

ER GEBEURT MEER DAN JE ZIET

Een onderzoek naar de discrepantie tussen het beeld dat KHN van zichzelf heeft en het beeld dat leden van KHN hebben.



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde,
major Management van Verandering, juli 2012.

Michelle Verdonck



Afstudeercommissie

Begeleider: Dr. M.J. Flory

Meelezer: Drs. J.L. Looman

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie ligt bij Michelle Verdonck.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt.

De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt bij Michelle Verdonck. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport dat ik heb geschreven ter afronding van de PTO Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. De afgelopen zes maanden heb ik met veel plezier aan dit onderzoek gewerkt.

Ik maak graag gebruik van de gelegenheid om een aantal mensen te bedanken die mij hebben geholpen bij dit onderzoek.

Marja Flory, bedankt voor de begeleiding en de gezellige en motiverende gesprekken. Jan Looman, bedankt voor het meedenken, meelesen en het openstellen voor een voor jouw nieuwe onderzoeksfilosofie. Ik wil Koninklijke Horeca Nederland en de horecaondernemers bedanken die ik heb mogen interviewen. Jullie enthousiaste bijdrage heeft dit onderzoek nog interessanter gemaakt. Mijn lieve familie, vrienden en klasgenoten wil ik bedanken voor alle tips, adviezen en afleiding in de afgelopen twee jaar. Mam, bedankt voor het lezen van de stukken en je steun. En *'last but not least'* wil ik Toine bedanken; jouw liefde en steun hebben mij enorm geholpen.

Michelle Verdonck

Inhoudsopgave

Afstudeercommissie.....	1
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting.....	6
1.1. Introductie.....	9
1.2. Feitelijke aanleiding	11
1.3. Probleemstelling	12
1.4. Academische en management relevantie	12
1.5. Structuur	13
2. Literatuurbeschouwing	15
2.1. Paradigma	15
2.2. Context gedreven organiseren.....	16
2.2.1. Oriëntaties in organisaties	17
2.2.2. Interne- en externe oriëntaties	18
2.4. Identiteit, imago en de relatie ertussen	19
2.4.1. Identiteit	20
2.4.2. Imago.....	21
2.4.3. Relatie tussen imago & identiteit.....	22
3. Methodologie.....	25
3.1. Onderzoeksfilosofie	25
3.2. Methodologie	26
3.2.1. Kwaliteitsnormen	27
3.2.2. Geloofwaardigheid ('credibility')	27
3.2.3. Overdraagbaarheid ('transferability')	28
3.2.4. Betrouwbaarheid ('dependability')	28
3.2.5. Bevestiging ('confirmability')	28
3.3. Dataverzameling.....	28
3.3.1. Literatuuronderzoek	29
3.3.2. Interviews	29
3.3.3. Documentatie-analyse.....	30
3.4. Rol van de onderzoeker.....	31
3.5. Data analyse.....	31
4. Bevindingen.....	33
4.1. Bevindingen interviews	33
4.1.1. Imago KHN.....	33
4.1.2. Imago horecabranche	34
4.1.3. Zichtbaarheid	35
4.1.4. Inspraak	36
4.1.5. Belangenbehartiging	37
4.1.6. Klantgerichtheid	38
4.2. Bevindingen documentatie-analyse	39
4.2.1. Imago KHN.....	39
4.2.2. Imago horecabranche	40
4.2.3. Zichtbaarheid	41
4.2.4. Inspraak	41
4.2.5. Belangenbehartiging	42

4.2.6. Klantgerichtheid	43
4.3. Verschillen en overeenkomsten	43
4.3.1. Imago KHN	44
4.3.2. Imago horecabranche	44
4.3.3. Zichtbaarheid	44
4.3.4. Inspraak	44
4.3.5. Belangenbehartiging	45
4.3.6. Klantgerichtheid	45
5. Koppeling theorie & praktijk	46
5.1. Imago & identiteit	46
5.1.1. Imago KHN	46
5.1.2. Imago horecabranche	46
5.1.3. Zichtbaarheid	47
5.2. Inspraak	47
5.3. Belangenbehartiging	48
5.4. Klantgerichtheid	48
6. Bevindingen & Aanbevelingen	50
6.1. Conclusies	50
6.1.1. Imago KHN	50
6.1.2. Imago horecabranche	50
6.1.3. Zichtbaarheid	51
6.1.4. Inspraak	51
6.1.5. Belangenbehartiging	51
6.1.6. Klantgerichtheid	52
6.2. Antwoord op de onderzoeksvraag	52
6.3. Aanbevelingen	53
6.3.1. Reputatie ondernemers	53
6.3.2. Contextgedreven organiseren	53
6.3.3. Informatievoorziening	54
6.4. Academische relevantie	54
6.5. Beperkingen	55
Literatuurlijst	56
Bijlage 1. Organisatie structuur	59
Bijlage 2. Acht speerpunten	60
Bijlage 3. Opzet interview	63

Samenvatting

Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is de belangenbehartiger van 20.000 ondernemers in de horecabranche. Het primaire doel van KHN is het behartigen van de collectieve en de individuele belangen. Dit gebeurt op allerlei manieren.

Vijf verkennende interviews toonden aan dat KHN te weinig inspeelt op de behoeften van haar leden. Leden zijn niet goed op de hoogte van wat KHN doet en voor hen kan betekenen. De volgende vragen die dan naar boven komen zijn: is het beeld dat de vereniging van zichzelf heeft, niet hetzelfde beeld dat leden hebben? Zit er een verschil tussen het imago en de identiteit van KHN?

Op basis van bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag uitgewerkt in dit rapport;

‘Wat verklaart de discrepantie tussen het beeld dat leden van KHN hebben en het beeld dat KHN van zichzelf heeft?’

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is deze uitgesplitst in de volgende deelvragen;

- Wat is imago en wat is identiteit?
- Wat is het verschil tussen imago en identiteit
- Welk beeld hebben leden van KHN?
- Is KHN voldoende klantgericht?
- Welke aanbevelingen kunnen er gegeven worden om het verschil tussen het beeld dat leden van KHN hebben en KHN van zichzelf heeft, te verkleinen?

Dit onderzoek heeft een sociaal-constructionistisch karakter, en is op inductieve wijze uitgevoerd. Dit betekent dat er niet wordt gezocht naar één objectieve waarheid, er wordt gezocht naar een gedeelde constructie van de werkelijkheid.

Ook organisaties kunnen niet objectief waargenomen worden, het zijn geen statische objecten. De interactie tussen alle betrokkenen van een organisatie vormt de organisatie. Er wordt dus niet gezocht naar een algehele waarheid; de betekenis die mensen geven aan de organisatie staat centraal.

Organisaties kunnen op twee manieren ingericht worden volgens Van Dinten & Schouten (2010), namelijk; systeemgedreven of contextgedreven. Een systeemgedreven organisatie gaat van zichzelf uit. Een contextgedreven organisatie doet dingen om de ander verder te helpen, in een vorm die bij de ander en diens situatie passen. De context van de ander is leidend. Dit onderzoek toont aan dat de huidige inrichting van KHN is te kenmerken als systeemgedreven.

Een van de conclusies van dit onderzoek is dat een meer contextgedreven vorm van organiseren KHN zou helpen om leden meer inspraak te geven en leden het gevoel te geven dat er naar ze geluisterd wordt. Op individueel niveau scoort KHN hier goed op. De medewerkers die individuele problemen en vragen van leden behandelen, spelen goed in op de wensen en behoeftes van de leden.

Naast de verschillende vormen van organiseren wordt er in de literatuurbeschouwing van dit onderzoek gekeken naar de identiteit en het imago van organisaties. Uit de literatuur blijkt dat identiteit vooral een interne aangelegenheid is omdat het gaat over hetgeen de organisatie uitzendt. Imago kan beschreven worden als het beeld dat stakeholders van een onderneming hebben, dit is een externe aangelegenheid. Imago en identiteit moeten een eenheid zijn en in wederkerig verband met elkaar staan, hierdoor versterken ze elkaar. Dit onderzoek toont aan dat er geen eenheid is bij KHN. Er is geen consistentie te vinden in de verschillende vormen van communicatie, het gebruik van symbolen en het gedrag van betrokkenen.

Gezien de discrepantie tussen de identiteit en het imago, is het voor KHN aan te raden eens kritisch te kijken de wijze waarop wordt gecommuniceerd, de

gebruikte symbolen en naar het gedrag van de betrokkenen van de organisatie. Wanneer het geheel klopt, heeft dit niet alleen een positieve invloed op het imago; de identiteit en het imago versterken elkaar ook.

Dat belangenbehartiging belangrijk is voor KHN en voor haar leden, wordt nog eens bevestigd door dit onderzoek. KHN behaalt resultaten op het gebied van belangenbehartiging. Alleen de communicatie hierover bereikt de leden niet, terwijl leden aangeven behoefte te hebben aan informatie hierover.

zijn.

1. Aanleiding

Dit eerste hoofdstuk beschrijft de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Na het behandelen van de feitelijke aanleiding volgen de probleemstelling en bijbehorende deelvragen. Vervolgens worden de management relevantie en academische relevantie toegelicht. Tot slot wordt kort genoemd hoe het onderzoek en het verslag opgebouwd zijn.

1.1. Introductie

Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is een werkgeversvereniging voor horecaondernemers. Door zich aan te sluiten bij de vereniging profiteren leden van diverse kortingen, informatie, ondersteuning en een collectieve stem naar de landelijke, regionale, en gemeentelijke politiek, maar ook naar werknemersbonden. Er zijn ruim 20.000 horecaondernemers lid. De vereniging wordt geleid door horecaondernemers, deze zijn verdeeld in 240 afdelingen, 16 regio's, een ledenraad en een landelijk bestuur. Momenteel zijn er zes sectorbesturen (Hotels, Restaurants, Fastservice, Drankverstrekkers, Vrije Tijd en Chinese ondernemers) en die vervullen een adviserende rol naar de ledenraad. De structuur van de organisatie wordt zichtbaar in bijlage 1. Er is duidelijk te zien dat er een verschil is tussen de KHN-vereniging en het KHN-bedrijf. Alle leden (ondernemers) vallen onder de vereniging. Het KHN-bedrijf ondersteunt de vereniging en daarmee de leden. Omgerekend zijn er bij het KHN-bedrijf ongeveer 90 fulltime medewerkers werkzaam. Circa 2000 bestuurders van de vereniging zijn regionaal en lokaal verantwoordelijk voor overleg over lokale en regionale regelgeving, hierin worden ze ondersteund door het bedrijf. Het KHN-bedrijf werkt in opdracht van de KHN-vereniging.

De Ledenraad heeft onlangs gestemd over de invulling van de toekomstige activiteiten van de branchevereniging. Een duidelijke meerderheid van de ledenraad kiest voor een "gastvrij" open model waarin KHN zich ontwikkelt tot de brancheorganisatie van professionele ondernemers in gastvrijheid. KHN wil inspelen op ontwikkelingen zoals ontzuiling, brancheverbreding en het ontstaan van nieuwe hybride bedrijfsformules en sectoren, die zich op het speelveld Overnachten-Eten-Drinken & Ondersteunende Horeca begeven

(KHN Beleidsplan, 2011). De invulling van dit gastvrije open model is alleen op grote lijnen vastgesteld. Het open model houdt in dat alle horeca en gerelateerde bedrijven lid kunnen worden. Momenteel kunnen ondersteunende horecabedrijven (zoals de kantine bij een sportclub of een bed & breakfast) geen lidmaatschap afsluiten. In het nieuwe model is geen plaats voor de huidige verdeling van de leden in sectoren. Dit zal veranderen in een invulling in Domeinen; Eten, Drinken, Slapen en Ondersteunende Horeca. Op deze wijze worden alle leden opnieuw gesegmenteerd om in te kunnen spelen op hun specifieke wensen en behoeften. En ander belangrijk punt hierin is het bevorderen van een blijvend gevoel van herkenning in de activiteiten van KHN.

In 2009 hebben de leden acht speerpunten geformuleerd voor KHN. Deze zijn ook de komende jaren leidend bij wat KHN doet. De eerste twee jaar is op landelijk- en op sectorniveau gewerkt aan de speerpunten. Vanaf 2011 gebeurt dit ook regionaal en lokaal. Het kader van de acht speerpunten zorgt ervoor dat de activiteiten van de afdelingen, regio's, sectoren en landelijke organisatie op elkaar afgestemd blijven (Beleidsplan KHN, 2011). De speerpunten zijn te vinden in bijlage 2.

Eens in de drie jaar wordt er middels een kwantitatief tevredenheids-onderzoek gemeten hoe leden van KHN de dienstverlening waarderen. Uit het meest recente onderzoek, van begin 2011, is gebleken dat de tevredenheid is gedaald. Het onderzoek is uitgevoerd door een ander onderzoeksbureau dan voorgaande jaren, en naar eigen zeggen van KHN zijn de onderzoeksresultaten moeilijk te duiden. De respons was ook lager. Naar aanleiding van dit onderzoek ontstond er bij het Landelijk Bestuur en de directie van het KHN-bedrijf behoefte aan verdieping in de reden van daling van de tevredenheid onder de leden. Een ander onderzoeksbureau (Motivaction) heeft een kwalitatieve ledenpeiling gedaan. Zij kregen de opdracht te onderzoeken of KHN zich bezighoudt met de voor leden relevante zaken. Hoe ervaren de leden de implementatie en uitrol van de speerpunten uit het beleidsplan 2011 – 2013? Oftewel; is hiermee de juiste koers uitgezet? De aanbevelingen die uit dit kwalitatieve onderzoek komen

zijn zeer algemeen van aard; er moet een bredere basis voor het lidmaatschap komen, het imago moet gemoderniseerd, innovatiever en meer open worden, er moeten meer (financiële) ledenvoordelen komen welke voor kleine en grote ondernemers relevant zijn en er moet meer informatie op maat en persoonlijk contact komen (Onderzoeksrapportage Motivaction, 2011).

