

A modern building with a large glass facade and a brick section with a perforated metal screen. The sky is blue with white clouds.

GASTVRIJHEID ALS MOTIVERENDE FACTOR BINNEN HET ONDERWIJS

A curved building with a colorful, multi-colored glass facade. The sky is blue.

Gastvrijheid in het onderwijs van Saxions
Hospitality Business School

CHARLOTTE LOUWS

APELDOORN, 10-01-2018

GASTVRIJHEID ALS MOTIVERENDE FACTOR BINNEN HET ONDERWIJS

**Gastvrijheid in het onderwijs van Saxions
Hospitality Business School**

Naam	: Charlotte Louws
Studentnummer	: 345826
Thesis-organisatie	: Saxion University of Applied Sciences
Afdeling/opdrachtgever	: Hospitality Business School
Contactpersoon	: mw. Tatiana Alekseeva
Eerste examiner	: dhr. Erik Pakkert
Tweede examiner	: dhr. Jos Poth
Onderzoeksdocent	: mevr. Anneke van der Mey
Uitgifte	: Apeldoorn, 10 januari 2018

Verklaring eigen werk

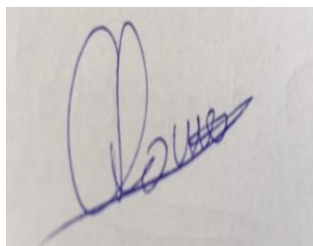
Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan door de HBS aangeboden begeleiding.

Naam : Charlotte Louws

Datum : Apeldoorn, 10 januari 2018

Handtekening :

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Charlotte Louws', is shown on a light-colored background.

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis '*Gastvrijheid als motiverende factor binnen het onderwijs*'. Deze is geschreven ten behoeve van mijn afstuderen aan de bacheloropleiding Hotel Management van Saxion University of Applied Sciences te Apeldoorn. Dit thesisrapport is geschreven voor de academie Hospitality Business School, onderdeel van Saxion. Deze thesis richt zich op de visies van studenten op onderwijs en gastvrijheid en de vraag hoe de Hospitality Business School die gastvrijheid volgens studenten kan laten terugkomen in haar onderwijs.

Wat was het afstudeertraject een reis. Vijf maanden lang heb ik intensief aan dit thesisproject gewerkt. Soms was het zwaar en een enorme uitdaging. Maar ... wat was het tegelijkertijd ook ontzettend leuk en leerzaam. Wat heb ik veel geleerd; over onderwijs, over gastvrijheid, maar vooral ook over mezelf.

Via deze weg wil ik graag een aantal mensen bedanken die mij de afgelopen vijf maanden enorm hebben geholpen. Allereerst wil ik de Hospitality Business School bedanken voor het aanreiken van een enorm interessant vraagstuk waar ik mijn tanden in heb kunnen zetten. In het bijzonder wil ik Tatiana Alekseeva, de contactpersoon namens de opdrachtgever, bedanken voor haar tijd, inzichten en geduld.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn eerste examiner Erik Pakkert. Om in termen van dit onderzoek te spreken: bedankt voor je gastvrijheid, je betrokkenheid, je hulp, je tijd en je vertrouwen in mij. Ook wil ik graag Marc Vink bedanken voor zijn onbegrensde betrokkenheid en hulp bij mijn onderzoek.

Ten slotte wil ik mijn ouders en Micha Pol bedanken dat zij er de afgelopen vijf maanden altijd voor mij waren. Bedankt voor de eindeloze gesprekken, hulp, het bieden van soms wat broodnodig perspectief en alle gezelligheid!

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn thesis. Ik hoop dat u er net zoveel vreugde en wijsheid uit haalt als ikzelf.

Charlotte Louws

Apeldoorn, 10 januari 2018

Beschikbaarheid van opnames en transcripten

Alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek hebben dit gedaan onder de voorwaarde van volledige anonimiteit. Dit betekent dat beeld- en geluidopnames van de focusgroepen en interviews niet ter beschikking zullen worden gesteld aan derden. Uitsluitend ter inzage door de eerste en tweede examinerator zijn een aantal transcripten aan de voor hen bestemde exemplaren van dit thesisrapport toegevoegd. Voor overige derden zijn transcripten van de focusgroepen en interviews op aanvraag in te zien en alleen in bijzijn van de onderzoeker.

Managementsamenvatting

De Hospitality Business School (HBS), één van de academies van Saxion University of Applied Sciences, wil weten hoe zij gastvrijheid in haar onderwijs kan implementeren. De HBS heeft het idee dat het gedrag en de houding van studenten veranderen en is in dit verband geïnteresseerd in het studentperspectief op gastvrijheid en onderwijs. Kennis hierover moet duidelijk maken hoe de HBS een reactie kan bieden op de veranderende houding en gedragingen van studenten en moet aanknopingspunten bieden voor de manier waarop onderlinge verwachtingen beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Om dit duidelijk te krijgen is onderzoek gedaan onder studenten van de voltijdopleidingen Hotel Management (Nederlands en internationaal programma), Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, Tourism Management en Facility Management.

Het adviesgedeelte heeft antwoord gegeven op de adviesvraag die in dit thesisproject centraal stond: **“Hoe kan de Hospitality Business School gastvrijheid het meest effectief inzetten in haar onderwijs om verwachtingen zo optimaal mogelijk te managen?”**. De volgende onderzoeksvragen hebben bijgedragen aan het formuleren van een advies voor de opdrachtgever:

- Wat is gastvrijheid binnen een onderwijsproces?
- Welk beeld heeft Generatie Y van onderwijs?
- Wat houdt een goede relatie tussen docenten en studenten in binnen het kader van gastvrijheid?

De visie van studenten op gastvrijheid en onderwijs is onderzocht door gebruik te maken van focusgroepen en interviews. Een eerste belangrijk resultaat uit dit veldonderzoek is dat persoonlijke aandacht, het krijgen van hulp en toegankelijkheid van docenten door studenten als belangrijkste factoren voor een gastvrije omgeving worden gezien. Gebleken is dat aanwezigheid van gastvrijheid een motiverende factor vormt voor studenten. Het tweede belangrijke resultaat uit het veldonderzoek is dat de sterk met elkaar verweven factoren vertrouwen, veiligheid en respect volgens studenten aan de basis liggen van een goede relatie tussen docenten en studenten. Gebleken is dat deze moeilijk te herstellen zijn wanneer deze zijn beschadigd. Ten slotte betreft het derde belangrijke resultaat de visie van studenten op onderwijs. Onderwijs moet volgens studenten vooral draaien om ontwikkeling van toepasbare en op het werkveld voorbereidende kennis en vaardigheden en het ontwikkelen van zichzelf als persoon en hun vaardigheden en competenties. Studenten vinden dat ze hierin zelf de grootste verantwoordelijkheid hebben.

Het advies bestaat uit een combinatie van het managen van verwachtingen en het bewerkstelligen van een cultuurverandering richting een gastvrije omgang met elkaar. Allereerst moet uitgezocht worden wat verwachtingen op het gebied van gastvrijheid en onderwijs zijn aan de kant van de HBS, zodat verwachtingen van beide partijen bekend zijn. Daarnaast moet de cultuurverandering bewerkstelligd worden om een gastvrije omgang met elkaar in alle lagen van de HBS te laten doorklinken. Hiervoor is een plan opgesteld dat loopt over vijf jaar, inclusief de financiële implicaties ervan. Uit de berekeningen is gebleken dat de eerste baten merkbaar zijn vanaf het derde jaar en vervolgens ieder jaar oplopen tot en met het achtste jaar. Verwacht wordt dat vanaf dat jaar de extra opbrengsten ongeveer gelijk zullen blijven. De extra opbrengsten die de verandering vanaf dat jaar ieder jaar genereert bedragen €3.827.772,50. De totale kosten van implementatie zijn geraamd op €1.673.920,64. Verwacht wordt dat deze kosten in vier jaar en drie maanden zullen worden terugverdiend.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Hospitality Business School.....	9
1.2 Aanleiding en relevantie thesis	9
1.3 Managementprobleem en managementvraagstuk.....	10
1.4 Indicatie van de vorm van advies en adviesdoel en adviesvraag	10
1.5 Informatiebehoefte, onderzoeks- en deelvragen en onderzoeksdoel	11
1.6 Leeswijzer	12
2. Onderwijs en gastvrijheid	13
2.1 Gastvrijheid.....	13
2.2 Onderwijs.....	14
2.3 Gastvrijheid in onderwijs	16
2.4 Docent-studentrelatie	16
2.5 Samenhang tussen de verschillende kernbegrippen.....	18
3. Onderzoeksopzet	19
3.1 Onderzoekspopulatie	19
3.2 Onderzoeksstrategie: focusgroepen.....	19
3.2.1 Waarnemingsmethode	20
3.2.2 Steekproeftrekking	20
3.2.3 Data-analyse	21
3.3 Voorbereiding veldonderzoek: van enquête naar interviewgide.....	21
4. Resultaten	22
4.1 Gastvrijheid.....	22
4.1.1 Comfort	22
4.1.2 Logistiek en facilitair	22
4.1.3 Persoonlijke aandacht.....	22
4.1.4 Processen.....	22
4.1.5 Relatie gastheer/-vrouw-gast.....	22
4.1.6 Uitnodigend klimaat	23
4.1.7 Ervaren van zorg	23
4.2 Onderwijs.....	23
4.2.1 Verwachtingen van onderwijs	23
4.2.2 Leerproces en de rol van studenten en docenten.....	23
4.2.3 Service	24

