over wat nastrevenswaardig en verwerpelijk is. |
| Wij-gevoel | Mate waarin medewerkers zich identificeren met (en thuis voelen bij) de organisatie als geheel, of een organisatorisch onderdeel daarvan. |
| Zender | Persoon die de communicatie uitzendt. |

Hoofdstuk 8 Bronnenlijst

8.1 Literatuur

* Roomer, J., Tilbourgh, C. van, 2001, *Het beste uit Intern/Extern, de organisatie van de communicatie,* Samsom, Alphen aan de Rijn.
* Koeleman, H., 2002, *Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken,* Kluwer, Alphen aan de Rijn.
* Koeleman, H., Delden, M. van, Hasselt, J.J. van, Vorst, L. van de, 2002, *Intranet voor de communicatieprofessional, een handleiding voor de opzet en verbetering van intranet in organisaties,* 2de druk, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
* Buiting, E., 2000, *Interne communicatie, een handreiking ter verbetering,* Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem.
* Nederstigt, A.T.A.M., Poiesz, T.B.C., 2006, *Consumentengedrag, wie de klant niet begrijpt, mist de basis onder de marketing,* 4de druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
* Brink, K. van den, 2003, *Communicatiemanagement,* Academic Service, Schoonhoven.
* Aarts, N., Woerkum, C. van, 2008, *Strategische communicatie, principes en toepassingen,* Van Gorcum, Assen.
* Verschuren, P., Doorewaard, H., 2005, *Het ontwerpen van een onderzoek,* 3de druk, LEMMA BV, Utrecht.
* Oomkes, F.R., 2000, *Communicatieleer, een inleiding,* 8ste druk, Boom, Amsterdam/Meppel.
* Emans, B., 1990, *Interviewen, theorie, techniek en training,* 3de druk, Wolters-Noordhoff, Groningen.
* Baarda, D.B., Goede, M.P.M de, 1997, *Basisboek kwalitatief onderzoek,* Stenfert Kroese, Houten.

8.2 eBook

* Hoogerwerf, A., Herweijer, M., 2008, *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap,* 8ste druk, Kluwer, Alphen aan de Rijn. Geraadpleegd vanaf 28 september 2010.
* Kleijn, H., Rorink, F., 2009, *Verandermanagement,* 2e druk, Pearson Education Benelux BV, Amsterdam. Geraadpleegd vanaf 4 oktober 2010.
* Koeleman, H., 2003, *Interne communicatie als managementinstrument,* 4e druk, Kluwer, Alphen aan de Rijn. Geraadpleegd vanaf 5 oktober 2010.
* Scholten, O., 2002, *Handboek interne communicatie,* Kluwer, Alphen aan de Rijn. Geraadpleegd vanaf 5 oktober 2010.
* Schellens, P.J., Klaassen, R., Vries, S. de, 2000, *Communicatiekundig ontwerpen, Methoden – Perspectieven – Toepassingen,* 3e druk, Van Gorcum, Assen. Geraadpleegd vanaf 7 oktober 2010.
* Reijnders, E., 2006, *Basisboek interne communicatie, aanpak en achtergronden,* Van Gorcum, Assen. Geraadpleegd vanaf 10 november 2010.