1.2. Feitelijke aanleiding

Om te kijken of in het verlengde hiervan mogelijkheden liggen voor dit onderzoek zijn er vijf verkennende interviews afgenomen onder leden van KHN. De leden is gevraagd hoe zij KHN zien (wat is hun definitie van de huidige situatie), waar zij vinden dat een vereniging aan moet voldoen en waar ze behoefte aan hebben. Thema's die duidelijk naar voren komen zijn; leden vinden ondersteuning, advies en kennis erg belangrijk maar hier wordt onvoldoende mee gedaan vanuit de vereniging. KHN speelt te weinig in op de behoefte van leden. Leden zijn niet goed op de hoogte van wat KHN doet en voor hen kan betekenen. De vraag die al snel naar boven komt is; hoe komt het dat het beeld dat de vereniging van zichzelf heeft, niet hetzelfde beeld is dat leden hebben? Zit er een verschil tussen het imago en de identiteit van KHN? Uit de onderzoeksresultaten van Motivaction (2011) is dit ook naar voren gekomen. Onderstaande tekst komt uit het onderzoeksrapport van Motivaction (2011).

“Algemene leden vinden het moeilijk om spontaan het imago van KHN te beschrijven en zij geven aan dat zij ‘weinig beeld’ hebben van KHN op landelijk niveau. Zij typeren KHN als: een brancheorganisatie en een grote logge organisatie die wat oubollig overkomt. “

...

“De beoordeling van het imago van KHN blijft voor zowel leden als bestuursleden lastig, mede doordat KHN volgens hen teveel verschillende belangen dient. De grote verscheidenheid aan sectoren blijft een knelpunt ‘KHN dient teveel belangen’. Vooral kleinere horecabedrijven voelen zich in mindere mate vertegenwoordigd door KHN.”

Speerpunt 1 is het revitaliseren van het imago. Dit betreft het imago van de gehele horecabranche en het imago van KHN. Eén van de omschreven doelstellingen behorende bij dit speerpunt is: *“Er is duidelijkheid bij leden en belanghebbenden over de kerntaak, het beleid en de toegevoegde waarde van KHN” (Beleidsplan KHN, 2001)*. Uit de verkennende interviews en het kwalitatieve onderzoek van Motivaction blijkt dat leden dit beeld nog niet, of onvoldoende, hebben van KHN. De gewenste identiteit van KHN komt niet overeen met het imago van KHN.

1.3. Probleemstelling

Op basis van bovenstaande bevindingen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd;

‘Wat verklaart de discrepantie tussen het beeld dat leden van KHN hebben en het beeld dat KHN van zichzelf heeft?’

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is deze uitgesplitst in de volgende deelvragen;

- Wat is imago en wat is identiteit?
- Wat is het verschil tussen imago en identiteit
- Welk beeld hebben leden van KHN?
- Is KHN voldoende klantgericht?
- Welke aanbevelingen kunnen er gegeven worden om het verschil tussen het beeld dat leden van KHN hebben en KHN van zichzelf heeft te verkleinen?

1.4. Academische en management relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is al veel beschreven over het verkleinen van een discrepantie tussen het beeld dat een organisatie van zichzelf heeft en het beeld dat klanten van die organisatie hebben. Hier is tot nu toe veel kwantitatief onderzoek naar gedaan. Dit kwalitatieve onderzoek en kan relevante academische toevoegingen leveren aan bestaande (marketing)theorieën omdat een sociaal constructionistische kijk op marketing

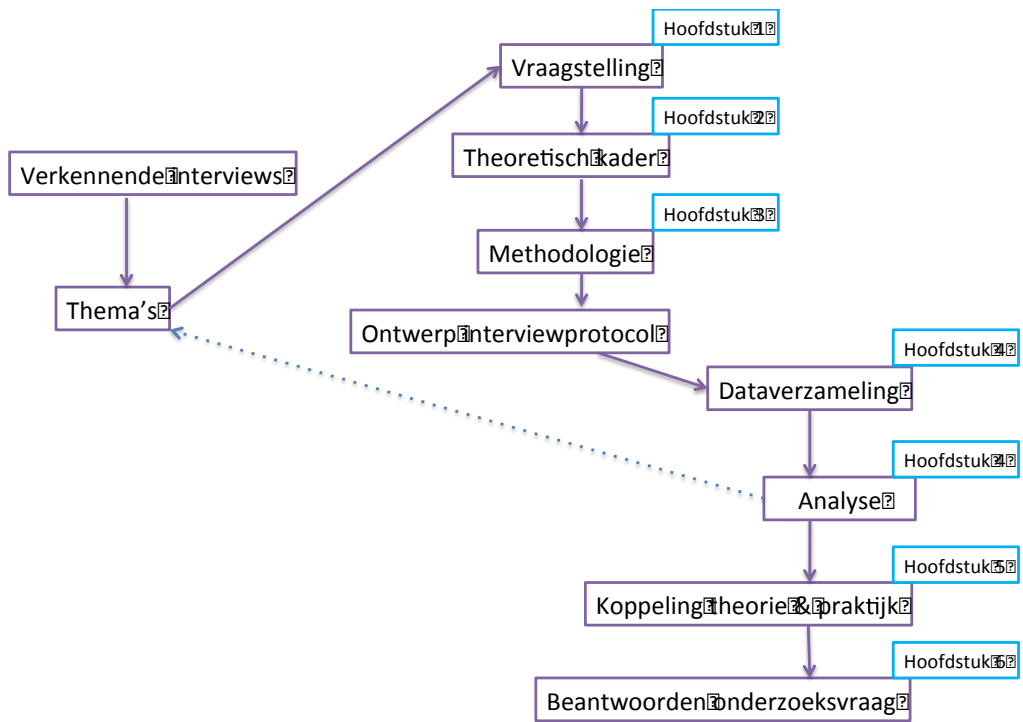
een bijdrage kan leveren aan het achterhalen van, en daarmee anticiperen op, de behoeften van klanten.

Op management niveau is dit onderzoek relevant omdat aangetoond wordt waarom er een discrepantie is en hoe deze mogelijk verholpen kan worden. De verkennende interviews hebben deze discrepantie tussen het beeld dat KHN van zichzelf heeft en het beeld dat de klanten van KHN heeft reeds aangetoond. Met het vervolgonderzoek door middel van interviews wordt geprobeerd aan te tonen waarom de discrepantie aanwezig is en hoe deze verkleind zou kunnen worden. KHN kan hierop inspelen om de mate van tevredenheid van de leden te vergoten. De manier van onderzoeken is ongebruikelijk binnen de organisatie, normaalgesproken worden er enquêtes afgenomen onder leden. Wellicht brengt de methodiek die gebruikt is in dit onderzoek een andere kijk op het beeld dat leden van KHN hebben en de mogelijkheden om dit beeld te verbeteren.

1.5. Structuur

In het volgende hoofdstuk wordt behandeld wat reeds geschreven is in de literatuur over onderwerpen gerelateerd aan de probleemstelling. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksmethode en het paradigma waarin dit onderzoek is uitgevoerd. De analyse van verzamelde data wordt vervolgens behandeld in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen vergeleken met de gevonden literatuur en het laatste hoofdstuk wordt gebruikt voor de aanbevelingen, beperkingen en conclusies.

Onderstaande tabel geeft schematisch weer hoe dit onderzoek is opgebouwd



Figuur 1.1

2. Literatuurbeschuwing

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is het van belang te weten wat er reeds bekend is over de begrippen. In de volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven van de begrippen die betrekking hebben op de onderzoeksvraag en deelvragen. Hierbij wordt een koppeling gemaakt met de beschikbare literatuur. De eerste paragraaf geeft aan binnen welk paradigma dit onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek richt zich op één organisatie, niet op de algehele werkelijkheid.

2.1. Paradigma

Dit onderzoek kent een sociaal-constructionistisch karakter. De wijze waarop de onderzoeker naar de wereld om zich heen en de werkelijkheden van de onderzochten kijkt is naast de inhoudelijke theorieën ook relevant.

Volgens modernisten is een organisatie op voorhand te structureren en te modelleren door een onderzoeker of een ieder die naar een organisatie kijkt. In het perspectief van het postmodernisme is onze omgeving een sociale constructie. Het wordt gevormd door onze gedeelde intersubjectieve meningen en opvattingen over het bestaan en de verwachtingen die ontstaan door deze meningen en opvattingen (Hatch, 2006). In onderzoek naar organisaties komen sociaal constructionisten daarentegen tot een beeld van een organisatie door consensus met betrokkenen te bereiken over het organisatieproces. Dit gebeurt door hun constructies van de organisatie en de omgeving te onderzoeken en te bespreken. Of om samen met de betrokkenen te zoeken naar een methode om de verschillende benaderingen te inventariseren, te managen en een plaats te geven. Sociaal constructionisten geloven dat er meerdere werkelijkheden bestaan omdat mensen actief betekenis geven aan situaties.

De Enactment theorie van Weick (1995) beschrijft de manier van kijken naar organisaties als sociale constructies. De omgeving van een organisatie staat niet los van de organisatie. Hij zegt dat mensen praten over een organisatie en dat de organisatie daardoor bestaat. Betrokkenen van een organisatie

construeren en reconstrueren hun beeld voortdurend door het verzamelen en analyseren van informatie, beslissingen nemen en acties uitvoeren aan de hand van deze analyses. Een organisatie heeft dus geen grijpbare structuur, het zijn allerlei losse processen die in elkaar zijn verweven.

Weick (1995) introduceert ook het begrip 'Sensemaking'. Hiermee wil Weick aangeven dat er geen betekenis is, mensen vinden die betekenis uit, ze construeren een betekenis in hun handelen. Hierbij is er steeds een wisselwerking tussen hetgeen de mensen tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen. In het licht van organisaties geeft Weick (1995) aan dat het niet gaat om 'decision-making', maar om te bepalen welke vragen ertoe doen. Door deze vragen te ontdekken en benoemen weten we wat zinnig is en kunnen we de besluitvorming in organisaties daarop aanpassen. Er is niet automatisch een betekenis, mensen vinden deze uit en wordt dus achteraf pas duidelijk. We hebben wel een verwachting. Wordt de normale stroom van gebeurtenissen doorbroken dan kan dit een emotionele reactie tot gevolg hebben doordat de bekende betekenis niet meer voldoet. Dit roept Sense-making op, er moet een nieuwe betekenis gecreëerd worden (Weick, 1995).

2.2. Context gedreven organiseren

Organisaties kunnen op twee manieren ingericht worden volgens Van Dinten & Schouten (2010), namelijk; systeemgedreven of contextgedreven. Een systeemgedreven organisatie gaat van zichzelf uit. Er wordt een aanbod bedacht dat in een productassortiment tot uitdrukking komt. Daarna worden er mensen, machines, grondstoffen et cetera in het systeem samengebracht om de producten te maken en te verkopen. Een contextgedreven organisatie doet dingen om de ander verder te helpen, in een vorm die bij de ander en diens situatie passen. De context van de ander is leidend (Van Dinten & Schouten, 2010). Oriëntaties van medewerkers zijn van invloed op de wijze van inrichten, hieronder wordt dit verder uitgewerkt

2.2.1. Oriëntaties in organisaties

Ieder mens heeft een mix van oriëntaties, deze mix ontstaat door ervaring, de tijd en plek waar iemand leefde, studeerde, werkte en is onontkoombaar herkenbaar als expressie van de cultuur waarin iemand opgroeit. Van Dinten en Schouten (2010) gaan uit van vier vormen van oriëntaties; open-, sociale-, zelfreferentiele- en rationele oriëntatie. Een oriëntatie is een vooringenomenheid (Dinten, 2003).

De omschrijvingen van de oriëntaties komen uit het boek 'Zijn zij gek of ben ik het?' van Van Schouten & Dinten (2010).

Open oriëntatie

In de open oriëntatie is leven voortdurende verandering. Alles is in beweging, alles en iedereen is met alles en iedereen in wisselwerking. Karakteristieke kenmerken zijn; sensibiliteit, opgaan in het geheel, luisteren en waarnemen, worden, groeien, dood en lijden accepteren. Mensen met een open oriëntatie zien de wereld als een samenhangend geheel waarin alles en iedereen constant in wisselwerking met elkaar staat.

Sociale oriëntatie

Mensen met een sociale oriëntatie behoren graag tot een groep, want een groep of gemeenschap biedt bescherming en vormt hun identiteit. Ze willen graag iets voor anderen betekenen. Aanzien in de groep krijgen en vasthouden zijn de drijfveren.

Rationele oriëntatie

Patronen herkennen is belangrijk voor mensen met een rationele oriëntatie. Echter, de grootste aandacht zit in het achterhalen van de oorzaak en de herhaling. Het verband moet generaliseerbaar zijn, ze zijn op zoek naar één waarheid.

Zelfreferentiele oriëntatie

Mensen met een zelfreferentiele oriëntatie gaan van zichzelf uit, bij alles. Ze vertrouwen op hun eigen oordeel over hoe de wereld eruit ziet. Samenwerken kan wel, maar alleen in een win-win situatie. Ze vinden mensen zonder identiteit zwak, die nemen geen positie in en kunnen niks alleen.