4.2.4 Stelt in staat te presteren.....	24
4.2.5 Verwachtingen managen.....	24
4.2.6 Flexibiliteit	24
4.2.7 Non-traditionele onderwijsmethoden	24
4.2.8 Duidelijke informatie	25
4.2.9 Rooster	25
4.3 Docent-studentrelatie	25
4.3.1 Erkenning en herkenning.....	25
4.3.2 Openheid	25
4.3.3 Partnerschap in leren.....	25
4.3.4 Persoonlijke interesse.....	26
4.3.5 Respect, veiligheid en wederzijds vertrouwen	26
4.3.6 Toegankelijkheid	26
4.3.7 Relatie tussen studenten onderling	27
4.4 Overige bevindingen.....	27
5. Conclusies	28
5.1 Wat is gastvrijheid binnen een onderwijsproces?	28
5.2 Welk beeld heeft Generatie Y van onderwijs?	29
5.3 Wat houdt een goede relatie tussen docenten en studenten in binnen het kader van gastvrijheid?	30
6. Validiteit en betrouwbaarheid	31
6.1 Validiteit van dit thesisproject.....	31
6.1.1 Begripsvaliditeit.....	31
6.1.2 Interne validiteit	31
6.1.3 Externe validiteit	31
6.2 Betrouwbaarheid van dit thesisproject.....	32
7. Advies.....	33
7.1 Inleiding.....	33
7.2 Alternatieve oplossingen	33
7.2.1 Alternatieve oplossing 1: managen van verwachtingen	33
7.2.2 Alternatieve oplossing 2: het teweegbrengen van een cultuurverandering	34
7.3 Criteria en beste alternatief	34
7.4 Voorbereiding op het implementatieplan	35
7.4.1 Het managen van verwachtingen	35
7.4.2 Het teweegbrengen van een cultuurverandering.....	36

7.5 Implementatieplan.....	38
7.6 Financiële implicaties van het implementatieplan	43
7.7 Afsluitende conclusie.....	44
8. Nawoord	46
8.1 Reflectie op eigen handelen	46
8.2 Relevantie van dit thesisproject voor de branche	47
Literatuurlijst	48
Bijlage I Gebruikte zoektermen en zoekmachines.....	52
Bijlage II Beoordeling literatuur op basis van de AAOCC-criteria.....	53
Bijlage III Operationalisering kernbegrippen.....	55
Bijlage IV Samenstelling onderzoekspopulatie en uitvoer steekproeftrekking.....	58
Bijlage V Voorbereidende enquête focusgroepen.....	61
Bijlage VI Uitkomsten enquête	66
Bijlage VII Meetinstrument focusgroep HM – Propedeuse	69
Bijlage VIII Meetinstrument focusgroep HM – Hoofdfase 1	71
Bijlage IX Meetinstrument focusgroep HM – Hoofdfase 2.....	73
Bijlage X Meetinstrument individuele en gezamenlijke interviews	75
Bijlage XI Lijst van gebruikte codes in Atlas.ti	77
Bijlage XII Gedetailleerde weergave resultaten van het veldonderzoek.....	79
Bijlage XIII Uitgebreide beantwoording van de deelvragen	87
Bijlage XIV Toelichting op financiële implicaties	91

1. Inleiding

Dit hoofdstuk opent met enige achtergrondinformatie over de opdrachtgever, de Hospitality Business School. Vervolgens wordt stilgestaan bij de aanleiding en relevantie van deze thesis. Daarna worden het managementprobleem en bijbehorend managementvraagstuk besproken. Vervolgens wordt gekeken naar het adviesdoel van deze thesis. Ten slotte wordt stilgestaan bij de informatiebehoefte en onderzoeks- en deelvragen en het doel dat het veldonderzoek van deze thesis dient.

1.1 Hospitality Business School

De academie Hospitality Business School (HBS) is onderdeel van Saxion University of Applied Sciences (Saxion). Bij Saxion studeren meer dan 26.000 studenten, verdeeld over locaties in Apeldoorn, Deventer en Enschede (Saxion, z.d.). De HBS biedt vier bacheloropleidingen aan: Hotel Management (HM), Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO), Facility Management (FM) en Interior Design & Styling (Saxion, z.d.). De eerste twee kennen zowel een Nederlandstalig als Engelstalig programma. Daarnaast biedt de HBS deeltijd opleidingen en drie masters aan (HBS, z.d.). De bacheloropleidingen hebben de kernwaarde van de HBS, gastvrijheid, met elkaar gemeen. Deze thesis richt zich alleen op de voltijd opleidingen HM, HTRO en FM.

1.2 Aanleiding en relevantie thesis

Al enige tijd heeft de HBS het idee dat de houding van studenten ten aanzien van gastvrijheid en onderwijs verandert (T. Alekseeva, persoonlijke communicatie, 13 september 2017). De opvatting van studenten lijkt te verschuiven naar de opvatting dat onderwijs een service is en dat de student de klant is. Studenten stellen veel eisen aan die service, maar tegelijkertijd lijkt het erop dat niet altijd van alle services gebruikgemaakt wordt. Wanneer de services wel, of deels, worden gebruikt verwachten studenten steeds vaker dat dit op hun voorwaarden kan. De student gaat zichzelf volgens de HBS steeds meer zien vanuit het perspectief 'de klant is koning'. Daarnaast wordt opgemerkt dat het erop lijkt dat studenten met het oog op onderwijs niet langer denken in termen van co-creatie. Deze verschuiving in perspectief en het bijkomende gedrag wordt door de HBS niet als gewenst beschouwd.

Deze situatie lijkt verschillende problemen/gevaren te kennen (T. Alekseeva, persoonlijke communicatie, 13 september 2017). Zo lijken de onderlinge verwachtingen tussen de HBS/docenten en studenten niet goed op elkaar afgestemd. De HBS ervaart dat hierdoor de communicatie met studenten wordt bemoeilijkt. Daarnaast is gastvrijheid naar studenten toe belangrijk voor de HBS, omdat gastvrijheid één van de belangrijkste kernwaarden van HBS is. Uitgangspunt is dat de gastvrijheid die wordt onderwezen ook moet doorklinken in de omgang met elkaar. Echter, door de soms stroeve communicatie worden hiermee soms problemen ondervonden. Stroeve communicatie en uiteenlopende verwachtingen lijken ook co-creatie van kennis te bemoeilijken. Daarnaast komen studenten in toenemende mate veeleisender over (T. Alekseeva, persoonlijke communicatie, 13 september 2017). Het probleem dat de HBS hierdoor ervaart is dat docenten niet meer duidelijk weten hoe ver ze zouden moeten en kunnen gaan in het tegemoetkomen aan de wensen en eisen van studenten.

Door genoemde ervaringen zijn in de ogen van de HBS drie problemen ontstaan (T. Alekseeva, persoonlijke communicatie, 13 september 2017). Allereerst bestaat het idee dat gastvrijheid niet meer optimaal uitgedragen wordt. Ook wordt opgemerkt dat docenten een steeds hogere werkdruk ervaren vanwege de vele eisen die studenten stellen. Bovendien is er in steeds mindere mate sprake van co-

creatie. Door deze factoren kan de kwaliteit van het onderwijs in het geding komen. Het is dus in het belang van zowel de HBS als de studenten dat er meer duidelijkheid komt over de betekenis van gastvrijheid binnen een onderwijsproces en de manier waarop dit vorm moet krijgen. Op deze wijze kan een stap gezet worden richting het beter op elkaar afstemmen van verwachtingen.

1.3 Managementprobleem en managementvraagstuk

De HBS ervaart de situatie zoals beschreven in paragraaf 1.2 niet als gewenst. De HBS zit nu in een situatie waarin studenten in de ogen van de HBS ongewenste percepties van onderwijs en gastvrijheid hebben en hierdoor gedrag vertonen dat als ongewenst wordt beschouwd. Het gevoel dat de gastvrijheid die de HBS haar studenten toont niet meer wordt teruggegeven op een wijze waarop dit vroeger gebeurde begint te overheersen (T. Alekseeva, persoonlijke communicatie, 13 september 2017). Het lijkt erop dat de visie die de HBS op gastvrijheid en onderwijs heeft niet overeenkomt met de visies die studenten hebben. De cultuur van gastvrijheid en de kwaliteit van het onderwijs lijken hierdoor in het geding te komen.

De HBS wil in dit verband graag weten hoe ze met haar gedrag en uiting van gastvrijheid een reactie kan bieden op het veranderende gedrag van studenten (T. Alekseeva, persoonlijke communicatie, 13 september 2017). Hierbij is de HBS geïnteresseerd in de studentperspectieven op gastvrijheid en onderwijs en de vraag wanneer studenten een school als gastvrij ervaren, zodat hierop ingespeeld kan worden. Op deze manier wil de HBS toe naar een gastvrije cultuur en goede en professionele relatie tussen docenten en studenten, waarbij wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn en co-creatie van kennis plaats kan vinden. De discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie heeft geleid tot het volgende managementvraagstuk: **“Hoe kan de Hospitality Business School gastvrijheid implementeren in haar onderwijs zonder de professionele relatie met studenten uit het oog te verliezen?”**.

1.4 Indicatie van de vorm van advies en adviesdoel en adviesvraag

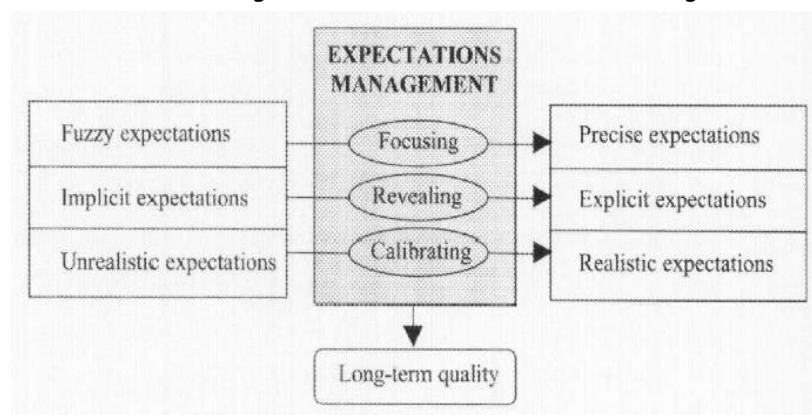
De managementvraag genoemd in paragraaf 1.3 wordt beantwoord in het advies. Voortkomend uit de managementvraag luidt het adviesdoel als volgt: **“De HBS vanuit de studentperspectieven op gastvrijheid en onderwijs manieren aanrijken om gastvrijheid passend in haar onderwijs te implementeren”**.