8.3 Website

* Type onderzoek – centrale vraag, geraadpleegd op 4 oktober 2010, van http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/v/verklarend-onderzoek
* Communicatiekruispunt Van Ruler, geraadpleegd op 11 oktober 2010, van http://www.teamcommunicatie.eu/index.php?mod=kennis\_artdetail&artikel\_id=1
* Hotel Overleg Twente, geraadpleegd op 3 mei 2010, van www.twentehotels.nl
* Twents Bureau voor Toerisme, geraadpleegd op 10 mei 2010, van www.twentejezelf.nl
* Koninklijke Horeca Nederland, geraadpleegd op 19 mei 2010, van www.khn.nl
* Hoteliers.com, geraadpleegd 12 juli, van www.hoteliers.com
* ‘Slaap in Den Haag’, geraadpleegd op 28 april 2010, van www.slaapindenhaag.nl
* ‘Er gaat niets boven Groningen’, geraadpleegd op 28 april 2010, van www.toerisme.groningen.nl
* Toerisme Drenthe, geraadpleegd op 28 april 2010, van www.drenthe.nl
* Weekendjeweg.nl, geraadpleegd 12 juli, van www.weekendjeweg.nl
* Bookings.com, geraadpleegd 12 juli, van www.bookings.com
* Hotels.nl, geraadpleegd 12 juli, van www.hotels.nl
* Kwalitatief interview:
  + AC Restaurant & Hotel Holten, geraadpleegd op 22 juni 2010, van www.ac.nl
* Aparthotel, geraadpleegd op 1 juni 2010, van www.aparthoteldelden.nl
* De la Poste, geraadpleegd op 13 juni 2010, van www.hoteldelaposte.nl
* Conferentiehotel Drienerburght, geraadpleegd op 8 juni 2010, van www.drienerburght.nl
* De Beyaardier, geraadpleegd op 23 juni 2010, van www.beyaardier.nl
* De Bloemenbeek, geraadpleegd op 3 mei 2010, van www.bloemenbeek.nl
* Droste’s, geraadpleegd op 26 april 2010, van www.drostes.nl
* Eden Hotel Group De Broeierd, geraadpleegd op 25 april 2010, van www.edenhotelgroup.com
* Eden Hotel Group Leidse Square, geraadpleegd op 5 mei 2010, van www.edenhotelgroup.com
* Hotel Het Wapen van Ootmarsum, geraadpleegd op 16 juni 2010, van www.wapenvanootmarsum.nl
* Erve Bruggert, geraadpleegd op 25 mei 2010, van www.ervebruggert.nl
* Hotel De Kroon \* Restaurant Flavour, geraadpleegd op 29 juni 2010, van www.hotel-dekroon.nl
* Hotel De Wiemsel, geraadpleegd op 14 juni 2010, van www.wiemsel.nl
* Hotel De Zwaan, geraadpleegd op 21 april 2010, van www.hoteldezwaan.info
* Dinkeloord, geraadpleegd op 2 juni 2010, van www.fletcherhoteldinkeloord.nl
* Hotel Het Wapen van Delden, geraadpleegd op 6 juni 2010, van www.hotelrestaurant.nl
* Hotel Scholtenhagen, geraadpleegd op 21 april 2010, van www.hotelmorssinkhof.nl
* Hotel De Lutt, geraadpleegd op 22 juni 2010, van www.delutt.nl
* De Lutteweide, geraadpleegd op 21 juni 2010, van www.lutteweide.nl
* Hotel De Uitkijk, geraadpleegd op 28 juni 2010, van www.de-uitkijk.nl
* Frans op den Bult, geraadpleegd op 15 juni 2010, van www.fransopdenbult.nl
* Hotel Hof van Twente, geraadpleegd op 27 juni 2010, van www.hotelhofvantwente.nl
* Hotel Rodenbach, geraadpleegd op 2 juni 2010, van www.rodenbach.nl
* Hotel ’t Holt, geraadpleegd op 5 juli 2010, van www.hoteltholt.nl
* Hotel Restaurant Tante Sien, geraadpleegd op 9 augustus 2010, van www.tantesien.nl
* De Holtweijde, geraadpleegd op 27 april 2010, van www.holtweijde.nl
* De Wilmersberg, geraadpleegd op 9 juni 2010, van www.bilderberg.nl
* ’t Elshuys, geraadpleegd op 30 mei 2010, van www.elshuys.nl
* ’t Kruisselt, geraadpleegd op 25 mei 2010, van www.kruisselt.nl
* Hotel Carelshaven, geraadpleegd op 31 mei 2010, van www.carelshaven.nl
* Hotel Berg en Dal, geraadpleegd op 26 mei 2010, van www.bergendal.nl
* Restaurant Hotel De Swarte Ruijter, geraadpleegd op 22 juni 2010, van www.swarteruijter.nl
* De Rijsserberg, geraadpleegd op 10 augustus 2010, van www.hotelrijsserberg.nl
* Sandton Resort Bad Boekelo, geraadpleegd op 6 juni 2010, van www.sandtonhotels.nl

1. Statuten HOT , blad 1 [↑](#footnote-ref-1)
2. Documentatie HU [↑](#footnote-ref-2)
3. Statuten HOT [↑](#footnote-ref-3)
4. Zie statuten HOT [↑](#footnote-ref-4)