2.2.2. Interne- en externe oriëntaties

Bovenstaande oriëntaties zijn in alle mogelijke combinaties aanwezig bij mensen. In organisaties komen de verschillen in oriëntaties goed tot uiting. Collega's, medewerkers en bazen moeten met elkaar tot een doel komen wat ze nastreven, echter hebben ze hierover verschillende opvattingen. Dit geldt niet alleen voor het doel maar ook voor budgetten, werkplekken en functionele eisen (Van Dinten & Schouten, 2010). De open- en sociale oriëntatie vormen samen externe oriëntaties; de omgeving geeft betekenis en daar wordt in de organisatie ook naar gehandeld. Daar tegenover staat de interne oriëntatie die bestaat uit de zelfreferentiele en rationele oriëntatie. Bij een interne oriëntatie vormt de organisatie zelf een definitie van de wereld om zich heen. Ze bepalen zelf de hoofdactiviteit, in tegenstelling tot organisaties met een externe oriëntatie gebeurt dit niet in samenspraak met de omgeving,

De oriëntatie is vaak al ontstaan bij het starten van een organisatie. Ondernemers richten de organisatie in vanuit de oriëntatie die ze zelf hebben en wordt mede bepaald door de heersende oriëntatie(s) in de samenleving van dat moment. Een organisatie blijft doen waar ze goed in is, de vorm van organiseren fixeert zichzelf als omgeving waarin de oriëntatiemix blijft heersen die aanwezig was bij haar ontstaan. Medewerkers gaan mee in deze mix, ze volgen de betekenisgeving waartoe die organisatie uitnodigt en waarin ze hun rationaliteit gebruiken om tot samenwerking te komen. Een interne of externe oriëntatie als vorm van organiseren houdt niet op bij de oriëntatiemix van de directeur, maar heeft betrekking op alle medewerkers.

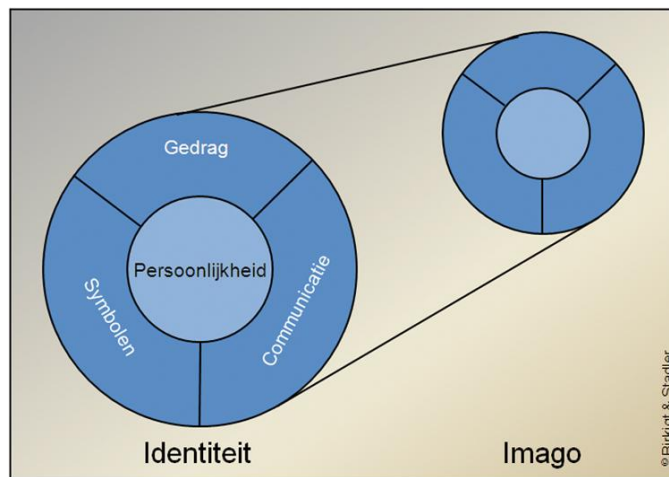
Er ontstaan spanningen tussen organisaties en hun omgeving doordat de definitie van de situatie in de organisatie verschilt van die de definitie die de buitenwereld van de organisatie heeft. Organisaties behoren verbonden te zijn met hun klanten. En de ruimte te hebben om in te spelen, voor het geval

er iets in de wereld gebeurt. Over het algemeen gaan we er vanuit dat onze manier van kijken en hetgeen voor ons betekenis heeft ook voor anderen geldt. We proberen de realiteit aan onze eigen werkelijkheid aan te passen (Dinten, 2003). Door samen met betrokkenen tot een beeld van de dienstverlening te komen, kan geanalyseerd worden of de organisatie wel voldoende extern georiënteerd is. Dienstverlenende organisaties hebben vooral belang bij een externe oriëntatie. Het gaat er niet om wat een aanbieder kan verzinnen aan toegevoegde waarde, maar wat een klant bepalend vindt voor de relatie (Van Dinten & Schouten, 2010).

Nu duidelijk is op welke wijze er gekeken kan worden naar organisaties, en welke oriëntaties van medewerkers van invloed kunnen zijn op de manier van organiseren, wordt er dieper ingegaan op de begrippen imago en identiteit. Verkennende interviews toonden al aan dat er een discrepantie is tussen het beeld wat leden van KHN hebben en het beeld dat KHN van zichzelf heeft. Dit is verbonden met het imago en de identiteit van de organisatie.

2.4. Identiteit, imago en de relatie ertussen

Wat is een identiteit of imago precies? En wat is de relatie ertussen? Er zijn verschillende pogingen gedaan om de termen te verduidelijken en te definiëren, maar in de wetenschappelijke literatuur worden ze nog niet consistent gebruikt (Christensen & Askegaard, 2001). Onderstaand schema van Birkigt & Stadler (1986) geeft een beeld van hun visie op de begrippen imago en identiteit.



Figuur 2.1 Birkigt & Stadler (1986).

2.4.1. Identiteit

Sinds het begin van de jaren '80 wordt er steeds vaker geschreven over de identiteit van organisaties. In het begin werd het vormgeven van de identiteit gezien als instrument om het imago te verbeteren (Cheney, 1991). Later werd de omschrijving meer gericht op hoe de organisatie zich naar buiten bracht in logo's en andere zichtbare uitingen. Tegenwoordig wordt identiteit in de literatuur vaak beschreven als de totale impressie die een organisatie maakt op alle belanghebbenden (Bernstein, 1992; Dichter, 1985; Gray, 1986, Kennedy, 1997). Bovenstaand model van Birkigt & Stadler (1986) laat dit goed zien; de persoonlijkheid van de organisatie staat in het midden, daar omheen staan symbolen, gedrag en communicatie. Brown, Dacin, Pratt & Whetten (2006) omschrijven identiteit als hetgeen de organisatie (werknemers, managers) van zichzelf vindt.

Toch is er een tweedeling te herkennen in de literatuur over identiteit. De ene stroming geeft aan dat identiteit te maken heeft met de zichtbare communicatie met de belanghebbenden. De andere stroming benadrukt dat identiteit vooral te maken heeft met de cultuur van de organisatie en de normen en waarden die het bedrijf heeft (Cornelissen & Harris, 2001). Iedere organisatie heeft unieke cultuurkenmerken die te vinden zijn in het gedrag van leden van een organisatie. Deze komen tot uiting in de identiteit van de organisatie. Zou er een verschil zijn tussen de werkelijke en gewenste identiteit, dan moet er ook verandering komen in de cultuur van de

organisatie. Hierin kan het senior management een rol spelen. Naast het aanpassen van cultuur moet er gedacht worden aan het aanpassen van de daadwerkelijke communicatie en het gebruik van symbolen (van Riel & Balmer, 1997).

Uit bovenstaande kunnen we concluderen dat identiteit vooral een interne aangelegenheid is omdat het gaat over hetgeen de organisatie uitzendt. Christensen en Askegaard (2001) vinden echter dat dit niet alleen een interne aangelegenheid is. Een organisatie en haar leden staan niet los van hun omgeving (Hatch & Schultz, 1997; Weick, 1995). Leden van een organisatie nemen deel in meerdere sociale groepen, ze behoren niet alleen tot de organisatie. Er is veel interactie met mensen die niet tot de organisatie behoren, hierdoor wordt de identiteit ook beïnvloed door buitenaf (Christensen & Askegaard, 2001).

2.4.2. Imago

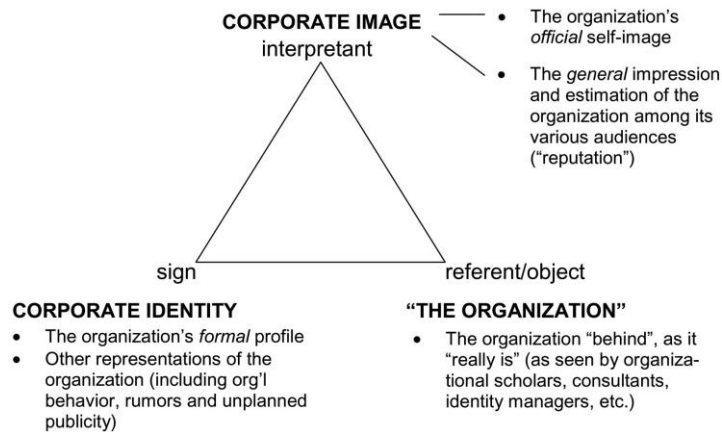
Stern, Zinkhan en Jaju (2001) hebben onderzoek gedaan naar het inconsistente gebruik van de term imago. Zij hebben gevonden dat er diverse onderzoeken zijn gedaan waarbij steeds een andere definitie wordt gehanteerd. Het verschil zit hem voornamelijk in onderzoek naar het tastbare imago van een organisatie of het ontastbare imago. Bij onderzoek naar het tastbare imago wordt er gekeken naar zaken die aanwezig zijn in een zaak, het logo, reclame-uitingen et cetera. Ontastbare zaken hebben betrekking op de mentale processen bij klanten (Bone & Ellen, 1992). In het mentale proces worden objecten uit de werkelijke wereld en de woorden die deze objecten aanduiden omgezet naar beelden in de gedachten van de klanten (Stern et al., 2001). Echter, klanten zijn niet de enigen waarop het corporate imago betrekking heeft, Johnson & Zinkhan (1990) beschrijven dat het belangrijk is om alle stakeholders van het bedrijf mee te nemen in een onderzoek naar het imago. Onder stakeholders verstaan we onder andere; medewerkers, leveranciers en concurrenten. In het verlengde daarvan toont Dowling (1988) in zijn onderzoek aan dat organisaties meerdere imago's hebben. Iedere stakeholders heeft een ander beeld van de organisatie. Dit komt doordat de

organisatie op verschillende manieren communiceert met de belanghebbenden. Dit gecombineerd met de persoonlijkheid en het gevoel van iemand op dat moment, resulteert in een specifieke wijze waarop de belanghebbende de organisatie beschrijft, onthoudt en erover vertelt. Dowling leidt hieruit af dat het imago verbonden is met de ontvanger in het communicatieproces (Christensen & Askegaard, 2001). Het imago is dus een externe aangelegenheid, het kan beschreven worden als het beeld dat stakeholders van een onderneming hebben (Hatch en Schultz , 1997; LeBlanc en Nguyen, 1996).

2.4.3. Relatie tussen imago & identiteit

Terwijl identiteit wordt georganiseerd en naar buiten wordt gebracht door een onderneming, ontstaat het imago door het beeld wat belanghebbenden vormen van de organisatie (Christensen & Askegaard, 2001). Brown et al. (2006) stellen dat ze in wederkerig verband met elkaar staan; ze beïnvloeden elkaar. Dit is ook te zien in figuur 2.1 van Birkigt & Stadler, zij gaan ervan uit dat identiteit gevormd wordt door de aspecten; 'communicatie', 'gedrag', 'symbolen' en 'persoonlijkheid'. Het geheel van deze aspecten is van invloed op het imago. De opbouw is complex en de elementen vullen elkaar niet alleen aan maar zijn ook concurrerend (Cheney & Christensen, 1999).

Christensen & Askegaard (2001) hebben het schema van Birkigt & Stadler (1986) aangepast. Naar hun zeggen is het doel van het schema van Birkigt & Stadler om eenheid te brengen in de gewenste identiteit en imago. In onderstaand schema wordt ook de omgeving meegenomen als bepalende factor.



Figuur 2.2 Christensen & Askegaard (2001).

De scheidingslijn tussen de begrippen wordt steeds vager. Wat vroeger gezien werd als alleen een interne aangelegenheid, kan nu ook van invloed zijn op het imago. Bijvoorbeeld het verwerken van afvalstoffen en het gebruik van materialen zijn thema's die tegenwoordig (soms ongewenst) publiekelijk besproken worden. Het gevolg kan zijn dat klanten de organisatie boycotten en werknemers een nieuwe baan kiezen op basis van de reputatie die een organisatie heeft (Cheney & Christensen, 1999).

Van Riel beschrijft in zijn boek 'Corporate Communication' (2003) dat de verschillende vormen van communicatie in organisaties één geheel moeten, het moet in elkaar overlopen. Het bouwen aan een aansprekende identiteit en reputatie kan alleen op een adequate manier worden verwezenlijkt als niet alleen gekeken wordt naar de mate van consistentie in alle vormen van communicatie, maar ook naar een coherente toepassing van symbolen en gedragingen van leden van de organisatie.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop het onderzoek is opgesteld.

Er gebeurt meer dan je ziet

3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de methodologie centraal. Eerst wordt de onderzoeksfilosofie beschreven, vervolgens de gehanteerde onderzoeksmethode. En tot slot de manier van data verzamelen en de analyse daarvan.

3.1. Onderzoeksfilosofie

Dit onderzoek heeft een sociaal-constructionistisch karakter. In tegenstelling tot de positivistische onderzoeksfilosofie wordt er niet gezocht naar één objectieve waarheid, er wordt gezocht naar een gedeelde constructie van de werkelijkheid. De ontologie die past binnen het sociaal-constructionisme is het idee dat mensen hun eigen werkelijkheid creëren. Zij construeren hun werkelijkheid in interactie met elkaar, en brengen daarbij uiteenlopende achtergronden en referentiekaders in het spel (Abma & Widdershoven, 2006).