Bij het opstellen van het advies moet er rekening mee worden gehouden dat het belangrijk is dat verwachtingen beter op elkaar moeten worden afgestemd. Met dit in ogenschouw genomen luidt de adviesvraag als volgt: **“Hoe kan de Hospitality Business School gastvrijheid het meest effectief inzetten in haar onderwijs om verwachtingen zo optimaal mogelijk te managen?”**. Er wordt daarom kort stilgestaan bij het managen van verwachtingen. Aangezien de HBS het idee heeft dat studenten de perceptie hebben dat onderwijs een service is en de student de klant is wordt verwachttingsmanagement bekeken met het oog op klantverwachtingen. Hierover zeggen Nicolae, Tanasescu en Popa (2013, p. 91) het volgende:

...the needs, wants and preconceived ideas of a customer about a product or service. Customer expectations will be influenced by his or her perception of the product or service and can be created by previous experience, advertising, hearsay, awareness of competitors, and brand image.

Volgens Nicolae et al. (2013, p. 91–92) kunnen eisen van klanten in drie soorten worden onderverdeeld. Ten eerste noemen zij ‘revealed requirements’, die aan het licht komen wanneer men

de klant eenvoudigweg vraagt wat hij of zij wil. Deze verwachtingen zijn bevredigend in dezelfde mate waarin zij aanwezig zijn in het product of de dienst. Ten tweede noemen zij 'expected requirements', die zij benoemen als vaak zo vanzelfsprekend dat de klant deze niet eens noemt. Aanwezigheid ervan zorgt niet voor extra tevredenheid, maar afwezigheid kan leiden tot grote ontevredenheid. Ten slotte noemen Nicolae et al. 'exciting requirements', die de verwachtingen van de klant te boven gaan. Afwezigheid ervan zorgt niet voor ontevredenheid, maar aanwezigheid ervan zorgt er wel voor dat klanten verrast zijn, het 'wow-effect'. Nicolae et al. (2013, p. 92) trekken deze klanteisen door naar verwachtingen, die volgens hen een nog belangrijke rol spelen: "Expectations are deeper and broader than requirements; they are your client's vision (or perception) of a future state of action". Ook Ojasalo (2001, p. 200) heeft ideeën over verwachtingen die bij klanten bestaan. Kwaliteit van service wordt volgens hem bepaald door de mate waarin de verwachtingen van de klant overeenkomen met wat hij/zij daadwerkelijk ervaart. Ojasalo onderscheidt drie soorten verwachtingen: vage, impliciete en onrealistische verwachtingen (2001, p. 200). Vage verwachtingen ontstaan wanneer de klant verwacht dat een bedrijf iets levert, maar de klant geen duidelijk beeld heeft van wat dat dan zou moeten zijn (2001, p. 205). Een organisatie moet ernaar streven dit soort verwachtingen meer te focussen, zodat deze omgezet kunnen worden in precieze verwachtingen (2001, p. 206). De tweede soort verwachting, de impliciete, is een verwachting die voor de klant zo vanzelfsprekend is dat deze niet wordt benoemd, de verwachting die Nicolae et al. de 'expected requirements' noemen. Het belang ervan wordt pas opgemerkt op het moment dat deze verwachtingen niet waargemaakt worden. De impliciete verwachtingen moeten aan het licht gebracht worden, zodat deze expliciet gemaakt kunnen worden. Het derde en laatste soort verwachting genoemd door Ojasalo is de onrealistische verwachting (2001, p. 206). Dit zijn de verwachtingen waar niemand aan tegemoet kan komen. Deze verwachtingen moeten zoveel mogelijk worden bijgesteld, zodat deze realistischer worden. Deze inzichten zijn omgezet in een model (figuur 1.1). Door het managen van verwachtingen kan toegewerkt worden naar kwaliteit en tevredenheid op de lange termijn, wat ten goede komt aan een langdurig duurzame relatie.



Figuur 1.1 Verwachtingsmanagement (Ojasalo, 2001, p. 206)

1.5 Informatiebehoefte, onderzoeks- en deelvragen en onderzoeksdoel

Aan de hand van de informatiebehoefte zijn onderzoeksvragen en bijbehorende deelvragen opgesteld. De informatiebehoefte kan worden herleid naar drie overkoepelende onderwerpen die de kernbegrippen van deze thesis vormen, namelijk gastvrijheid, onderwijs en de docent-studentrelatie.

Het eerste aspect van de informatiebehoefte houdt verband met het concept van gastvrijheid binnen onderwijs. Gezien het feit dat de HBS en studenten een verschillend beeld van gastvrijheid lijken te hebben moet geïdentificeerd worden wat gastvrijheid binnen onderwijs in de ogen van studenten precies inhoudt en welke rol zij hier zelf in denken te hebben. Op het gebied van gastvrijheid is het in het bijzonder belangrijk te achterhalen wanneer gastvrijheid daadwerkelijk ervaren wordt. Wat precies

in het onderwijs geïmplementeerd moet worden is hier de centrale vraag. Op dit gebied zijn de volgende onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen geformuleerd.

– Wat is gastvrijheid binnen een onderwijsproces?

* Wanneer wordt een school als gastvrij ervaren?

* Welke rol denken studenten te hebben in het creëren van een gastvrij klimaat?

Al benoemd is dat studenten onderwijs lijken te zien als een service, terwijl de HBS het ziet als een proces van co-creatie. Gekeken naar de literatuur is het een plausibele aanname dat studenten onderwijs inderdaad zien als een service; iets wat gekocht wordt (Worley, 2011, p. 31). Aangezien de HBS hier anders over denkt is het belangrijk te achterhalen wat onderwijs in de ogen van studenten precies inhoudt, omdat duidelijk moet zijn 'waarin' gastvrijheid geïmplementeerd moet worden. Aangezien het grootste deel van het huidige studentbestand behoort tot Generatie Y, is het voornamelijk belangrijk te onderzoeken wat deze generatie van onderwijs verwacht. In dit verband zijn de volgende onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen geformuleerd.

– Welk beeld heeft Generatie Y van onderwijs?

* Wat is het kernprincipe van onderwijs?

* Waarnaar zijn studenten op zoek binnen een onderwijsproces?

* Welke rol hebben studenten in het onderwijsproces?

Het laatste aspect binnen deze thesis betreft de docent–studentrelatie. De HBS wil graag gastvrij zijn naar haar studenten toe, maar wil tegelijkertijd wel een goede en professionele relatie met de studenten behouden. Met deze kennis zijn de volgende onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen opgesteld.

– Wat houdt een goede relatie tussen docenten en studenten in binnen het kader van gastvrijheid?

* Welke factoren zijn belangrijk voor het opbouwen van een goede docent–studentrelatie?

* Wat verstaan studenten onder een gastvrije relatie met hun docenten?

Het beantwoorden van de genoemde onderzoeks- en deelvragen moet leiden tot het behalen van het onderzoeksdoel van deze thesis. Uitgaand van het managementvraagstuk en de wens van de HBS hierop antwoord te krijgen vanuit het studentperspectief luidt het onderzoeksdoel als volgt: **"Het verkrijgen van inzicht in de studentperspectieven op gastvrijheid en onderwijs teneinde de HBS aanbevelingen te verschaffen over wijzen waarop zij gastvrijheid op passende wijze kan implementeren in haar onderwijs".**

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 zal allereerst stilstaan bij het theoretisch kader, waarin de verschillende inzichten in de kernbegrippen en relaties daartussen besproken worden. Vervolgens staat hoofdstuk 3 stil bij de onderzoeksstrategie. Hoofdstuk 4 behandelt de resultaten van het veldonderzoek. Hoofdstuk 5 behandelt vervolgens de conclusies van dit thesisproject in de vorm van beantwoording van de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 6 beschrijft daarna hoe het gesteld is met de betrouwbaarheid en validiteit van dit thesisproject. Hoofdstuk 7 behandelt daarna het te geven advies aan de opdrachtgever. Dit thesisrapport sluit af met hoofdstuk 8 in de vorm van een nawoord. Hierin wordt stilgestaan bij het eigen handelen van de onderzoeker en de relevantie van deze thesis voor de branche.

2. Onderwijs en gastvrijheid

Zoals benoemd in paragraaf 1.5 kunnen vanuit het managementvraagstuk een aantal kernbegrippen worden onderscheiden, namelijk gastvrijheid, onderwijs en de docent–studentrelatie. Tegelijkertijd staan ‘gastvrijheid’ en ‘onderwijs’ in relatie tot elkaar. Gastvrijheid moet namelijk worden bekeken in het licht van een onderwijsproces. De begrippen ‘gastvrijheid’ en ‘docent–studentrelatie’ vertonen ook een verband. Gastvrijheid moet namelijk mede binnen die relatie worden uitgedragen. Naar de genoemde begrippen en relaties daartussen is literatuuronderzoek gedaan dat in dit hoofdstuk middels een theoretisch kader wordt gepresteerd. De voor het literatuuronderzoek gebruikte zoektermen en zoekmachines zijn weergegeven in Bijlage I. In Bijlage II is aan de hand van een aantal bronnen geïllustreerd hoe de gebruikte bronnen aan de hand van de AAOCC–criteria zijn beoordeeld op hun kwaliteit. Het theoretisch kader heeft uiteindelijk de basis gevormd voor de operationalisering van de drie kernbegrippen. Deze operationalisering is opgenomen in Bijlage III.

2.1 Gastvrijheid

Gastvrijheid is een eeuwenoud begrip (King, 1995, p.221) dat ooit een zeer centraal onderdeel van de waardesystemen van vele leefgemeenschappen was (Lashley, 2000, p. 6). Toch is er volgens velen geen overeenstemming over de vraag wat gastvrijheid precies is (Ottenbacher, Harrington & Parsa, 2009, p. 263; Kirillova, Gilmetdova & Lehto, 2014, p. 23). Bovendien richten de definities die er zijn zich voornamelijk op het commerciële karakter van gastvrijheid, namelijk op hotels, restaurants en cafés die mensen tegen betaling voorzien van eten, drinken en accommodatie (Lashley, 2015, p. 1; Lynch, Germann Molz, McIntosh, Lugosi, & Lashley, 2011, p. 4). Echter, zoals Ottenbacher et al. (2009, p. 265) opmerken is gastvrijheid hoogstwaarschijnlijk meer dan alleen eten en onderdak.