Een sociaal-constructionistisch onderzoek ontwikkelt zich geleidelijk gedurende de loop van het onderzoek, dit gebeurt in samenspraak met het onderzochte en de onderzochten. Hierdoor heeft het onderzoek een emergent design, hierdoor is het onderzoeksproces iteratief.

In de traditionele methodologie is de werkwijze hypothetisch deductief; een vooronderstelling leidt tot een hypothese welke wordt getoetst in het onderzoek. De vooronderstelling is afgeleid uit de literatuur en er wordt gekeken of deze hypothesen ook van toepassing zijn op het onderzochte in het betreffende onderzoek. In dit onderzoek is het belangrijk om te weten hoe de onderzochten tot een bepaalde opvatting komen, niet om te onderzoeken om bevindingen uit eerdere onderzoeken in deze setting ook opgaan. Bij een inductief onderzoek worden er geen hypothesen getoetst, er wordt geredeneerd van het bijzondere naar het algemene (Bryman & Bell, 2007). Data verzameling, analyse en theoretisch onderzoek vullen elkaar aan.

Er zijn zoveel mogelijk belanghebbenden actief betrokken om meer kennis en inzicht te krijgen in wat er speelt onder de leden en hoe het komt dat er een discrepantie is ontstaan. Interactie met de belanghebbenden leidt tot het beste antwoord op de onderzoeksvraag omdat er wordt gezocht naar een gedeelde constructie van de werkelijkheid. Tijdens en na de interactie zijn issues opgespoord en geïnterpreteerd om inzicht te verkrijgen in de ervaringen en (oorsprong van) opvattingen van het onderzochte en de onderzochten (Abma & Widdershoven, 2006). De verzamelde data wordt constant geanalyseerd, de uitkomsten van de analyse kunnen leiden tot een aanpassing van de manier van dataverzameling. Er kan bijvoorbeeld besloten worden andere thema's te behandelen of een andere groep belanghebbenden te betrekken in het onderzoek. In dit onderzoek is er geen andere groep belanghebbenden betrokken in het onderzoek, wel zijn de thema's die in de eerste helft van de dataverzameling naar voren zijn gekomen ook meer naar voren gekomen in de vervolginterviews.

In hoofdstuk 2 is reeds geschreven over het paradigma waarbinnen dit onderzoek uitgevoerd is. Er is gepleit voor het denken over organisaties als entiteiten of sociale constructies. Organisaties kunnen niet objectief waargenomen worden, het zijn geen statische objecten. De interactie tussen alle betrokkenen van een organisatie vormt de organisatie. Er wordt dus ook niet gezocht naar een algehele waarheid, de betekenis die mensen geven aan de organisatie staat centraal. Om organisaties te begrijpen en antwoord te krijgen op de vraag waarom er sprake is van bepaalde weerstand of andere specifieke organisatiekenmerken, is het noodzakelijk om niet alleen te luisteren naar het grote (dominante) verhaal van de organisatie maar juist ook de andere, soms kleine en lokale verhalen door te laten klinken (Flory, 2008). De gekozen ontologie en methodiek sluiten aan bij het erkennen van de organisatie als sociale constructie en het 'kleine' verhaal kan achterhaald worden.

3.2. Methodologie

De methodologie 'Naturalistic Inquiry' (NI) zoals beschreven is in het boek 'Doing naturalistic inquiry' van Erlandson et al. (1993) sluit aan bij het sociaal-

constructionistische karakter van dit onderzoek en het emergent design. Guba en Lincoln worden gezien als grondleggers van dit relatief nieuwe onderzoeksparadigma (Erlandson et al., 1993).

3.2.1. Kwaliteitsnormen

Lincoln en Guba (1985) gebruiken een andere set aan kwaliteitsnormen dan de criteria die gehanteerd worden in de traditionele methodologie. In de traditionele methodologie wordt de kwaliteit van het onderzoek beoordeeld op; interne en externe validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit. De criteria die Lincoln en Guba ontwikkeld hebben moet ervoor zorgen dat het onderzoek waar, neutraal, consistent en toepasbaar is. De volgens hen belangrijkste criteria om de kwaliteit van een onderzoek te bewaken zijn in de punten hieronder weergegeven.

3.2.2. Geloofwaardigheid ('credibility')

Doordat NI geen objectieve werkelijkheid kent, wordt geloofwaardigheid beoordeeld op de mate van verenigbaarheid van de verschillende werkelijkheden. Zijn de werkelijkheden op de juiste manier geïnterpreteerd door de onderzoeker? Triangulatie, member checking en peer debriefings zijn manieren om de geloofwaardigheid te waarborgen. Binnen dit onderzoek is de geloofwaardigheid gewaarborgd door middel van triangulatie en peer debriefing. Triangulatie is het verzamelen van zo divers en zoveel mogelijk informatie over gebeurtenissen en relaties vanuit verschillende gezichtspunten. De data die verkregen is van de betrokkenen wordt geverifieerd met hetgeen uit aanvullende of ondersteunende bedrijfsdocumentatie is gevonden. Peer debriefing houdt in dat de onderzoeker de bevindingen voorlegt aan experts. Deze experts hebben kennis van de context en kunnen deskundige en relevante feedback geven. In dit onderzoek zijn de experts mijn collega's die dagelijks contact hebben met leden, telefonisch dan wel fysiek. Door de analyse van de onderzoeker voor te leggen aan experts kan geverifieerd worden in hoeverre deze analyse aansluit bij de kennis die zij hebben van de respondenten.

3.2.3. Overdraagbaarheid ('transferability')

Binnen de traditionele manier van onderzoeken is het van belang dat de resultaten van een onderzoek generaliseerbaar zijn, echter binnen NI wordt er geen waarde vrij onderzoek gedaan. De resultaten hebben waarde in de context waarin ze bevonden zijn, niet in een andere context. Er wordt dan ook gesproken over overdraagbaarheid; of dit mogelijk is hangt af van de mate waarin de huidige context overeenkomt met de nieuwe context. Door respondenten bewust te kiezen kan de onderzoeker gedurende het onderzoek steeds opnieuw bepalen welke respondent de meeste informatie kan verschaffen over de context. De interviews worden volledig uitgeschreven (thick descriptions), hierdoor is na te gaan wat de geïnterviewde heeft gezegd, en in hoeverre de analyse daarbij aansluit. Door alles uit te schrijven kan een lezer beoordelen of de bevindingen ook van toepassing kunnen zijn op een andere context.

3.2.4. Betrouwbaarheid ('dependability')

Een exacte herhaling van een naturalistisch onderzoek is niet mogelijk, de onderzochte context verandert voortdurend. Of een onderzoek betrouwbaar is kan afgeleid worden uit de manier waarop conclusies zijn getrokken uit het verzamelde materiaal. In een betrouwbaarheidsverslag worden alle stappen, gebeurtenissen, interviewverslagen, documenten etc. vastgelegd zodat het verloop van het onderzoeksproces gevolgd kan worden.

3.2.5. Bevestiging ('confirmability')

Een naturalistische onderzoeker streeft niet naar objectiviteit maar naar neutraliteit, daarom gaat het hier om de bevestiging van de informatie en het terug kunnen voeren van conclusies op de informatie en de uiteindelijke bron die eraan ten grondslag liggen. Ook hier kan het betrouwbaarheidsverslag duidelijkheid geven over de stappen die zijn gezet, bronnen die gebruikt zijn en conclusies die getrokken zijn.

3.3. Dataverzameling

Bij de traditionele manier van data verzamelen is er van te voren een ontwerp gemaakt voor het verzamelen van de data, er is exact bekend wie de onderzochten zijn en op welk tijdstip de data verzameld gaat worden. Door

het emergent design van dit onderzoek en de onderzoeksmethodiek is dit niet vooraf bekend. Respondenten zijn bewust gekozen, er heeft geen aselecte steekproef plaatsgevonden. Het is belangrijk om zoveel mogelijk informatie te vergaren. Door respondenten bewust te kiezen kan er op ieder moment beoordeeld worden welke informatie nodig is en welke respondent deze informatie zou kunnen geven. Tegenstrijdige verhalen of conflicten kunnen juist zorgen voor een brede kijk op de situatie.

In de voorbereidende fase van dit onderzoek is met vijf leden van KHN gesproken. De uitkomsten van deze verkennende interviews hebben de richting van dit onderzoek bepaald. Aansluitend op de verkennende interviews is er literatuuronderzoek gedaan. Door elf interviews met leden van KHN af te nemen, en onderzoek naar interne documenten, is er nog dieper ingegaan op het onderzochte.

3.3.1. Literatuuronderzoek

Het theoretisch kader uit hoofdstuk 2 dient als onderbouwing van de bevindingen uit dit onderzoek. De onderzoeksresultaten en de bestudeerde literatuur worden in hoofdstuk 5 naast elkaar gelegd om eventuele verschillen en/of overeenkomsten te laten zien.

3.3.2. Interviews

De data is verzameld door middel van elf open-ended interviews en een analyse op interne documentatie. De open-ended interviews die gehouden zijn kunnen beter dialogen genoemd worden. Het doel was om een diepte-interview te houden, de respondenten te begrijpen, niet om een heel breed interview te houden (Rubin & Rubin, 2005). De structuur van de dialoog tussen de onderzoeker en de onderzochte stond globaal vast, de onderzochte hoeft geen vastgestelde vragenlijst te beantwoorden. Gaandeweg het gesprek zijn de onderwerpen aan de orde die de onderzoeker wil bespreken. Tijdens deze dialogen was er niet alleen aandacht voor de persoon, ook is er aandacht voor de context waarin deze persoon zich begeeft. Binnen de onderzoeksmethodologie NI verdient het de voorkeur om de dialogen plaats te laten vinden in een natuurlijke setting, in plaats van in bijvoorbeeld een

laboratorium (Erlandson et al., 1993). Respondenten voelen zich vrijer als zij in een vertrouwde omgeving zijn, ze spreken vrijer en dit kan ervoor zorgen dat ze de informatie willen delen waar de onderzoeker naar op zoek is. Bij ieder interview is aangegeven dat KHN instemt met het onderzoek en dat de interviewresultaten vertrouwelijk behandeld worden. De opzet van de interview is te vinden in bijlage 3.

KHN heeft 20.000 leden door heel Nederland, om een selectie te krijgen van de leden is aan een aantal medewerkers uit de buitendienst gevraagd om potentiële respondenten aan te wijzen. De volgende selectiecriteria van Rubin & Rubin (2005) is hierbij in acht genomen: 'ervaring', 'kennis', 'verschillende perspectieven' en 'bouwen en testen van theorie'

- **Ervaring:** Er zijn alleen respondenten geselecteerd die lid zijn van KHN en eigenaar zijn van een horecazaak.
- **Kennis:** Ieder lid van KHN heeft kennis van zaken, om zo veel mogelijk kennis te benutten zijn er interviews afgenomen bij diverse typen horecazaken (café, restaurant, partycentrum).
- **Verschillende perspectieven:** door respondenten te kiezen met verschillende typen horecazaken krijg je al een diversiteit aan perspectieven. Daarnaast is na ieder interview aan de respondenten gevraagd of zij iemand kennen die over het onderwerp een totaal andere mening of visie heeft dan zij.
- **Bouwen en testen van theorie:** om de bevindingen uit de interviews te toetsen zijn deze voorgelegd aan medewerkers van KHN die ook dagelijks spreken met leden. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten getoetst aan de ervaringen van medewerkers.

3.3.3. Documentatie-analyse

Documentatie-analyse dient, naast het literatuuronderzoek, ter onderbouwing en verrijking van de data verkregen uit de interviews en is gebruikt om de geloofwaardigheid van het onderzoek te waarborgen. De documentatie-analyse is gedaan op de volgende documenten; '*Beleidsplan 2012 – 2014*',

'*Continuïteit in nieuwe tijden. Behaalde resultaten 2010*' en op de website van KHN (www.khn.nl).

3.4. Rol van de onderzoeker

In een sociaal constructionistisch onderzoek speelt de onderzoeker een belangrijke rol. De interactie tussen de onderzoeker en het onderzochte is een proces van stimuli en respons. Een enkelvoudige menselijke handeling kan niet los gezien worden van de sociale context waarin het plaatsvindt. Hierdoor ontleent een handeling zijn begrijpelijkheid aan een voorafgaande gebeurtenis of handeling welke als oorzaak of aanleiding van dat gedrag wordt opgevat (Van Dongen et al., 1996). Anders gezegd, de onderzoeker heeft invloed op de handelingen en de context, en hierdoor op het onderzochte en de onderzochten. Dat maakt de onderzoeker zelf het belangrijkste instrument, het onderzoek komt tot stand door de interactie tussen de onderzoeker en de onderzochten. Deze betrokkenheid door de interactie en participatie maakt het onmogelijk om een tot een objectief beeld te komen van het onderzochte. De interpretatie en vooroordelen van de onderzoeker hebben invloed op de resultaten. Door bewust te zijn van deze vooroordelen en interpretaties kan de invloed op de resultaten beperkt blijven.

3.5. Data analyse

Data analyse is binnen NI een constant proces, het onderzoek kan gaandeweg aanpast worden aan de hand van de bevindingen. De analyse begint op de dag dat de dataverzameling start gaat en bestaat uit twee delen. Het ene deel is de verzameling van data uit de interviews, het andere gebeurt tijdens en na de dataverzameling en betreft de zoektocht naar overige informatie om de bevindingen te onderbouwen. De onderzoeker heeft zichzelf na ieder onderzoek de volgende vragen gesteld; Wat heb ik geleerd van deze respondent en hoe verwerk ik dat in mijn vragen bij de volgende respondent? Welke stellingen leiden tot andere of aangepaste vragen? Hoe kan ik mijn observatietechnieken aanpassen zodat ik nog meer uit de interviews kan halen? Kan ik nog efficiënter en effectiever te werk gaan in het verzamelen en analyseren van de data? (Erlandson, 1993).