Ondanks een gebrek aan consensus over de betekenis en inhoud van gastvrijheid is er al wel veel over geschreven. Hepple, Kipps en Thomson (1990, geciteerd in King, 1995, p. 220) noemen vier kenmerken van gastvrijheid:

- (1) It is conferred by a host on a guest who is away from home;
- (2) It is interactive, involving the coming together of a provider and receiver;
- (3) It is comprised of a blend of tangible and intangible factors;
- (4) The host provides for the guest’s security, psychological and physiological comfort.

Over de eerste twee kenmerken lijkt wel consensus te bestaan. Zo stellen ook King (1995, p. 229) en Lashley (2000, p. 14) dat gastvrijheid draait om de relatie en interactie tussen gastheer/–vrouw en gast. Toch lijkt de omschrijving van kenmerken van gastvrijheid zoals deze is geformuleerd door Hepple et al. niet volledig. Lashley (2000, p.14) maakt bijvoorbeeld de kanttekening dat het van belang is dat de gastheer/–vrouw zich vrijgevig opstelt en oprechte interesse toont in de gast als individu. Het belang van vrijgevigheid wordt daarnaast aangestipt door Hemmington (2007, p. 747).

Daarnaast staan de door Hepple et al. omschreven kenmerken van gastvrijheid niet stil bij de factoren die ervoor zorgen dat gastvrijheid daadwerkelijk wordt ervaren. Hiernaar zijn twee onderzoeken gedaan door Pijls–Hoekstra, Groen, Galetzka en Pruyn (2015; 2017). Zij stellen dat er weinig onderzoek is gedaan naar ervaringsdimensies van gastvrijheid. Het eerste onderzoek leverde onder de paraplu van persoonlijke aandacht negen ‘experiential dimensions of hospitality’ op (2015). In het tweede onderzoek van Pijls–Hoekstra et al. werden deze negen dimensies verder uitgediept en teruggebracht

tot drie overkoepelende dimensies en bijbehorende sub-dimensies: uitnodigend, zorg en comfort (2017, p. 125). De eerste dimensie, uitnodigend, omvat zich welkom voelen, een warme ontvangst, een laagdrempelige sfeer, een zekere autonomie en een vriendelijke behandeling. De tweede dimensie, het ervaren van zorg, omvat het ervaren van erkenning, dienstbaarheid en empathie, die alle drie weer sub-dimensies bevatten. Erkenning staat in het teken van goed contact, zich belangrijk voelen en zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Het ervaren van empathie hangt samen met het ervaren van betrokkenheid, ondersteuning en begrip. Dienstbaarheid wordt voornamelijk ervaren wanneer men het idee heeft dat een gastheer/-vrouw behulpzaam, beschikbaar en oprecht is. Ten slotte omvat de derde dimensie, het ervaren van comfort, zich thuis, veilig en op het gemak voelen. Naast de drie genoemde dimensies vormen entertainment, verrassing en efficiëntie ervaringsdimensies van gastvrijheid (2017, p. 128). Er wordt echter verondersteld dat dit geen aparte dimensies van gastvrijheid zijn, maar dat de mate waarin zij ervaren worden samenhangt met de manier waarop de overige dimensies van gastvrijheid worden ervaren.

Veel van deze dimensies komen ook terug in andere onderzoeken. Zo haalt Hemmington (2007, p. 752) het belang van 'lots of little surprises' aan en noemt hij het ervaren van veiligheid als een belangrijk onderdeel van gastvrijheid (p. 753). Hemmington benoemt verrassingen en veiligheid (ook genoemd door Hepple et al.), samen met de gastheer/-vrouw-gastrelatie, vrijgevigheid en entertainment, als de vijf dimensies voor het ervaren van gastvrijheid. Hiermee komen zijn dimensies grotendeels overeen met dimensies die door andere onderzoekers ook genoemd worden.

Naast het feit dat de kenmerken van gastvrijheid zoals geformuleerd door Hepple et al. geen aandacht besteden aan ervaringsdimensies van gastvrijheid staan zij ook niet stil bij factoren die de manier van ervaren van gastvrijheid kunnen beïnvloeden. Zo stellen Kirillova et al. (2014, p. 24): "Within the host-guest paradigm, it is generally acknowledged that hosts as well as guests are not homogeneous populations and their distinct characteristics influence their attitudes; and thus, the way they carry out the interactions". Zij richten zich in het bijzonder op religie als belangrijke invloed op de relatie tussen gastheer/-vrouw en gast (2014, p. 24): "people from different religious backgrounds may understand and interpret hospitality differently, which can hinder or facilitate cross-religious interaction and thus, influence the host-guest relationship". Naast Kirillova et al. benoemt ook King (1995, p. 232) dat de manier waarop gastvrijheid wordt ervaren per persoon verschilt: "it may be difficult to define what type of hospitality relationship is appropriate to a particular setting, or even with specific guests" (1995, p. 232). Hier komen allereerst het belang van aandacht geven aan de gast als individu zoals genoemd door Lashley (Telfer, 2000, geciteerd in Lashley, 2015, p. 5) en de persoonlijke aandacht genoemd door Pijls-Hoekstra et al. weer terug. Daarnaast stipt King hiermee ook de dienstbaarheid en de wil om tegemoet te komen aan andermans behoeften weer aan.

Gezien de vele definities en verschillende aspecten van gastvrijheid die bekend zijn in de literatuur is voor gebruik van dit onderzoek de volgende definitie van gastvrijheid geformuleerd: 'Gastvrijheid wordt overgegeven van gastheer/-vrouw op een gast, die samen door middel van interactie de ervaring van gastvrijheid, die bestaat uit verschillende dimensies, tot stand brengen'.

2.2 Onderwijs

In de literatuur wordt in mindere mate aangegeven wat onderwijs precies is. Frego (2006, p.43) noemt effectief onderwijs een leerproces dat jongvolwassenen in twee stappen transformeert. De eerste stap

is het bewerkstelligen van veiligheid en grenzen die de studenten tot actieve deelname moeten motiveren. De tweede stap is het geven van vertrouwen aan studenten in het eigen kunnen. Gezien het feit dat de huidige lichter studenten onderdeel is van Generatie Y, geboren tussen 1980 en 2002, kan onderwijs het best bekeken worden in het licht van de opvattingen van onderwijs van Generatie Y. Worley (2011, p. 31) zegt hier het volgende over: "The purpose of education is to produce learning, not deliver instruction ... Understanding the different attitudes, motivations, and approaches to learning by this new generation in the adult classrooms is essential to enhance learning for all students".

In dit verband moet bekeken worden hoe Generatie Y tegen onderwijs aankijkt en wat zij hiervan verwacht. Een aantal opvattingen van Generatie Y worden door verschillende auteurs omschreven. Zo merkt Nilson op dat Generatie Y is opgegroeid in een semi-zakelijke maatschappij waarin onderwijs wordt gezien als iets dat gekocht wordt (2010, p. 11, geciteerd in Worley, 2011, p. 31). Stewart (2009, p. 115) beschrijft dat veel studenten een gevoel van bevoorrecht hebben. Studenten uit Generatie Y verwachten persoonlijke aandacht en verwachten direct service als ze dit nodig hebben (Worley, 2011, p. 34). Dit kan geïnterpreteerd worden als de opvatting dat 'de docent er is om de student te dienen'. Bovendien noemt Worley Generatie Y vol zelfvertrouwen en onafhankelijkheid en dit beïnvloedt de manier waarop ze leert, waarin ze bewuste keuzes maakt. Junginger (2008, geciteerd in Worley, 2011, p. 34) stelt dat Generatie Y-studenten gewend zijn aan een grote variëteit aan informatie die zij snel kan verwerken. Hierdoor slaat verveling volgens Junginger snel toe als Generatie Y wordt geconfronteerd met traditionele onderwijsmethoden. Generatie Y moet constant geprikkeld en uitgedaagd worden. Volgens Worley moeten docenten lessen vermakelijk en leuk maken om Generatie Y-studenten geïnteresseerd te houden.

Worley (2011, p. 36) heeft vanuit verschillende onderzoeken een framework samengesteld waarin karakteristieken van Generatie Y-studenten ten aanzien van leren zijn verwerkt. Worley benoemt dat Generatie Y-studenten zichzelf zien als klant van de school. Karakteristieken van Generatie Y waarmee in dit verband rekening moet worden gehouden zijn dat Generatie Y een bevoorrecht gevoel heeft, eraan gewend is dat onmiddellijk aan haar wensen tegemoetgekomen wordt en dat zij hierin zeer assertief is. In dit verband is Generatie Y op zoek naar erkenning en voldoende contactmomenten waarbij de nadruk wordt gelegd op duidelijke feedback. Het tweede waarmee rekening gehouden moet worden is dat Generatie Y extreem sociaal ingesteld is. Zij is team-georiënteerd en houdt van groepswerk. Het is hierdoor dus belangrijk dat er veel groepsprojecten worden ingebouwd en er tijdens lessen discussies worden gevormd. Een derde kenmerk van Generatie Y-studenten is dat zij zeer prestatiegericht zijn. Ze voelen vanuit huis de druk om te presteren en gaan doelgericht te werk om dit te bereiken. Hierdoor is het belangrijk dat studenten voldoende mogelijkheden krijgen om successen te boeken en dat hen duidelijke en uitdagende doelen en verwachtingen worden aangereikt. Generatie Y-studenten raken ook snel verveeld door traditionele onderwijsmethoden. Ze zijn visueel ingesteld; ze willen iets voor zich kunnen zien. Visuele stimulatie is in dit verband dus belangrijk, maar ook moet rekening worden gehouden met het feit dat Generatie Y goed is in multitasking (Worley, 2011, p. 36). Ze is op zoek naar veel verschillende soorten opdrachten, zodat ze variatie en uitdaging in de opdrachten ziet. Daarnaast zijn Generatie Y-studenten over het algemeen zeer slim op technologisch gebied, waardoor ze technologie graag terugzien in het onderwijs. Ten slotte lijkt flexibiliteit zeer belangrijk. Generatie Y-studenten hebben een korte spanningsboog, hebben weinig geduld en zijn slecht in timemanagement. Hierop moet met flexibiliteit ingespeeld worden.