Uit de interviews zijn vier thema's gehaald door de onderzoeker. De achtergrond en interpretatie van de onderzoeker spelen hierin een belangrijke rol, een andere onderzoeker zou met soortgelijke data tot andere thema's kunnen komen.

4. Bevindingen

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen uit de interviews. Vervolgens worden de bevindingen uit de documentatie-analyse beschreven. De beschrijving van de verschillen en overeenkomsten hiertussen sluit het hoofdstuk af.

4.1. Bevindingen interviews

Alle interviews hebben een open insteek. Iedere respondent vertelt zijn of haar eigen verhaal, beleving en bevindingen. Analyse van de interviews brengt vier hoofdthema's naar voren. Het hoofdthema 'imago' is opgedeeld drie subthema's. De thema's worden hieronder stuk voor stuk behandeld en voorzien van citaten. Er zijn vierhoofdthema's: imago, zichtbaarheid, belangenbehartiging en klantgerichtheid.

De onderzoeksvraag, en daardoor ook de interviewvragen, richtten zich al op het thema imago. De term imago wordt door respondenten genoemd in verschillende contexten tijdens de interviews, om deze reden wordt het thema imago uitgewerkt in drie subthema's: imago KHN, imago horecabranche en zichtbaarheid.

4.1.1. Imago KHN

'Hoe zou u KHN omschrijven?' Dit is de eerste vraag die aan de elf geïnterviewde leden van KHN gesteld is. Respondenten somden op wat KHN volgens hen doet. Ook vertelden zij over het imago dat KHN voor hen heeft of hoe zij denken dat andere mensen er tegenaan kijken.

'Mensen weten onvoldoende wat KHN voor ze kan doen. Brancheorganisaties zijn misschien oubollig, dat heb ik ook met het FNV. Maar een brancheorganisatie hoeft ook niet vernieuwend te zijn, ik wil juist dat er vertrouwen is en dat het werkt. Ze doen heel veel dingen en dat doen ze al heel lang. Dat vertrouwt ik, en daar wil ik me wel bij aansluiten.'

'Ik vind het hele idee van brancheorganisaties en dat soort clubs sowieso oubollig. Als je kijkt naar wat je kan met social media, heb je dan zo'n organisatie nodig? Je kan daarop andere ondernemers mobiliseren en zij mobiliseren ook weer ondernemers dan ben je al bijna net zo groot als KHN. Dus ja waar is het lidmaatschap eigenlijk voor nodig? Je bent vrij om er lid van te zijn, dat vind ik heel positief.'

'Die directeur is wel bezig met verfrissen, dat zie je aan de website. Het zit alleen wel erg vastgeroest, dat imago van KHN.'

KHN is een service apparaat, het maakt mij niet uit wat voor imago KHN heeft. Aan het veranderen van het imago hangt een prijskaartje, het kost geld en komt niet ten goede aan hetgeen belangrijk is voor ondernemers. Van een fris imago krijg ik niet meer omzet.'

Wat opvalt in bovenstaande quotes is dat de respondenten het niet allemaal nodig vinden dat KHN haar imago verandert. KHN moet iets bijdragen voor ondernemers, er moet vertrouwen zijn. Een branchevereniging moet hen belangen behartigen, daar moet vertrouwen in zijn en ze moeten een positieve bedrage leveren aan de economische positie van de ondernemers. Uit de interviews komt naar voren dat dit niet per se met een fris en vernieuwd imago hoeft te zijn.

4.1.2. Imago horecabranche

'Horecaondernemers zijn lomp'. 'Ze zijn alleen met zichzelf bezig'. 'Het enige wat ze doen is klagen, klagen en nog een beetje meer klagen'. Deze drie quotes komen uit verschillende interviews. Respondenten geven af op andere horecaondernemers. Ze vinden dat de ondernemers die failliet gaan en de gelukszoekers het imago van de gehele horeca in Nederland beïnvloeden.

'De gelukszoekers beïnvloeden het negatieve imago van de horeca. Want op het moment dat een zaak heel vaak naar de klote gaat en er komen buitenlandse ondernemers in, dan gaat het imago omlaag.'

'Mensen denken allemaal dat er goud geld te verdienen is in de horeca. Maar dat is niet zo, het is keihard werken. Mensen verkijken zich er echt op. Ik heb weleens gehoord dat iemand zei; een café starten kan altijd nog. Maar zo is het ook, iedere debiel kan een café starten. Het enige wat je nodig hebt is een diploma sociale hygiëne.'

'Het is niet voor niks dat bijna 55 procent van de horecaondernemers in de eerste twee jaar failliet gaat, dat komt omdat het allemaal mensen zijn die zelf niet in de horeca hebben gewerkt en een idyllisch beeld hebben van het hebben van een restaurant. Je moet niet de illusie hebben dat de horeca een cash-cow is. Dat is het gewoon niet.'

Ook de mate van betrokkenheid van andere ondernemers valt ze tegen.

'Er zijn altijd een paar bedrijven die politiek en maatschappelijk betrokken zijn. De rest doet zijn dingetje en gelooft het allemaal wel. En dan gebeurt er iets, zoals het rookverbod en dan zijn ze allemaal ineens in rep en roer. Dat ging ze natuurlijk geld kosten. Maar dan zijn ze al te laat. Als je niks leest dan weet je ook niks.'

'Als er zo'n besluit over roken wordt genomen zijn veel ondernemers boos, maar die ondernemen niet. Dat zijn mensen die elke dag hetzelfde ritueel doen, die denken nergens meer bij na en hebben altijd achteraf commentaar.'

De citaten uit de interviews laten zien dat horecaondernemers spreken over een negatief imago van de horeca in het algemeen. Ondernemers met onvoldoende kennis van het vak en degenen die verwachten veel geld te gaan verdienen, verpesten het volgens de respondenten. Over elkaar zeggen ze dat ze klagen en niet betrokken zijn op politiek of maatschappelijk niveau.

4.1.3. Zichtbaarheid

Horecaondernemers worden lid omdat ze verwachten dat het iets bijdraagt aan hun onderneming. In paragraaf 4.3 wordt beschreven dat

belangenbehartiging voor bijna alle respondenten de belangrijkste motivatie is om lid te zijn. Respondenten willen zien of horen wat KHN voor hun doet.

‘Op landelijk niveau weet ik echt niet wat KHN voor me doet. Ik weet ook niet of ze iets voor me doen.’

‘Ik hoor en zie te weinig van KHN.’

‘Landelijk zullen jullie wel iets doen, maar ik weet het niet’.

‘Ik weet eigenlijk niet zo goed wat KHN precies doet, ik weet alleen waarvoor ik het gebruik; om informatie op te zoeken.’

De vier bovenstaande respondenten geven aan dat zij niet goed weten wat KHN doet en of KHN iets voor ze doet. Het lidmaatschap moet iets bijdragen aan ondernemers, leden moeten zien dat het waarde toevoegt. Uit de citaten blijkt dat KHN deze waarde toevoeging onvoldoende overbrengt aan haar leden.

4.1.4. Inspraak

KHN is een vereniging, bijlage 1 laat de structuur zien. Horecaondernemers hebben via de afdeling in hun regio inspraak. Alles wat KHN doet en waar KHN voor staat zou besloten moeten zijn door leden van KHN.

‘Ik heb het idee dat op landelijk niveau de beslissingen al zijn gemaakt en er meer wordt gestuurd, en dat KHN wat in vat zit op de planning wil hebben. De stellingen zijn voorgesorteerd door KHN en worden tijdens vergaderingen voorgelegd aan leden. Je hebt het gevoel dat je mee mag beslissen maar eigenlijk is er al besloten.’

‘Op dit moment heb ik het idee dat het nergens terecht komt als we iets zouden bespreken in de afdeling. Misschien kan die hele verenigingsstructuur over het meedenken wel anders. Het is nu zo hiërarchisch en bureaucratisch, het moet over zoveel schrijven. Kunnen

we niet bijvoorbeeld iedere ondernemer voor zich inspraak laten hebben in bijvoorbeeld de punten voor de CAO.'

'Ik ben weleens naar een jaarvergadering gegaan, maar ik liep daar verloren rond. Eigenlijk ben je alleen een aanhoorder.'

Uit bovenstaande quotes blijkt dat de respondenten niet het gevoel hebben dat ze mee kunnen beslissen. Ook is een aantal van mening dat het geen zin heeft om dingen aan te dragen omdat het nergens terecht komt of omdat men denkt dat er al besloten is voordat ze inspraak kunnen leveren.

4.1.5. Belangenbehartiging

Aan alle respondenten is gevraagd hoe ze KHN zouden omschrijven. Acht van de elf respondenten noemt KHN een belangenbehartiger.

'Ik zou KHN omschrijven als de belangenbehartiger voor de horeca. Ik vind dit ook de belangrijkste reden om lid te zijn; dat er een stem is die landelijk voor horecaondernemers kan praten. Als ondernemer alleen kan je niks veranderen want je bent maar heel klein in je eentje.'

'Het lijkt mij een bond die ondernemers in de horeca moet helpen.'

'Als een organisatie die zich inzet voor ondernemers. Als je alleen bent hebt je geen recht van spreken. Met elkaar ben je een grote groep en dan krijg je veel meer voor elkaar.'

Een aantal respondenten geeft daarbij aan hoe ze de belangenbehartiging door KHN waarderen.

'Ik vind dat ze te weinig uitstralen dat ze er voor de ondernemer zijn. Die directeur moet onze belangen behartigen en ik vind dat dat te weinig gedaan wordt vanuit KHN. In het rookdossier hebben ze ook steekjes laten vallen.'

‘Op gemeentelijk en provinciaal niveau kunnen we veel met elkaar bereiken. Maar ik denk dat voor veel mensen dat politieke gelobby een ver van hun bed show is. Niemand snapt hoe dat werkt, ik vind het zelf ook een half duistere business. Het is een beetje vriendjespolitiek en op de juiste feestjes aanwezig zijn.’

Belangenbehartiging is belangrijk voor de respondenten. Met elkaar kan je meer bereiken dan alleen. Het is voor de respondenten nog niet helemaal duidelijk en zichtbaar genoeg op welke manier KHN de belangen behartigt. Ze willen dat het gebeurt en willen hier graag wat over horen of van zien.

4.1.6. Klantgerichtheid

Naast belangenbehartiger is KHN een kenniscentrum voor horecaondernemers. Ondernemers kunnen er terecht met allerlei vragen en problemen. Respondenten noemen dit een positief punt van de dienstverlening.

‘Als er wat is grijp ik de telefoon om Info & Advies te bellen. Ik vind dat ik altijd goed geholpen wordt. We hebben al regelmatig gebeld, het kost niks en als ze het niet weten bellen ze terug. Helemaal super toch?! Ze zijn altijd vriendelijk en als ik weet wat ik wil weten zeggen ze dat ik met meer vragen nog altijd kan terugbellen. Daar word ik nou vrolijk van!’

‘Het is gewoon fijn dat er bij KHN een heleboel know-how, ook juridisch, in huis is. Daar zitten mensen die de hele dag hun tijd erin steken om bepaalde dingen te doen of uit te zoeken. Voor de meeste ondernemers zijn dit niet de leukste dingen over het algemeen. Als je belt zit er vaak iemand die zelf een vakkundig antwoord kan geven of je wordt doorverbonden met iemand die het weet.’

‘Zolang het goed gaat vind ik het allemaal best, als het fout gaat dan weet ik dat KHN me advies kan geven en ondersteunen als dat mogelijk is.’

Individueel worden ze goed geholpen en bijgestaan bij problemen. Ook al heeft men de hulp of kennis niet direct nodig, men heeft het gevoel dat er iemand is om ze bij te staan als het nodig is, dit wordt belangrijk gevonden.

4.2. Bevindingen documentatie-analyse

Documentatie-analyse dient ter onderbouwing en verrijking van de data verkregen uit de interviews. De documentatie-analyse is gedaan op de volgende documenten; ‘Beleidsplan 2012 – 2014’, ‘Continuïteit in nieuwe tijden. Behaalde resultaten 2010’ en op de website van KHN (www.khn.nl).

Uit de literatuurbeschuiving in hoofdstuk 2 is gebleken dat de term imago aangeeft wat het beeld is dat externe partijen hebben van KHN en identiteit is vooral een interne aangelegenheid is. Wat KHN over zichzelf beschrijft in interne documentatie valt onder identiteit. Om de bevindingen straks naast elkaar te kunnen leggen worden de thema’s uit de interviews aangehouden als titel voor de paragrafen.

4.2.1. Imago KHN

Over de identiteit van KHN staat in het beleidsplan 2012 – 2014 onder het kopje ‘positionering’ het volgende geschreven;

‘Een ledengerichte en persoonlijke benadering van leden staat centraal, maar altijd met oog voor de internationale en nationale context waarin onze branche opereert. De verwachtingen van de leden staan centraal in de manier waarop de belangenbehartiging door KHN wordt ingevuld. Dit doen wij op een spraakmakende, respectvolle en vernieuwende wijze.’