2.3 Gastvrijheid in onderwijs

Volgens Hung (2012, p. 87) is de relatie tussen docent en student sterk verweven met de relatie tussen gastheer/-vrouw en gast. Om grip te krijgen op de betekenis van gastvrijheid binnen onderwijs is tot op heden voornamelijk de visie op gastvrijheid van de Franse filosoof Jacques Derrida gebruikt (Hung, 2012, p.87). Derrida onderscheidt 'the law of hospitality' en 'laws of hospitality' (Derrida, 2000, geciteerd in Hung, 2013, p. 88). Derrida (2000, geciteerd in Hung, 2002, p.89) definieert 'the law of hospitality' als volgt: "... to give the new arrival all of one's home and oneself, to give him or her one's own, our own, without asking a name, or compensation, or the fulfilment of even the smallest condition". Deze oorspronkelijke vorm van gastvrijheid impliceert dat gastvrijheid onvoorwaardelijk is, zonder iets terug te verwachten, zonder als docent zijnde de naam te vragen van een nieuwe student, zonder regels en grenzen te stellen.

Aan de andere kant zijn de 'laws of hospitality' hieruit voortgekomen. De onvoorwaardelijke vorm van gastvrijheid heeft deze nodig om te kunnen werken. De 'laws of hospitality' zijn niet onvoorwaardelijk. Ze vormen rechten, plichten, verplichtingen, macht en gezag voor zowel gastheer/-vrouw als gast (Hung, 2012, p. 88), omdat de onvoorwaardelijke vorm van gastvrijheid anders niet zou werken. Dit is in lijn met de opvatting van Frego dat grenzen gesteld moeten worden voor studenten. Derrida zegt hierover (1997, geciteerd in Hung, 2012, p. 90):

"Make yourself at home," this is a self-limiting invitation. "Make yourself at home" means: please feel at home, act as if you were home, but, remember, that is not true, this is not your home but mine, and you are expected to respect my property.

Dit kan geïnterpreteerd worden als zijnde dat gastvrijheid, ook in het onderwijs, niet onvoorwaardelijk kan zijn, maar dat het een wisselwerking is tussen meerdere partijen, waarbij wederzijdse verwachtingen een rol spelen. Hung (2012, p. 91) interpreteert dit als zijnde dat een docent zijn/haar best moet doen om iedere student welkom te heten en te onderwijzen en een weg moet vinden in de verschillende eisen die studenten stellen.

In dit verband stelt Hung (2012, p. 91) dat een docent zijn of haar studenten hoort te dienen zonder hiervoor iets terug te verwachten. Echter, het onvoorwaardelijke welkom zal veranderen in een voorwaardelijk en beperkt welkom, waarbij bepaalde verwachtingen een rol zullen spelen. De wederkerigheid van gastvrijheid binnen het onderwijs wordt ook aangestipt door Ruitenbergh (2009, p. 269). Zij stelt namelijk dat de gastheer/-vrouw, in dit geval de docent, bepaalde verwachtingen van de gast, in dit geval student, heeft, zodat de plek waarin de gast ontvangen wordt behouden blijft en de docent deze dus kan blijven gebruiken om gastvrijheid te uiten.

2.4 Docent–studentrelatie

Hung noemt vertrouwen als de basis van een gastvrije docent–studentrelatie (2012, p. 94). Studenten hebben de hulp van docenten nodig om te kunnen leren en vertrouwen erop dat ze die hulp krijgen. In dit verband maakt dit de student de kwetsbaardere partij in de docent–studentrelatie. Volgens Rice (2006, p. 76) gaat het vertrouwen wel twee kanten op. Volgens Rice komt onderwijs beter tot stand wanneer er wederzijds vertrouwen is. Dit wederzijdse vertrouwen wordt ook, samen met andere kenmerken van de docent–studentrelatie, genoemd door Tiberius en Billson (1991, p. 82). Zij stellen namelijk dat het voor een goede relatie belangrijk is dat docenten een relatie bouwen die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, openheid, veiligheid, samenwerking en zo min mogelijk controle. Het

vertrouwen van docenten in studenten is in het bijzonder belangrijk, omdat de relatie dan gekenmerkt wordt door optimisme jegens goodwill van de student en het geloof in de capaciteiten van de student (Hung, 2012, p. 97). Het element van vertrouwen plaatsen in studenten en hun capaciteiten binnen een gastvrije docent–studentrelatie komt ook terug in een publicatie van Burwell en Huyser (2013, p. 13): “In this role of ‘host’ the professor is charged with the task of opening up to the idea that they have something to offer – that they are not just the recipients of knowledge but makers of it”.

Op grond van vertrouwen en Derrida’s visie op gastvrijheid heeft Hung (2012, p. 91) twee centrale kenmerken van de docent–studentrelatie benoemd. Het eerste kenmerk van de relatie dat zij noemt is dat een docent studenten moet ‘hosten’ zonder verwachtingen, dus zonder te kijken naar de identiteit van de persoon of verwachtingen op het gebied van gedrag. Wel zegt ze dat het onvoorwaardelijke welkom bedoeld is over te gaan in een voorwaardelijke vorm van gastvrijheid. Het is echter in dit verband volgens Hung (p. 93) niet noodzakelijk om studenten te kennen om gastvrij te kunnen zijn. Waar het volgens haar om gaat is dat de docent gastvrijheid uitdraagt zonder een specifieke reactie hierop te verwachten. Deze opvatting wordt tegengesproken door Ruitenbergh (2009). Zij haalt aan dat Derrida gastvrijheid ook omschrijft als een ‘cadeau speciaal voor de ander’. Echter, als dit zo is, kan de student niet worden behandeld als ieder ander, omdat het ‘cadeau’ dan niet meer persoonlijk is (p. 268). Dit sluit aan bij de eerder gepresenteerde inzichten in gastvrijheid, waaruit bleek dat persoonlijke aandacht belangrijk is. Oprechte interesse in de individu lijkt binnen een gastvrije docent–studentrelatie dus wel degelijk van belang. Frego (2006, p. 43) stelt zelfs uit persoonlijke ervaring dat de meeste studenten gekend willen worden. Het ‘elkaar kennen’ wordt ook genoemd door Stratman (2015, p. 35). Hij ziet dit echter als het begin van iets groters, namelijk erkenning. Erkenning gaat er volgens Stratman om dat studenten het gevoel hebben dat ze zowel een gast zijn die iets bij te dragen heeft aan de leeromgeving, maar ook dat zij zelf gastheer/–vrouw zijn van hun eigen emotionele en intellectuele vermogens.

Een tweede kenmerk van de student–docentrelatie is volgens Hung dat de docent zich ‘aan de student moet overgeven’ (2012, p. 93). Zij acht dit in het bijzonder van belang, omdat de relatie tussen docent en student gekenmerkt wordt door een machtsafstand; de docent zal altijd boven de student staan. Voorbeelden die Hung noemt om zich over te geven zijn zichzelf voorstellen zonder de studenten te vragen dit ook te doen en het opgeven van de status van ‘baas over de student’. In dit verband hangt dit tweede kenmerk samen met het eerste kenmerk van een docent–studentrelatie dat Hung heeft geïdentificeerd. Hung stelt dat een docent zich hiermee kwetsbaarder opstelt, waardoor de machtsafstand tussen docent en student afneemt. Zich aan de student overgeven meent Hung dus niet in de letterlijke zin van het woord, maar dient volgens haar als manier om richting een partnerschap te gaan dat dient om samen te leren, in plaats van een relatie die gebaseerd is op ondergeschikte en meerdere (p. 94).

Gekeken naar de docent–studentrelatie in het algemeen benoemt Noroozizadeh (z.d., p. –) een aantal kenmerken van een positieve relatie:

- The ability to be oneself without any falseness, which is quickly seen through by students;
- Being warm, real and relaxed with students enjoying their company;
- Being friendly, positive, constructive, and enthusiastic about teaching;
- Having an approachable quality, time to listen in a non-threatening manner;

- Being able to celebrate difference and diversity within the class and an ability to treat all equally.

Veel van de door Noroozizadeh genoemde kenmerken onderschrijven eerdergenoemde kenmerken van de docent–studentrelatie. Zo kan het zijn van positief, enthousiast en constructief worden geïnterpreteerd in termen van een partnerschap tussen docenten en studenten. Ook spreekt Noroozizadeh over het zijn van toegankelijk, wat kan worden geïnterpreteerd als middel om de machtsafstand tussen docent en student te verkleinen.

2.5 Samenhang tussen de verschillende kernbegrippen

Wanneer de gepresenteerde bevindingen over gastvrijheid, onderwijs, Generatie Y en een (gastvrije) docent–studentrelatie aan elkaar gekoppeld worden, kunnen een aantal factoren worden aangewezen die bij meerdere van deze begrippen van belang lijken. Ten eerste lijkt bij het ervaren van gastvrijheid het ervaren van persoonlijke aandacht een grote rol te spelen. Persoonlijke aandacht is tegelijkertijd iets waarvan is gebleken dat Generatie Y dit op prijs stelt binnen het onderwijs en dat die persoonlijke aandacht een aspect is van een gastvrije docent–studentrelatie. Daarnaast is het ervaren van veiligheid een belangrijke factor gebleken bij het ervaren van gastvrijheid. Dit lijkt ook een rol te spelen binnen het onderwijs. Zo hebben Frego (2006) en Tiberius en Billson (1991) aangestipt dat het van belang is een veilig klimaat te creëren voor studenten. Een derde factor die voor zowel gastvrijheid als het onderwijs van belang lijkt is autonomie; het zelf kunnen beslissen over gebeurtenissen, acties of activiteiten. Het is een ervaringsdimensie van gastvrijheid, maar wordt ook genoemd als iets wat Generatie Y–studenten belangrijk vinden. Ook erkenning en laagdrempeligheid lijken factoren die bij zowel gastvrijheid als een docent–studentrelatie van belang zijn. Ten slotte zijn samenwerking en partnerschap belangrijke factoren gebleken binnen de docent–studentrelatie. Dit zou, wanneer dit vergeleken wordt met gastvrijheid, gekoppeld kunnen worden aan de interactie die daarbij van belang is. De kern is hier dat zowel een goede docent–studentrelatie als gastvrijheid tot stand worden gebracht door meerdere partijen: de gastheer/–vrouw of docent en de gast of student. Beide zijn dus een wisselwerking.

3. Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk bespreekt de aanpak van het veldonderzoek. Deze strategie moet zorgen voor beantwoording van de onderzoeks- en bijbehorende deelvragen, teneinde een advies te kunnen geven aangaande het managementvraagstuk. Achtereenvolgens zal in dit hoofdstuk worden stilgestaan bij de onderzoekspopulatie en de beoogde onderzoeksstrategie met bijbehorende waarnemingsmethode en analysetechnieken en de steekproeftrekking. Paragraaf 3.3 geeft ten slotte een korte terugblik op de daadwerkelijke voorbereiding van het veldonderzoek.

3.1 Onderzoekspopulatie

“Onder een populatie verstaan we alle ‘eenheden’ waarover je in je onderzoek uitspraken wilt doen. Ze zijn het domein waarbinnen je onderzoek zich afspeelt”, aldus Verhoeven (2014, p. 195). Zoals eerder al benoemd gaat het in het geval van deze thesis om studenten die studeren aan de voltijd HBS-opleidingen Hotel Management (Nederlands- en Engelstalig programma), Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (Nederlands- en Engelstalig programma) en Facility Management. Samen vormen de studenten van deze opleidingen de onderzoekspopulatie van dit thesisproject.

3.2 Onderzoeksstrategie: focusgroepen

Uitvoer van het veldonderzoek heeft plaatsgevonden middels focusgroepen. Een focusgroep is “a group of individuals selected and assembled by researchers to discuss and comment on, from personal experience, the topic that is the subject of the research” (Powell & Single, 1996, p. 499). Per opleiding, indien van toepassing opgesplitst in Nederlands- en Engelstalig programma, is een focusgroep samengesteld. In totaal zijn dus vijf focusgroepen beoogd: één voor Hotel Management Nederlandstalig (HM- NL), één voor Hotel Management Engelstalig (HM- EN), één voor Facility Management (FM), één voor Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO) en één voor Tourism Management (TM).

De keuze voor focusgroepen heeft verschillende redenen. De eerste heeft te maken met praktische overwegingen aangaande de diversiteit van de onderzoekspopulatie. Verondersteld wordt dat er een verschil in visie op gastvrijheid bestaat tussen studenten van de verschillende opleidingen. Daarnaast, op grond van een onderzoek van het Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming van de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk (2006, p. 18), wordt verwacht dat de visies van studenten uit verschillende jaarlagen van elkaar verschillen. Ook heeft literatuuronderzoek, gepresenteerd in hoofdstuk 2, uitgewezen dat religie grote invloed kan hebben op de manier waarop iemand gastvrijheid ervaart. Daarom wordt aangenomen dat de visies op gastvrijheid afhankelijk zijn van iemands culturele achtergrond. Gezien deze aannames kan gesteld worden dat er sprake is van een complexe en diverse onderzoekspopulatie. Het houden van individuele interviews is hierdoor niet mogelijk gekeken naar de beschikbare tijd, omdat het aantal te voeren individuele interviews dan in de tientallen zou lopen.

Een andere reden voor het gebruik van focusgroepen heeft te maken met de informatie die achterhaald moet worden. Het is namelijk niet alleen van belang dat de visies van studenten op gastvrijheid en onderwijs achterhaald worden, maar ook wat de achterliggende redenen van die visies zijn. Meerdere onderzoekers stippen aan dat focusgroepen juist hiervoor uitermate geschikt zijn. Krueger en Casey (2015, p. 21) noemen focusgroepen geschikt:

- wanneer men op zoek is naar meningen, percepties, ideeën of gevoelens die mensen bij iets hebben;

- wanneer men geïnteresseerd is in factoren die invloed hebben op meningen, gedrag of motivatie; en
- wanneer men geïnteresseerd is in verschillende perspectieven binnen groepen personen.

Powell en Single noemen als doel van een focusgroep het tot stand brengen van een gestuurde, interactieve discussie als middel om ervaringen en de redeneringen achter gedragingen, overtuigingen, percepties en attitudes te achterhalen (1996, p. 499–500). Juist dit lijkt in verband met deze thesis zeer belangrijk, aangezien de visies van de studenten en de HBS niet in één lijn lijken te liggen en dit leidt tot gedrag en attitudes van studenten die door de HBS als ongewenst worden ervaren.

3.2.1 Waarnemingsmethode

Bij de waarnemingsmethode zijn een aantal zaken van belang, waarvan de interactie tussen deelnemers het belangrijkste is. Gill, Stewart, Treasure en Chadwick (2008, p. 293) zien dit als sleutel tot een succesvolle focusgroep. Kitzinger noemt dit het middel om een setting te creëren waarin mensen praten zoals ze dat in het dagelijks leven doen (1995, p. 299). De aanname is dat dit mensen stimuleert om te praten en discussiëren. De onderzoeker heeft als taak de discussie te faciliteren en 'on topic' te houden, maar zonder het gesprek te sturen (Gill et al., 2008, p. 294). Hierbij is het van belang dat alle respondenten evenveel mogelijkheid krijgen om deel te nemen aan het gesprek (Gill et al., 2008, p. 294), respondenten aangemoedigd worden meningsverschillen te bespreken (Kitzinger, 1995, p. 301) en vooral aangemoedigd worden dit op een respectvolle manier doen (Gill et al., 2008, p. 294) en gesloten respondenten aangemoedigd worden om deel te nemen aan het gesprek (Gill et al., 2008, p. 294). De focusgroepen worden opgenomen met beeld en geluid, zodat achteraf opgemaakt kan worden wie wat heeft gezegd. Dit is van belang voor het vaststellen van eventuele verschillen tussen opleidingen, jaarlagen en culturele achtergrond.

Voorafgaand aan de sessies wordt studenten middels een enquête gevraagd aan te geven hoe belangrijk zij de uit de operationalisering voortgekomen onderwerpen vinden op een schaal van 1 tot 5. De enquête is weergegeven in Bijlage V. Er wordt naar gestreefd de enquête door een zo groot mogelijk aantal studenten te laten invullen voor een zo betrouwbaar mogelijk beeld. Uitslagen van de enquête worden gebruikt om per focusgroep vast te stellen welke onderwerpen besproken worden. Bijvoorbeeld: wanneer een bepaald onderwerp als onbelangrijk wordt bestempeld in de enquête, heeft dat aspect blijkbaar weinig invloed op de mate waarin iets als gastvrij wordt ervaren, waardoor het niet interessant zou zijn dit onderwerp tijdens de focusgroep te bespreken.

3.2.2 Steekproeftrekking

Voor de steekproeftrekking wordt gebruikgemaakt van doelgerichte selectie. Respondenten worden geselecteerd aan de hand van vooraf opgestelde selectiecriteria (Verhoeven, 2014, p. 203). Het gebruiken van doelgerichte selectie heeft twee doelen (Plochg & Van Zwieten, 2007, p. 81). Allereerst is het doel zoveel mogelijk kenmerken met betrekking tot het vraagstuk te vertegenwoordigen, aan de andere kant zorgt het voor genoeg diversiteit. Aangezien dit thesisonderzoek te maken heeft met een zeer complexe en diverse onderzoekspopulatie, die in de focusgroepen zo representatief mogelijk vertegenwoordigd moet zijn, zijn selectiecriteria opgesteld op basis van de eerdergenoemde aannames die worden gedaan over de onderzoekspopulatie, namelijk leerjaar en culturele achtergrond.

Er moet voor worden gezorgd dat alle jaarlagen en culturele achtergronden zo representatief mogelijk zijn vertegenwoordigd in de focusgroepen. Dit wordt bereikt door per opleiding het aandeel van

jaarlagen en continenten in de gehele populatie te bepalen. Vervolgens krijgen de jaarlagen en continenten hetzelfde aandeel in de focusgroepen.

Over de omvang van een focusgroep zijn de meningen in de literatuur verdeeld. Deze lopen uiteen van vier tot twaalf (Wilson, 1997, p. 210), tot zes tot meer dan vijftig (Kitzinger, 1995, p. 300) groepsleden. Voor wat betreft het bespreken van niet-commerciële onderwerpen noemen Krueger en Casey (2015, p. 82) een focusgroep van vijf tot acht mensen ideaal. In dit verband is ervoor gekozen te werken met focusgroepen van acht personen, zodat er voldoende ruimte is om zoveel mogelijk verschillende continenten vertegenwoordigd te laten zijn in de focusgroepen. De wijze waarop de focusgroepen samengesteld worden is weergegeven in Bijlage IV. Bij de samenstelling van de focusgroepen van de internationale opleidingen is geen rekening gehouden met de Nederlandse studenten die deze opleidingen volgen. Er wordt namelijk naar gestreefd alleen internationale studenten in de focusgroepen van internationale klassen te plaatsen.

Verwacht werd dat de onderwerpen van dit onderzoek gevoelig kunnen liggen bij de respondenten. Respondenten kregen dan ook de mogelijkheid volledig anoniem deel te nemen aan het onderzoek.