KHN zet de verwachtingen van leden centraal in de manier waarop de belangenbehartiging ingevuld wordt en zij doen dit op een vernieuwende wijze. De doelstelling die KHN koppelt aan bovenstaande positionering is als volgt;

'KHN is een proactieve, innovatieve vereniging van ondernemers in gastvrijheid met een duidelijke visie op de toekomst, die op eigentijdse wijze met haar leden en belanghebbenden communiceert.'

Ook uit bovenstaande doelstelling is op te maken dat KHN waarde hecht aan vernieuwing en innovatie.

4.2.2. Imago horecabranche

Eén van de acht speerpunten van KHN is het revitaliseren van het imago. In het document 'Continuïteit in nieuwe tijden, behaalde resultaten 2010' staat dit speerpunt als volgt omschreven.

'We willen samen met andere partijen het imago van de horeca verbeteren en vernieuwen. Het beeld, dat de horecabranche spraakmakend, respectabel en vernieuwend is voor alle doelgroepen, moet beter onder de aandacht worden gebracht. KHN wil (vak)trots, goed werkgeverschap en onze economische en sociaal maatschappelijke bijdrage vaker op een positieve manier op de Bühne krijgen.'

Uit bovenstaande omschrijving blijkt dat KHN het imago van de horecabranche bij externe partijen wil verbeteren en vernieuwen, niet onder horecaondernemers. Dit is opvallend want in hetzelfde document, staat bij het zelfde speerpunt ook het volgende geschreven;

'Het imago van KHN en van de branche is in belangrijke mate bepalend voor de effectiviteit van KHN bij de belangenbehartiging voor haar leden, zowel binnen de vereniging als daarbuiten.'

Een goed imago van de branche helpt bij het behartigen van belangen. KHN onderstreept hiermee dat het imago van de branche belangrijk voor haar is.

4.2.3. Zichtbaarheid

Respondenten hebben aangegeven dat hun belangrijkste motivatie om lid te zijn van KHN belangenbehartiging is. In het beleidsplan (2011) van KHN staan de acht speerpunten opgenomen. Een doelstelling die hieraan gekoppeld is luidt als volgt; *'Het gewenste imago: KHN is zichtbaar.'* In aanvulling hierop zegt KHN;

'KHN is DE organisatie die de belangen van de Nederlandse gastvrijheid/horecaondernemer op professionele, effectieve en efficiënte wijze behartigt op alle niveaus als autoriteit op het gebied van eten, drinken, slapen, uitgaan en recreëren. KHN wil de logische gespreks-, advies-, en samenwerkingspartner zijn voor alle belangrijke stakeholders: zij moeten automatisch de weg naar KHN vinden bij alle aspecten van horeca, toerisme en recreatie.'

KHN wil zichtbaar zijn zodat alle stakeholders gelijk de weg weten te vinden naar KHN. En horecaondernemers moeten weten dat KHN DE behartiger is voor hun belangen.

4.2.4. Inspraak

Respondenten geven aan inspraak te willen hebben in de activiteiten van KHN. Op de website van KHN wordt uitleg gegeven over de standpuntenwijzer (www.khn.nl/standpuntenwijzer);

'In de standpuntenwijzer geeft KHN zijn mening over een aantal voor de horeca belangrijke thema's. Deze standpunten sluiten aan bij het beleid van KHN dat is vastgelegd in het beleidsplan. De standpuntenwijzer is bedoeld voor iedereen die daarin is geïnteresseerd. Bestuurders kunnen de standpuntenwijzer gebruiken als naslagwerk, bijvoorbeeld als zij in gesprek gaan met gemeente of provincie. Wij gaan graag over deze standpunten met u in gesprek. Bent u het niet eens met een standpunt, mist u iets, wilt u iets kwijt aan uw collega's over dit thema of wilt u steun betuigen? Laat het ons weten door onder het artikel uw reactie te plaatsen.'

Met bovenstaande zin geeft KHN haar leden de mogelijkheid te reageren op standpunten. Zoals geconstateerd blijkt uit de interviews dat de leden niet alleen willen reageren, maar dat de leden inspraak willen hebben. Wat de leden willen wordt hier door KHN zelf verwoord.

De twee onderstaande zinnen komen van de website van KHN, op de pagina 'Over KHN'.

'Op allerlei manieren komt Koninklijke Horeca Nederland in actie om de collectieve en individuele belangen van de leden te behartigen.'

'Alle informatie binnen uw vakgebied wordt door ons gevolgd. Zo weet u direct waar u aan toe bent.'

Hieruit blijkt nogmaals dat KHN vanuit haarzelf beschrijft wat leden nodig hebben. Ze hebben het niet over wat ze voor leden kunnen betekenen maar over wat ze zijn. Ze praten van binnenuit over de wereld om KHN heen.

4.2.5. Belangenbehartiging

De missie van KHN is als volgt omschreven; '*KHN is belangenbehartiger in de breedste zin des woords van alle horecaondernemers in gastvrijheid (KHN beleidsplan, 2011).*' Deze missie laat zien hoe belangrijk KHN belangenbehartiging vindt.

Niet alleen de missie van KHN onderschrijft het belang hiervan, ook in het document waarin de behaalde resultaten van 2010 beschreven worden staat beschreven hoe belangrijk belangenbehartiging is.

'Contact met overheid op alle niveaus is belangrijk om doelen te bereiken. Het is een continue proces van positie kiezen, lobbyen, aankloppen, presenteren, publiceren en aan de bel trekken. Bij de Europese en nationale, maar vooral ook provinciale en lokale overheden ('Continuïteit in nieuwe tijden, KHN 2010).

In dit document staat tevens beschreven op welke gebieden (regeldruk, voeding, veiligheid, arbeidsmarkt, etc.) vooruitgang en/of resultaten zijn geboekt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er resultaten geboekt zijn. In de bedrijfsdocumentatie is niet terug te vinden hoe de belangenbehartiging in z'n werk gaat.

4.2.6. Klantgerichtheid

Ondernemers kunnen bij KHN terecht met allerlei vragen en problemen. De kennis die KHN van de branche heeft helpt ondernemers. KHN noemt zichzelf een kenniscentrum voor ondernemers. In het Beleidsplan (2011) staan bij het hoofdstuk over 'positionering' vijf prioriteiten beschreven, één van deze prioriteiten is;

'Focus op kennis: uitwisseling van kennis tussen leden, binnenhalen van kennis van o.a. samenwerkingspartners en kennisinstututen.'

Een doelstelling van KHN binnen het speerpunt 'Center of Excellence' is;

'KHN is zichtbaar DE autoriteit op het gebied van kennis en informatie over slapen, eten, drinken, uitgaan en vrije tijd ten behoeve van alle stakeholders.'

In het inleidende stuk over het speerpunt schrijft KHN dat mensen steeds veeleisender worden, ze verlangen een snel, kwalitatief hoogwaardig en gericht antwoord op alle vragen en wensen. KHN ziet het belang hiervan in en wil hierop inspelen en meerwaarde bieden voor leden.

4.3. Verschillen en overeenkomsten

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews afgezet tegen hetgeen KHN in de bedrijfsdocumentatie beschrijft.

4.3.1. Imago KHN

Respondenten geven aan het niet nodig te vinden dat KHN haar imago verandert. Van hen hoeft het imago niet per se fris en vernieuwend te zijn. KHN beschrijft in haar beleidsdocument dat het imago gerevitaliseerd moet worden, KHN moet een innovatieve vereniging zijn. De belangen worden op vernieuwende wijze behartigd. Dit komt niet overeen met hetgeen de respondenten verwachten van een branchevereniging. Een branchevereniging moet hun belangen behartigen en dit hoeft niet op een vernieuwende manier. Ook moet er vertrouwen zijn en het lidmaatschap moet een positieve bijdrage leveren aan de economische positie van de ondernemers.

4.3.2. Imago horecabranche

KHN vindt het belangrijk dat de branche een goed imago heeft, dit helpt KHN bij het behartigen van de belangen. KHN richt zich vooral op het verbeteren van het imago bij externe partijen, niet bij horecaondernemers zelf. Uit de interviews kwam naar voren dat horecaondernemers negatief over elkaar spreken. Horecaondernemers hebben een slecht imago bij leden van KHN.

4.3.3. Zichtbaarheid

Uit de interviews komt naar voren dat KHN niet zichtbaar is voor leden. Ze willen de activiteiten van KHN kunnen volgen. Leden willen zien waar ze lid van zijn, en ze willen merken dat het lidmaatschap van toegevoegde waarde voor hun is. KHN vindt zichtbaarheid zelf ook heel belangrijk. De doelstelling is kort maar krachtig; KHN is zichtbaar. KHN en de respondenten willen allebei hetzelfde, toch is KHN volgens de respondenten nog niet zichtbaar genoeg.

4.3.4. Inspraak

Respondenten hebben aangegeven niet het gevoel te hebben dat ze inspraak kunnen hebben of dat ze gehoord worden als ze inspraak zouden leveren. Ze weten dat KHN een vereniging is en willen die inspraak wel hebben. Uit de documentatie blijkt dat leden de mogelijkheid hebben om te reageren op

standpunten. De structuur van de vereniging geeft leden de mogelijkheid inspraak te hebben.

4.3.5. Belangenbehartiging

Uit de interviews komt naar voren dat belangenbehartiging de belangrijkste reden is voor het lidmaatschap. Leden willen graag zien of horen hoe hun belangen behartigd worden. Respondenten geven aan onvoldoende te merken hoe, en of de belangen behartigd worden. Uit de bedrijfsdocumentatie blijkt ook dat KHN dit een belangrijk punt vindt. Het is opgenomen in de missie van KHN. In het document 'Continuïteit in nieuwe tijden' (2010) is zelfs beschreven welke resultaten er geboekt zijn op het gebied van belangen behartiging.

4.3.6. Klantgerichtheid

KHN heeft bevonden dat leden behoefte hebben aan hoogwaardige en snelle informatie en kennis, en spelen hierop in. Uit de interviews blijkt dat KHN goed scoort als kenniscentrum. Leden vinden het een prettig idee dat de kennis er is en dat ze bijgestaan worden als ze dat nodig hebben.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews en de documentatie naast de literatuur gelegd.

5. Koppeling theorie & praktijk

In dit hoofdstuk worden de perspectieven van de respondenten, de onderzoeker, de bedrijfsdocumentatie en de perspectieven die gevonden zijn in de literatuur tegen elkaar afgezet.

5.1. Imago & identiteit

In de interviews is de term imago letterlijk genoemd door de respondenten. De gewenste identiteit van KHN is beschreven in de bedrijfsdocumentatie.

In hoofdstuk 2 is al gebleken dat er een relatie is tussen de termen identiteit en imago. De subthema's die in het vorige hoofdstuk gehanteerd zijn, worden hier ook aangehouden om de koppeling met de theorie verder te specificeren.

5.1.1. Imago KHN

Respondenten geven aan weinig te zien of te horen van KHN. Er zijn weinig tastbare zaken waarop leden het imago kunnen vormgeven. Het gaat hier dus vooral om de mentale processen die plaatsvinden bij leden. Betrokkenen van KHN hebben gedachten en gevoelens bij de organisatie. Naast deze gedachten en gevoelens die het imago vormgeven bij leden, speelt er voor een deel verwachting mee. Leden verwachten dat KHN er voor hun is, daar willen ze op vertrouwen. KHN geeft zelf in het 'Beleidsplan 2012 – 2014' (2011) aan dat ze zich wil profileren als een belangenbehartiger en dat zij dit doen op een vernieuwende, respectvolle en spraakmakende wijze.

Uit de literatuurbeschouwing is gebleken dat imago een extern proces is en de identiteit een intern proces. En deze zouden in wederkerig verband met elkaar moeten staan, ze moeten elkaar versterken. Om het versterkende effect te bereiken moet er een eenheid zijn.

5.1.2. Imago horecabranche

De respondenten spreken negatief over het imago van de gehele horecabranche. KHN zelf is zich ook bewust van het feit dat het imago van de horecabranche moet verbeteren en vernieuwen. KHN wil het imago van de horeca verbeteren bij andere marktpartijen en niet bij de horeca-

(ondernemers) zelf. Het imago van andere ondernemers is een onderdeel van het imago van de gehele horecabranche. Gebleken is dat er consistentie zijn moet in alle vormen van communicatie. Alle gedragingen van de leden KHN moeten coherent zijn. Alleen dan kan er op een adequate manier gebouwd worden aan het verbeteren van het imago en het verwezenlijken van de beoogde identiteit.

5.1.3. Zichtbaarheid

De totale impressie van een organisatie bestaat uit: de wijze waarop wordt gecommuniceerd, de gebruikte symbolen en het gedrag van de leden van de organisatie. Het geheel van aspecten is van invloed op het imago. De identiteit wordt georganiseerd en naar buiten gebracht door KHN, het imago wordt vervolgens door de leden van KHN gevormd. Respondenten vinden KHN niet zichtbaar. De totale impressie die KHN maakt op leden zou gelijk moeten zijn aan hetgeen ze uit willen stralen of wat ze willen zijn.

5.2. Inspraak

Inspraak blijkt een belangrijk punt voor leden van KHN. Respondenten hebben aangegeven niet het gevoel te hebben dat ze inspraak hebben of dat ze gehoord worden als ze inspraak zouden leveren.