3.2.3 Data-analyse

De data die verkregen worden uit de sessies met de focusgroepen moeten geanalyseerd worden. Daarom worden de gesprekken allereerst getranscribeerd. Belangrijk is de gesprekken zó te transcriberen dat duidelijk is wie wat heeft gezegd, zodat iedereen aandeel vastgesteld kan worden (Gill et al., 2008, p. 294). Nadat de gesprekken getranscribeerd zijn volgt de daadwerkelijke data-analyse. De eerste stap hierin is het open coderen van de transcripten. Hierbij worden de transcripten in fragmenten uiteengegafeld, waarna alle fragmenten een code toegekend krijgen (Verhoeven, 2014, p. 317–318). Hiervoor wordt hoofdzakelijk gebruikgemaakt van aspecten van de kernbegrippen zoals deze benoemd zijn in de operationalisering. Vervolgens wordt de open codering gebruikt om per aspect een samenvatting te maken van de resultaten. Daarna volgt het axiaal coderen, waarbij het vaststellen van verbanden tussen verschillende begrippen centraal staat (Verhoeven, 2014, p. 318). Dit geschiedt door beantwoording van de onderzoeksvragen in hoofdstuk 5, dat de conclusie presenteert. Voor het coderen wordt gebruikgemaakt van het kwalitatieve analyseprogramma 'Atlas.ti'. Een lijst van gebruikte codes is opgenomen in Bijlage XI.

3.3 Voorbereiding veldonderzoek: van enquête naar interviewgide

Zoals benoemd in paragraaf 3.2.1 is allereerst een enquête afgenomen om de gespreksonderwerpen voor de focusgroepen vast te stellen. Gezien het feit dat er bij de opleidingen HTRO/TM en FM niet genoeg respondenten gevonden konden worden, is de keuze gemaakt alleen bij de opleiding HM focusgroepen te houden. De enquête is dan ook alleen afgenomen onder HM-studenten. De uitslagen van die enquête, gegenereerd door SPSS, zijn opgenomen in Bijlage VI, onderverdeeld in propedeuse, hoofdfase 1 en hoofdfase 2. Op basis van die uitslagen zijn de gespreksonderwerpen voor de focusgroepen vastgesteld. Hierbij is gekeken naar de gemiddelde scores per item. De items met de hoogste scores zijn opgenomen in de topic-/vragenlijsten, die zijn opgenomen in Bijlage VII tot en met Bijlage IX. Om de opleidingen HTRO, TM en FM toch een aandeel te geven in het onderzoek zijn interviews gehouden met studenten van die opleidingen, waarvoor een aparte interviewgide is ontwikkeld, opgenomen in Bijlage X. De gevolgen van het afwijken van de beoogde onderzoeksopzet in termen van validiteit en betrouwbaarheid van dit thesisproject worden besproken in hoofdstuk 6.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het veldonderzoek. Om hierin zo veel mogelijk overzicht te bieden zijn de resultaten per sub-aspect van alle kernbegrippen samenvattend weergegeven. Een meer uitgebreide, gedetailleerde weergave van de resultaten van het veldonderzoek is opgenomen in Bijlage XII.

4.1 Gastvrijheid

Deze paragraaf presenteert de resultaten met betrekking tot de sub-aspecten van gastvrijheid.

4.1.1 Comfort

Ervaren van comfort hangt samen met het ervaren van fysieke veiligheid, zich op het gemak voelen en zich thuis voelen. Zich op het gemak voelen en zich thuis voelen worden door studenten van alle opleidingen belangrijk geacht, fysieke veiligheid speelt vooral bij FM-studenten een rol.

4.1.2 Logistiek en facilitair

Een punt dat niet voortkwam uit het literatuuronderzoek, logistieke en facilitaire zaken, wordt voornamelijk benoemd door FM-studenten. De mogelijkheid tot ruimtereservering vinden zij een goede en belangrijke service. Derdejaars HM-studenten geven aan dat de klaslokalen in Apeldoorn zeer gehorig zijn en toiletten vaak vies zijn.

4.1.3 Persoonlijke aandacht

Persoonlijke aandacht wordt door studenten van alle opleidingen en jaarlagen beschouwd als een zeer belangrijk aspect van gastvrijheid. Persoonlijke aandacht wordt in grote mate al ervaren. Vooral de front office en docenten afkomstig uit de gastvrijheidsbranche worden geprezen. Studenten van alle opleidingen geven aan persoonlijke aandacht vanuit de studieloopbaanbegeleider (SLB'er) te missen.

4.1.4 Processen

Het sub-aspect processen bestaat uit communicatie en organisatie. Studenten van alle opleidingen achten communicatie belangrijk, maar ervaren het vooral via e-mail als stroef. Studenten geven aan snel antwoord te verwachten, maar moeten soms weken wachten op reactie. Internationale studenten vinden het vervelend dat PowerPoints soms gedeeltelijk of geheel in het Nederlands zijn en dat docenten en studenten vaak Nederlands tegen elkaar spreken tijdens de lessen.

Processen moeten snel en soepel verlopen, maar zo wordt dit niet altijd ervaren. Studenten moeten soms lang wachten, de examencommissie wordt als hiërarchisch en 'niet open voor de situatie van een individu' bestempeld. Ook wordt aangegeven dat verschillende organen zich bezighouden met gelijksoortige zaken, maar wel verschillende informatie geven aan studenten. Ten slotte wordt Blackboard in termen van organisatie door studenten van alle opleidingen genoemd als aandachtspunt.

4.1.5 Relatie gastheer/-vrouw-gast

Een eerste aspect is tegemoetkomen aan wensen en behoeften. Men mag nooit aannemen dat iedereen hetzelfde is en dus dezelfde wensen en behoeften heeft. Men moet inspelen op de individu en er alles aan doen om iemands wens te bevredigen. Een tweede aspect is interactie, waarbij gastvrijheid wordt beschouwd als een wederzijds proces.

4.1.6 Uitnodigend klimaat

Bij een uitnodigend klimaat hoort zich welkom voelen, een vriendelijke behandeling, inrichting van ruimtes en klimaatregeling. Studenten van alle opleidingen vinden een welkom gevoel het belangrijkste. De front office heeft er een groot aandeel in dat studenten zich welkom voelen. Vriendelijke omgang met elkaar zorgt ervoor dat studenten zich op hun gemak voelen. Bovendien vinden FM-studenten inrichting van ruimtes belangrijk in termen van een uitnodigend klimaat. Ten slotte wordt de klimaatregeling door zowel HM- als FM-studenten gezien als weinig gastvrij.

4.1.7 Ervaren van zorg

Studenten van alle opleidingen geven aan dat de mate van hulp die wordt ontvangen in grote mate bepaalt of zorg wordt ervaren. Het overgrote deel van de docenten en het personeel van de front office staat er altijd voor open om vragen te beantwoorden. Ook een gevoel van erkenning is belangrijk voor het ervaren van zorg. Studenten van alle opleidingen geven aan dat het fijn is dat ze over het algemeen herkend en erkend worden voor wie zij zijn als individu. Ze voelen zich hierdoor gewaardeerd en belangrijk.

4.2 Onderwijs

Deze paragraaf presenteert de resultaten met betrekking tot de sub-aspecten van onderwijs.

4.2.1 Verwachtingen van onderwijs

Verwachtingen die studenten hebben van onderwijs kunnen grofweg worden onderverdeeld in: het opdoen van kennis en vaardigheden, toepasbaar/praktijkgericht onderwijs en zichzelf ontwikkelen. Vrijwel alle respondenten vinden dat onderwijs vooral moet draaien om ontwikkeling van toepasbare en op het werkveld voorbereidende kennis en vaardigheden. Veel studenten noemen ook het ontwikkelen van zichzelf en hun competenties. HM-studenten achten dit belangrijker dan ontwikkeling van kennis, omdat competenties meer tijd behoeven om te ontwikkelen. Aandachtspunten in dit verband zijn feedback, planningsvaardigheden en interactie tussen docenten en studenten.

4.2.2 Leerproces en de rol van studenten en docenten

De meeste respondenten vinden dat studenten in grote mate zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leerproces. Wel vinden de meeste studenten dat een docent daarin een ondersteunende en faciliterende rol heeft. Docenten moeten kennis en informatie aanreiken, maar het is vervolgens aan de student om hier daadwerkelijk iets mee te doen.

De meningen over de rol van docenten lopen uiteen. Motiveren en inspireren worden ten eerste genoemd. Motivatie is vooral gevolg van enthousiasme, vriendelijkheid, betrokkenheid en duidelijkheid vanuit de docent. Ook lesvoorbereiding wordt genoemd. Ten slotte wordt gezegd dat docenten het goede voorbeeld moeten geven door de heersende cultuur over te dragen op studenten, waarna studenten dit zullen oppakken. Echter, de meeste HM-studenten vinden het uitstralen van gastvrijheid net zo goed een taak van studenten.

Over de rol van studenten bestaat meer consensus. Aandacht tonen tijdens de les en voorbereid naar de les komen worden genoemd als twee belangrijke taken van studenten. Ook het tonen van interesse, betrokkenheid en motivatie worden genoemd als belangrijke taken. Alle genoemde factoren worden beschouwd als een stukje gastvrijheid naar en motivatie voor docenten. Ten slotte wordt naar de les

gaan genoemd, maar wel met de kanttekening dat studenten vrij zijn in de keuze of ze lessen wel of niet bijwonen.

4.2.3 Service

Vooral vierde- en vijfdejaarsstudenten vinden dat onderwijs een service is. Ze zijn van mening dat ze betalen voor school en daarvoor een tegenprestatie mogen verwachten. Ze vinden dat ze in grote mate zelf mogen bepalen wat ze met die service doen en er alles aan gedaan moet worden om hun wensen en behoeften te bevredigen en hen tevreden te houden. Ze vinden dat dit door de jaren heen minder wordt.

Studenten van alle opleidingen vinden feedback, onderdeel van het ervaren van service, zeer belangrijk. Ze vinden dat er over het algemeen genoeg mogelijkheden tot feedback zijn, maar noemen ook punten van ontevredenheid. Docenten lijken soms niet op één lijn te zitten, feedback is niet altijd duidelijk en soms te veel gericht op de negatieve kant. Sommige studenten geven aan dat studenten bij het krijgen van feedback niet altijd in hun waarde worden gelaten door docenten.

4.2.4 Stelt in staat te presteren

Onderdelen hiervan zijn voldoende faciliteiten en het hebben van hoge, maar realistische verwachtingen van studenten. Hoge verwachtingen worden beschouwd als positief, maar dan moet vooraf wel duidelijke informatie en kennis overgedragen worden waar de studenten mee kunnen werken. Eerstejaars HM-studenten vinden zelfs dat er soms wel meer verwacht mag worden.