In hoofdstuk 2 is onderscheid gemaakt tussen twee vormen van organiseren; systeemgedreven en contextgedreven organiseren. KHN lijkt op dit gebied geen contextgedreven organisatie maar een systeemgedreven organisatie. De respondenten bevestigen dit, zij voelen zich niet gehoord of hebben het gevoel dat ze geen inspraak kunnen hebben. In hun beleving luistert KHN niet naar de omgeving. Ze vragen niet aan de leden wat ze willen of verwachten, ze bedenken zelf waar behoefte aan is. Systeemgerichtheid kan op gespannen voet staan met de verwachtingen die klanten ten aanzien van de organisatie en haar producten en diensten en met hun beeld van de werking van de organisatie als geheel.

5.3. Belangenbehartiging

KHN moet ondernemers helpen ondernemen, dit is de belangrijkste doelstelling voor KHN (Beleidsplan, 2011). Acht van de elf respondenten typeert KHN als een belangenbehartiger. De omschrijving van een contextgedreven organisatie sluit aan bij deze doelstelling van KHN; Een contextgedreven organisatie doet dingen die de ander verder helpen in een vorm die bij de ander en de situatie past.

Als het behartigen van belangen zo belangrijk is voor de leden van KHN (en KHN zelf) moet KHN extern georiënteerd zijn. Een organisatie met een externe oriëntatie heeft verbinding met mensen en hun omgeving. Een organisatie staat nooit los van zijn omgeving. Interne georiënteerde organisaties bepalen zelf de definitie passend bij de hoofdactiviteit en staan niet in wisselwerking met de omgeving. Waarnemen moet centraal staan, je moet bieden wat de ander vraagt. De input voor de belangenbehartiging moet uit de leden komen. De vraag is dan ook of KHN voldoende aandacht besteed aan de wisselwerking tussen de interne activiteiten en de omgeving.

5.4. Klantgerichtheid

Respondenten geven aan dat ze individueel goed geholpen worden en bijgestaan bij problemen. Ook al hebben ze de hulp of kennis niet direct nodig ze hebben het gevoel dat er iemand is om ze bij te staan als het nodig is, dit wordt belangrijk gevonden.

In de vorige paragraaf is beschreven dat KHN wat betreft belangen behartiging intern georiënteerd is. Op individueel niveau is KHN wel extern georiënteerd. De medewerkers van KHN die in direct contact staan met de leden zijn goed op de hoogte van de behoefte van de leden. De oriëntaties van medewerkers zijn van invloed hierop. Om te organiseren en inzicht te krijgen vanuit de wensen van de klant zijn bepaalde persoonlijke eigenschappen wenselijk. De omgeving geeft betekenis en daar wordt door de betreffende medewerkers ook naar gehandeld. Een dienstverlenende

organisatie als KHN heeft vooral belang bij een externe oriëntatie, op individueel gebied scoort KHN hier goed op.

6. Bevindingen & Aanbevelingen

Dit hoofdstuk start met het uiteenzetten van de conclusies die getrokken worden uit dit onderzoek. Aan de hand van de conclusies, wordt vervolgens de onderzoeksvraag beantwoord en worden er aanbevelingen gedaan. In de laatste paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven.

6.1. Conclusies

Per thema en subthema, worden conclusies getrokken. De conclusies leiden tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

6.1.1. Imago KHN

KHN vindt het belangrijk dat haar imago verandert, het imago moet frisser en vernieuwender. KHN zegt dat de verwachtingen van leden centraal staan in de manier waarop de belangenbehartiging ingevuld wordt en zij doen dit op een vernieuwende wijze. Echter, respondenten geven aan het niet nodig te vinden dat KHN haar imago vernieuwt. Leden vinden het belangrijk dat er vertrouwen is, en dat hun belangen behartigd worden. De uitspraak van KHN en de verwachting van de leden komen niet overeen. KHN wil het imago verfrissen en vernieuwen, de leden vinden dit niet nodig. KHN heeft een ander beeld van zichzelf dan de respondenten. Er is dus een discrepantie tussen het imago en de identiteit. Het is geen eenheid en de versterking kan niet plaatsvinden.

6.1.2. Imago horecabranche

KHN wil het imago van de horeca bij externe partijen verbeteren en vernieuwen, niet onder horecaondernemers zelf. Uit de interviews komt naar voren dat respondenten alles behalve positief over elkaar spreken. Ze noemen andere horecaondernemers 'niet betrokken', 'lomp' en 'klagers'. KHN wil het imago van de horecabranche met elkaar verbeteren, niet over elkaar. De beschouwing van de wetenschappelijke literatuur over het imago van organisaties heeft aangetoond dat de gedragingen van alle betrokkenen coherent moeten zijn met hetgeen de organisatie wil zijn, en wil uitstralen.

Voordat externe partijen overtuigd kunnen worden van een spraakmakende, respectabele en vernieuwende horecabranche moeten de betrokkenen er eerst net zo over denken. Zolang de horecaondernemers zelf niet positief zijn over hun branche, zal het voor KHN moeilijk zijn om het imago bij externe partijen met elkaar te verbeteren.

6.1.3. Zichtbaarheid

De belangrijkste motivatie voor het lidmaatschap is voor respondenten de belangenbehartiging. In de interviews hebben ze aangegeven onvoldoende te zien wat KHN voor hun doet. KHN zelf, en de activiteiten van KHN, zijn niet zichtbaar genoeg. Voor KHN is zichtbaarheid een belangrijke doelstelling. De wens van KHN en van de leden is gelijk. Toch kan er geconcludeerd worden dat KHN haar doelstelling niet heeft bereikt, KHN is niet zichtbaar voor haar leden,

6.1.4. Inspraak

Respondenten hebben aangegeven niet het gevoel te hebben dat ze inspraak kunnen hebben of dat ze gehoord worden als ze inspraak zouden leveren. Ze weten dat KHN een vereniging is en willen die inspraak wel hebben. In het vorige hoofdstuk is, aan de hand van de bevindingen uit de interviews, bedrijfsdocumentatie en de literatuur, geconcludeerd dat KHN een systeemgedreven organisatie is. Waarnemen staat niet centraal bij KHN. Hierdoor is de kans groot dat KHN zelf definieert wat leden nodig hebben en niet biedt wat leden willen.

6.1.5. Belangenbehartiging

De missie van KHN laat zien hoe belangrijk KHN belangenbehartiging vindt. Ook voor respondenten is belangenbehartiging belangrijk. Met elkaar bereik je meer dan alleen. Het is voor de respondenten nog niet helemaal duidelijk en zichtbaar genoeg hoe KHN de belangen behartigt. Respondenten geven aan niet te weten wat KHN doet en of ze überhaupt iets doen. De communicatie vanuit KHN over behaalde resultaten komt niet aan bij leden. Opvallend is ook dat respondenten aangeven geen idee te hebben hoe KHN de belangen behartigt, ze weten niet hoe dat in z'n werk gaat. In de

bedrijfsdocumentatie van KHN is hier ook niks over terug te vinden. Net als bij het subthema 'zichtbaarheid' kan hier geconcludeerd worden dat KHN en haar leden beiden veel waarde hechten aan belangenbehartiging. KHN doet het wel, maar leden merken dit niet. Ze vragen zich zelfs af of er wel iets gebeurt. Leden weten niet hoe een lobby gaat, ze hebben geen idee wat de stappen zijn die KHN hiervoor zet.

6.1.6. Klantgerichtheid

Als positief punt is naar voren gekomen dat KHN op individueel niveau klantgericht is. Ondernemers kunnen er terecht met allerlei vragen en problemen en ze worden hierbij goed geholpen. De kennis die KHN heeft van de branche helpt ondernemers. KHN noemt zichzelf een kenniscentrum voor ondernemers, er kan geconcludeerd worden dat KHN hier goed op scoort. Leden vinden het een prettig idee dat de kennis er is en dat ze bijgestaan worden als ze dat nodig hebben.

6.2. Antwoord op de onderzoeksvraag

De titel van dit onderzoeksrapport zegt het al, er gebeurt meer dan je ziet. Dit geldt voor alle betrokkenen in dit onderzoek. Bij KHN gebeurt veel, echter respondenten geven aan dit onvoldoende te zien. Ze willen dit zien zodat ze weten dat het lidmaatschap iets toevoegt voor ze. Ook voor KHN geldt dat er bij haar leden ook meer gebeurt dan ze ziet.

De onderzoeksvraag luidt als volgt;

'Wat verklaart de discrepantie tussen het beeld dat leden van KHN hebben en het beeld dat KHN van zichzelf heeft?'

De discrepantie wordt veroorzaakt door een onjuiste en onvolledige communicatie met elkaar. Er is geen synergie tussen het imago en identiteit van KHN. De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat KHN systeemgedreven is, KHN definieert zelf wat leden nodig hebben en daardoor biedt ze niet wat leden willen.

6.3. Aanbevelingen

Gezien de discrepantie tussen de identiteit en het imago, is het voor KHN aan te raden eens kritisch te kijken de wijze waarop wordt gecommuniceerd, de gebruikte symbolen en naar het gedrag van de betrokkenen van de organisatie. Wanneer het geheel klopt, heeft dit een positieve invloed op het imago. Deze staan in wederkerig verband met elkaar, als ze op een consistente manier toegepast worden versterken ze elkaar. Imago en identiteit worden gevormd en uitgedragen door alle betrokkenen van KHN.

6.3.1. Reputatie ondernemers

Leden van KHN moeten eerst zelf beroepstrots en vakmanschap uitstralen voordat ze dit op externe partijen kunnen overdragen. Het speerpunt van KHN betreffende het verbeteren van het imago zou niet alleen betrekking moeten hebben op externe partijen maar ook op het verbeteren van het imago van andere leden. Als de horecaondernemers zelf positief zijn over de branche, zal het imago bij externe partijen verbeteren.

6.3.2. Contextgedreven organiseren

KHN moet beter waarnemen en luisteren naar haar leden. Het is raadzaam om in wisselwerking met de omgeving te staan. Door een betere wisselwerking met de omgeving kan KHN inspelen op de behoeftes van haar leden. De context waarin georganiseerd wordt moet centraal staan. In plaats van systeemgedreven, moet KHN contextgedreven gaan organiseren. Oriëntaties van medewerkers helpen om inzicht te krijgen in wensen van klanten, dus om meer contextgedreven te organiseren. In dit onderzoek zijn de oriëntaties van de medewerkers niet meegenomen. Medewerkers met een sociale oriëntatie, gevolgd door een open en rationele oriëntatie zouden het beste passen in een contextgedreven vorm van organiseren. Een meer contextgedreven vorm van organiseren helpt KHN om leden meer inspraak te geven en leden het gevoel te geven dat er naar ze geluisterd wordt. Op individueel niveau scoort KHN hier wel goed op. De medewerkers die individuele problemen en vragen van leden behandelen, spelen goed in op de wensen en behoeftes van de leden. Wellicht kunnen zij meedenken hoe de

overige organisatie de stap kan maken van systeemgedreven naar contexgedreven organiseren.

6.3.3. Informatievoorziening

Belangenbehartiging is belangrijk, voor KHN en voor haar leden. KHN behaalt resultaten op het gebied van belangenbehartiging. Alleen de communicatie hierover bereikt de leden niet, terwijl leden aangeven behoefte te hebben aan informatie hierover. De informatievoorziening moet verder gaan dan alleen het benoemen van resultaten. Ze willen weten hoe dat gaat. Hoe gaat een lobby in z'n werk? Het is voor leden een ver-van-hun-bed-show. Dit inzicht kan resulteren in een realistischer beeld van de mogelijkheden van een lobby. Respondenten gaven aan moeite te hebben gehad met het rookverbod in de horeca. Zij zijn van mening dat KHN hierin meer voor haar had moeten doen. Het inzichtelijk maken van de stappen die gezet en de beslissingen die genomen zijn, kan resulteren in meer begrip van de leden. Een betere zichtbaarheid helpt KHN bij het laten zien waarom het lidmaatschap waarde toevoegt bij leden. Leden willen zien waarvan ze lid zijn.

6.4. Academische relevantie

Tot op heden zijn er weinig onderzoeken naar imago en identiteit uitgevoerd met een sociaal-constructionistisch karakter. De kwalitatieve benadering van dit onderzoek heeft een ander licht laten schijnen op de wijze waarop leden over KHN denken en spreken. In een open gesprek konden leden vertellen over hun beeld van KHN en de onderzoeker kon doorvragen om zo de motivatie achter het antwoord te achterhalen. De rijke hoeveelheid data die hieruit voorkomt heeft geresulteerd in relevantie aanbevelingen voor KHN.

Er is nog vrijwel geen onderzoek gedaan naar organisatie met een zelfde structuur als KHN. Verder onderzoek zou gedaan kunnen worden naar klantgerichtheid bij belangenbehartigers. Dit onderzoek doet vermoeden dat klantgerichtheid anders ingericht moet worden, de organisatie moet laten zien wat er achter de schermen gebeurt. Dit zou inherent kunnen zijn aan organisaties die belangen behartigen van haar klanten.

6.5. Beperkingen

Dit onderzoek bevat conclusies en aanbevelingen voor KHN om de discrepantie tussen het beeld dat KHN van zichzelf heeft en het beeld dat de leden van KHN hebben te verkleinen. De conclusies zijn gebaseerd op vijf verkennende interviews en elf diepte-interviews met leden van KHN, welke gedurende een half jaar zijn afgenomen. Er is met zoveel mogelijk belanghebbenden gezocht naar een gedeelde constructie van de werkelijkheid. De keuze voor elf diepte-interviews is bewust gemaakt omwille van de beperkte tijd. Het totale aantal leden van KHN is 20.000, in dit onderzoek is maar een klein percentage gehoord. Het aantal interviews dat afgenomen is kan als een beperking gezien worden.

De stem van KHN zelf is beperkt in dit onderzoek. De bevindingen berusten op documentatie-analyse. Het gevaar bestaat hierdoor dat het perspectief van KHN te eenzijdig beschreven is. In een eventueel vervolgonderzoek is het aan te raden KHN een grotere stem te geven. De oriëntaties van de medewerkers van KHN zouden in een volgend onderzoek bijvoorbeeld meegenomen kunnen worden. Dit inzichtelijk maken zou van belang kunnen zijn als KHN de stap wil maken van systeemgedreven naar contextgedreven organiseren.

Iedere respondent vertelt een verhaal, dit verhaal wordt geïnterpreteerd door de onderzoeker. Bij een interpretatie zit altijd een stuk vooringenomenheid van de luisteraar (Denzin, 1989). De onderzoeker brengt ongetwijfeld ook een eigen verhaal met een eigen interpretatie en selectiviteit in, maar dit gebeurt niet meer als een vermeend objectieve buitenstaander die met zijn of haar eigen verhaal de andere verhalen overstemt of zelf negeert (Flory, 2008). Door member checking en peer debriefing is geprobeerd dit te beperken. Echter, de interpretatie en vooroordelen van de onderzoeker hebben altijd invloed op het resultaten.

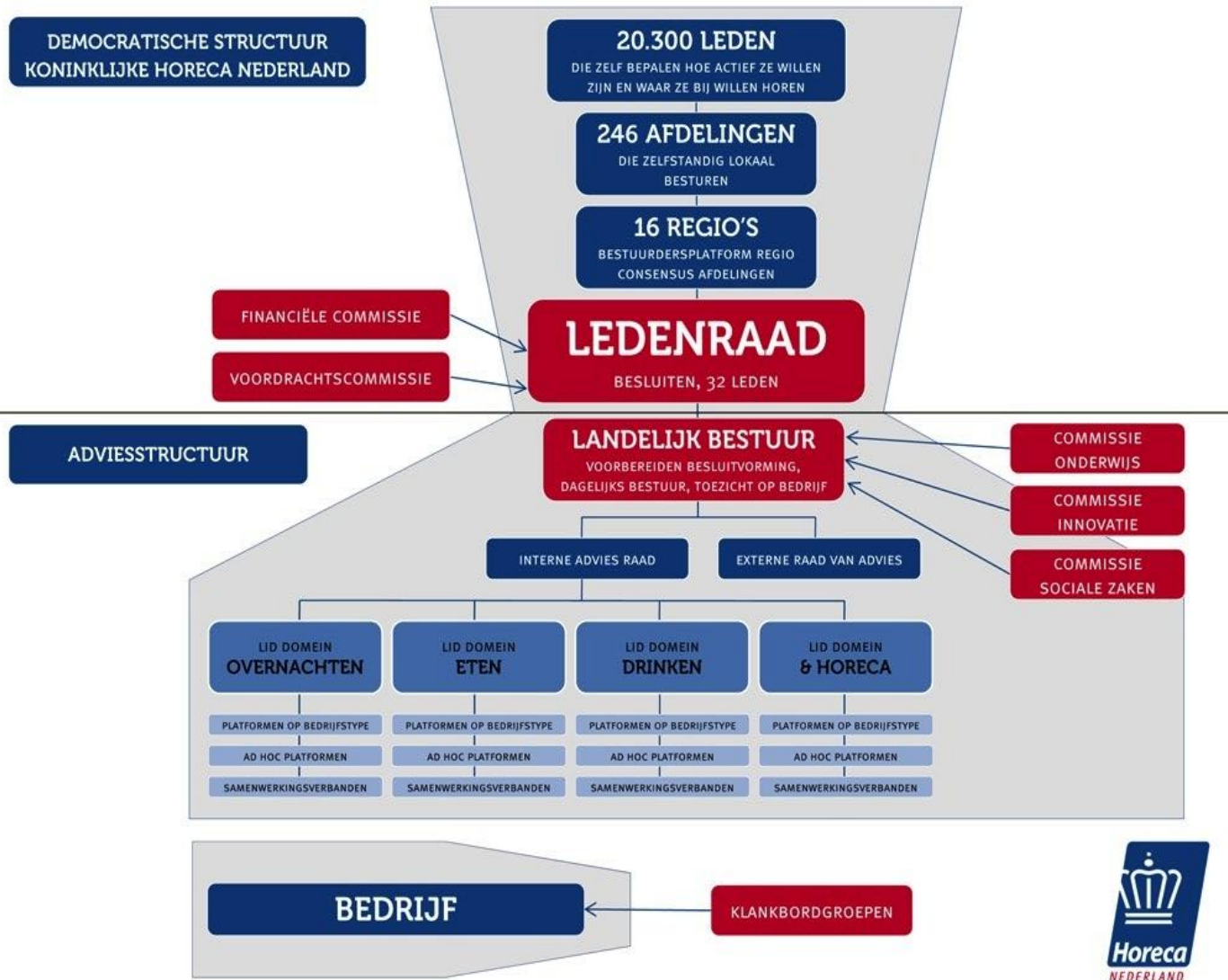
Literatuurlijst

- Abma, T. A., Widdershoven, G. A. M. (2006) *'Responsieve Methodologie'* Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Bernstein, D. (1992), *'Company, Image and Reality. A Critique of Corporate Communications'*, London: Cassell.
- Birkigt, K., M. Stadler (1986), "*Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen und Beispielen*", Verlag, Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Bone, P.F., Ellen, P. S. (1992) 'The Generation and Consequences of Communication-evoked Imagery', *Journal of Consumer Research* 19: 93–104.
- Brown, T., P. Dacin, M. Pratt, D. Whetten (2006), "Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2, 99-106
- Bryman, A., Bell, E. (2007) *'Business Research Methods'*, 2^e editie, New York: Oxford University Press.
- Cheney, G. (1991), *'Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities'*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Cheney, G. and Christensen, L.T. (1999), *'Identity at issue: linkages between `internal' and `external' organisational communication'*, forthcoming in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *New Handbook of Organisational Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Christensen, L., S. Askegaard (2001), "Corporate Image, Brand Image", *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 292-314.
- Cornelissen, J. & Harris, P. (2001): The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems And Prospects, *Journal of Marketing Management*, 17:1-2, 49-71
- Denzin, N. K. (1989) *'Interpretive biography'*, Sage Publications.
- Dichter, E. (1985), "What's in an image?" *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2 No. 1, pp. 75-81.
- Dinten, W.L. van (2003), *'Met gevoel voor realiteit'*, 2^e druk. Uitgeverij Eburon: Delft.

- Dinten, W. van & Schouten, I. (2010) *'Zijn zij gek of ben ik het?'* 2e editie, Uitgeverij Eburon: Delft.
- Dongen, H. J. van, Laat, W.A.M. de, Maas, A.J.J.A. (1996) *'Een kwestie van verschil'*, Uitgeverij Eburon: Delft.
- Dowling, G.R. (1988), 'Measuring corporate images: a review of alternative approaches', *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp. 27-34.
- Erlandson, D. A., Harris, E.L., Skipper, B.L., Allen, S.D. (1993) *'Doing naturalistic inquiry'*, Sage Publications.
- Flory, M.J. (2008) *'The Never Ending Story'*, (Unpublished doctoral dissertation), Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Gray, J.G. Jr (1986), *'Managing the Corporate Image'*. The Key to Public Trust, Quorum Books, Westport, CT.
- Hatch, M. (2006) *'Organization Theory'*, Oxford University Press: New York.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (1997), "Relation between organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 356-365.
- Johnson, M. and Zinkhan, George. M. (1990) *'Defining and Measuring Company Image'*, in B.J. Dunlap (ed.) Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science, April, pp. 346-50. New Orleans, LA: Academy of Marketing Science.
- Kennedy, S.H. (1977), 'Nurturing corporate images. Total communication or ego trip?', *European Journal of Marketing*, Vol. 11 No. 1, pp. 120-64.
- Koninklijke Horeca Nederland (2011), *'Beleidsplan 2012 - 2014'*.
- Koninklijke Horeca Nederland (2010), *'Continuïteit in nieuwe tijden. Behaalde resultaten 2010'*.
- LeBlanc, G., N. Nguyen (1996), "Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms: An Empirical Study in Financial Institutions", *Corporate Communications*, 1, 3, 30-38
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985) *'Naturalistic Inquiry'*, Beverly Hills, CA: Sage
- Motivaction (2011), *'Onderzoeksrapportage Kwalitatieve Ledenpeiling 2011'*

- Riel, C.B.M. van (2004) '*Corporate Communication*', Derde druk, tweede oplage, Kluwer: Alphen aan den Rijn
- Riel, C.B.M. van, Balmer J.M.T. (1997) "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, vol. 13 pp. 340 - 355.
- Rubin, H., Rubin, I. (2005) '*Qualitative Interviewing*', Sage Publications.
- Stern, B. G.M. Zinkhan, A. Jaju (2001) "Marketing Images, Construct Definition, Measurement Issues and Theory Development", *Marketing Theory*, 1, 2, 201-224.
- Website KHN: <http://www.khn.nl/over-khn> (2012).
- Website KHN: <http://www.khn.nl/standpuntenwijzer> (2012).
- Weick, K.E. (1995), '*Sensemaking in Organizations*', Sage Publications.

Bijlage 1. Organisatie structuur



Bijlage 2. Acht speerpunten

In deze samenvatting staan de belangrijkste uitdagingen voor Koninklijke Horeca Nederland in volgorde van belangrijkheid. Het Landelijk Bestuur, het Management Team en de Ledenraad van Koninklijke Horeca Nederland hebben samen tijdens een strategiesessie op 9 en 10 maart 2009 doelstellingen besproken en de prioriteiten aangegeven.

1. Revitaliseren van imago

KHN wil samen met andere marktpartijen het imago van de horeca verbeteren en vernieuwen. Het beeld dat de horecabranche spraakmakend, respectabel en vernieuwend is voor alle doelgroepen moet beter voor het voetlicht gebracht worden. KHN wil (vak-)trots, goed werkgeverschap en zijn economische en sociaal-maatschappelijke bijdrage vaker op een positieve manier over de Bühne krijgen.

2. Center of Excellence

KHN wil samen met andere marktpartijen een center of excellence gaan ontwikkelen, een digitaal kenniscentrum waar ondernemers op elke moment van de dag relevante informatie kunnen vinden. KHN wil een database bouwen met kennis van trends en ontwikkelingen, nieuwe concepten en producten, betrouwbare marktcijfers, relevante bedrijfsinformatie en financiële kerngegevens. Per segment gaat KHN deze informatie ontsluiten zodat elk lid antwoord vindt op zijn specifieke bedrijfsvragen.

3. Ondernemen & samenwerking

KHN wil de schaal van de organisatie beter benutten om samen ledenvoordelen te creëren. Ze gaat samenwerken met partijen binnen en buiten de branche om met creatieve en vernieuwende consumentencampagnes gasten te verleiden om naar onze bedrijven te komen.

4. Nieuwe media

KHN wil nieuwe media inzetten om belangrijke informatie op maat beschikbaar te maken voor de leden. Door een betere communicatie wordt duidelijker wat het lidmaatschap waard is. We willen over onze rol en resultaten krachtiger multimediaal gaan communiceren naar stakeholders en consumenten.

5. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

KHN wil een bedrijfstak zijn die betekenisvol inhoud geeft aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het streven goed werkgeverschap te promoten gaat KHN voorlichting geven over kosten en opbrengsten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Haar maatschappelijke taak is bewustwording hierover te creëren onder onze aangesloten bedrijven. 'Duurzaam ondernemen' betekent renderen in personeelsbeleid, energiebeheer, verpakkingsmanagement, productmanagement, procesmanagement en gebouwbeheer.

6. Beroepstrots en vakmanschap

KHN wil de beroepstrots en het vakmanschap krachtig blijven stimuleren om goede mensen aan de bedrijfstak te binden. Activiteiten die het vakmanschap en de beroepstrots ondersteunen, zoals vakwedstrijden of een SVH-campagne als HorecaHelden, helpen het imago van de branche te verbeteren. KHN wil de jeugd vroegtijdig enthousiast maken voor de horeca.

7. Toekomstbestendigheid

KHN wil nadrukkelijk kennis over innovatie beschikbaar stellen aan actieve ondernemers. Daarvoor is het nodig om proactief te communiceren over trends en ontwikkelingen in de markt.

8. Op zoek naar de beste mensen

KHN wil ondernemers steunen die op zoek zijn naar goed personeel door opleiding en training beter aan te laten sluiten op de praktijk. KHN wil ondernemers helpen hun medewerkers te trainen door het stimuleren van de ontwikkeling van snelle en moderne online leeromgevingen. In het streven

naar goed werkgeverschap worden medewerkers actiever geholpen om passie en plezier te hebben in het leveren van prestaties.

Bijlage 3. Opzet interview

Ieder interview is begonnen met het introduceren van de onderzoeker en het onderzoek. Vervolgens is er gevraagd aan de respondent om zichzelf voor te stellen, en wat meer te vertellen over zijn of haar bedrijf. De interviews waren open-ended, de vier onderstaande vragen waren de enige vaststaande vragen. Overige vragen zijn gesteld naar aanleiding van de antwoorden die gegeven werden.

Vragen;

- Hoe zou u KHN kunnen omschrijven?
- Wat doet KHN voor u?
- Wanneer hoort u iets van KHN?
- Wanneer ziet u iets van KHN?