4.2.5 Verwachtingen managen

Studenten van alle opleidingen vinden dat onderlinge verwachtingen duidelijker mogen zijn. Veel studenten geven aan dat het óf niet duidelijk is wat van hen wordt verwacht óf dat niet duidelijk is bij school wat zij van school verwachten. Ook wordt aangegeven dat verwachtingen van verschillende docenten op het gebied van gewenst gedrag en prestaties soms wel erg ver uit elkaar liggen.

4.2.6 Flexibiliteit

Internationale studenten missen flexibiliteit in de zin dat docenten zich niet altijd aanpassen aan de culturele diversiteit van een klas. HM-studenten missen flexibiliteit in de bereikbaarheid van docenten. Ze zijn over het algemeen alleen tijdens schooluren bereikbaar, terwijl van studenten wordt verwacht dat ze daarbuiten hun schoolwerk doen, wat als storend wordt ervaren. Vijfdejaars studenten missen flexibiliteit sinds zij zijn gaan vertragen. Er wordt genoemd dat er zo aan regels en procedures wordt vastgehouden, dat enige vorm van flexibiliteit niet mogelijk is. Ze betreuren dit, omdat ze denken dat meer flexibiliteit de HBS veel gastvrijer zou maken.

4.2.7 Non-traditionele onderwijsmethoden

Eerstejaars FM-studenten vinden het belangrijk dat er 'out of the box' wordt lesgegeven. Belangrijk zijn veel interactieve lessen en technologie die het mogelijk maakt om thuis te werken. Vijfdejaars HM-studenten denken hier anders over en zien PowerPoints het liefst verdwijnen. Zij zien het gebruik van technologie als demotiverend en weinig leerzaam en afleidend. Bovendien zijn ze van mening dat de lessen zonder PowerPoints persoonlijker zouden zijn.

4.2.8 Duidelijke informatie

Vooral internationale studenten vinden duidelijke informatie belangrijk. Opdrachten worden soms niet goed uitgelegd of informatie die gegeven wordt, wordt gezien als té summier. Dit roept het gevoel op dat 'studenten zichzelf moeten onderwijzen'. Daarnaast speelt het een rol dat ze niet bekend zijn in Nederland en daarom onbekend met de manier waarop zaken geregeld worden. Tweedejaars HM-studenten geven aan dat ze informatie over het algemeen vrij duidelijk vinden waar het lesmodules betreft, maar dat informatie eerder mag komen en duidelijker mag zijn waar het zaken buitenom lesmodules betreft.

4.2.9 Rooster

Studenten van alle opleidingen merken op dat het rooster demotiverend kan werken. Maar één les per dag zorgt ervoor dat studenten niet komen, tijdens hele lange dagen kan aan het einde van de dag de focus niet meer gevonden worden. Een TM-studente zegt dat er een betere balans zou moeten zijn, zodat een student gedurende het volledige rooster op zijn of haar best kan zijn.

4.3 Docent–studentrelatie

Deze paragraaf presenteert de resultaten met betrekking tot de sub-aspecten van de docent–studentrelatie.

4.3.1 Erkenning en herkenning

Erkenning en herkenning worden voornamelijk genoemd door FM- en HM-studenten als een stukje bevestiging van waar hij/zij mee bezig is, maar het geeft ook het gevoel dat iemand belangrijk is. Deze zaken worden beschouwd als zeer belangrijk. Wat ook werd benoemd, is dat docenten studenten soms aan regels houden waar ze zich zelf niet aan houden. Gevoelens die dit oproept worden onder andere omschreven als het gevoel dat hun aanwezigheid niet wordt opgemerkt of zelfs dat studenten zich soms een 'niemand' voelen.

4.3.2 Openheid

Studenten van alle opleidingen en uit alle jaarlagen vinden openheid zeer belangrijk. Er wordt benoemd dat veel docenten een open karakter hebben. Openheid wordt onder andere belangrijk geacht in verband met het (durven) stellen van vragen en het stimuleert studenten hun meningen en suggesties te delen met docenten. Ook de front office wordt in dit verband genoemd als een zeer sterk punt.

4.3.3 Partnerschap in leren

Veel studenten vinden een partnerschap tussen docenten en studenten, het 'samen doen', belangrijk. Partnerschap bestaat uit samenwerken, enthousiaste docenten en een zekere gelijkheid van docenten en studenten. Aangegeven wordt dat docenten ook van studenten kunnen leren en er zo uitwisseling van kennis en ideeën plaats kan vinden. Veel interactie tijdens de les wordt gezien als een goede basis voor samenwerking en als middel tot een dynamisch leerproces, omdat het de mogelijkheid biedt om tijdens de les feedbackmomenten te hebben, waardoor ook studenten constant van elkaar kunnen leren. Studenten zien het ook als mogelijkheid om betrokken te worden bij de invulling van hun eigen onderwijs.

Enthousiasme vanuit docenten wordt ook belangrijk geacht. Dat, en passie voor het vak, zorgen ervoor dat studenten enthousiast, nieuwsgierig en gemotiveerd raken. Ten slotte vinden studenten het belangrijk dat ze het gevoel hebben dat docenten niet boven hen staan, maar dat ze 'gelijken' zijn: "de

docenten zijn seniors en wij juniors, net zoals in het bedrijfsleven”, aldus een respondent. Dit maakt de onderlinge sfeer informeler, wat barrières voor samenwerking weghaalt.

4.3.4 Persoonlijke interesse

Studenten van alle opleidingen en uit alle jaarlagen noemen een persoonlijke benadering en oprechte interesse in iedere student als individu één van de belangrijkste aspecten van een gastvrije relatie. Het geeft het gevoel ertoe te doen en dat er gegeven wordt om de individu. Het zorgt ervoor dat studenten zich fijn voelen op school en graag naar school gaan. Het grootste punt van ontevredenheid waar het gaat om persoonlijke interesse en aandacht ligt bij de SLB'ers en docenten die niet uit de gastvrijheidsbranche komen. HM-studenten vinden ten slotte dat persoonlijke interesse niet alleen van docenten moet komen, maar dat studenten zelf ook interesse moeten tonen in de docenten.

4.3.5 Respect, veiligheid en wederzijds vertrouwen

Respect staat zeer hoog in het vaandel bij studenten. Respect wordt omschreven als iets dat van twee kanten moet komen en wordt voornamelijk geïnterpreteerd als zijnde ‘dat iedereen in zijn of haar waarde gelaten moet worden’. Het wordt genoemd als iets dat eigenlijk ‘gewoon’ zou moeten zijn, maar er worden verschillende voorbeelden genoemd van situaties waarin respect niet ervaren werd. Aangezien respect zeer sterk genoemd werd in combinatie met vertrouwen en veiligheid, kunnen deze begrippen niet los van elkaar worden gezien. Het meest gegeven voorbeeld is dat er docenten zijn die studenten ten overstaan van een gehele klas het gevoel geven dat ze dom zijn, wat ervoor zorgt dat studenten zich onveilig voelen en niet meer om hulp durven te vragen, omdat het vertrouwen weg is. Daarnaast geven twee HM-studenten aan dat de school in Apeldoorn klein is en docenten soms dingen over hen weten die zij zelf niet hebben verteld, waardoor het idee bestaat dat er ‘geroddeld’ wordt. Zij geven aan dat dit het gevoel van ervaren veiligheid en respect binnen de docent-studentrelatie enorm kan hinderen, omdat zij het belangrijk vinden dat een student erop kan rekenen dat iets dat hij of zij vertelt ook daadwerkelijk bij die ene docent blijft. Zo niet, dan kan dit het leerproces hinderen, omdat het ervoor kan zorgen dat studenten niet meer naar docenten durven te gaan als zij problemen hebben. Genoemd wordt dat, wanneer een gevoel van respect, veiligheid en vertrouwen is aangetast, het moeilijk is dit nog te herstellen. Respect kan echter ook precies omgekeerd werken wanneer het wel wordt ervaren. Het werkt dan juist motiverend en geeft een veilig en vertrouwd gevoel, waardoor de drempel om naar een docent te gaan voor hulp lager is. Buitenom respect van studenten naar docenten toe wordt aangegeven dat het net zo belangrijk is dat studenten respect tonen aan docenten.

4.3.6 Toegankelijkheid

Toegankelijkheid wordt als zeer belangrijk beschouwd door alle jaarlagen en opleidingen en wordt vooral in verband gebracht met beschikbaarheid en bereikbaarheid. Beschikbaarheid wordt vooral genoemd als zijnde dat docenten gemakkelijk te benaderen zijn op school en openstaan voor het geven van feedback. Hartelijkheid en zichtbaarheid van docenten worden genoemd als zaken die bijdragen aan toegankelijkheid van docenten.

Studenten vinden de bereikbaarheid van docenten net zo belangrijk, maar zijn hierover minder positief. Voornamelijk slechte bereikbaarheid via e-mail en een als weinig flexibel ervaren bereikbaarheid spelen een belangrijke rol.

4.3.7 Relatie tussen studenten onderling

Studenten van alle opleidingen hebben aangegeven dat de relatie tussen studenten onderling net zo belangrijk is als de relatie met docenten. Saamhorigheid en betrokkenheid worden genoemd.

Voornamelijk vierde- en vijfdejaars studenten vinden het belangrijk dat studenten elkaar helpen en steunen. Tweedejaars studenten vinden dat dit wordt vergemakkelijkt door de opzet van openbare ruimtes en respect wordt genoemd als belangrijk aspect van een goede omgang tussen studenten onderling. Vijfdejaars HM-studenten geven aan dat er meer een cultuur moet komen waarin studenten niet bang zijn elkaar aan te spreken op elkaars gedrag.

4.4 Overige bevindingen

Een aantal zaken kwamen maar een gering aantal keren ter sprake en worden daarom hier zeer kort weergegeven.

Verrassing

Eén HM-studente geeft aan dat ze verrassing een belangrijk element vindt van gastvrijheid; het als gast ontvangen van iets extra's waar men niet op had gerekend.

Zichtbaarheid van de HBS met betrekking tot gastvrijheid

Studenten geven aan dat ze de HBS niet zichtbaar of herkenbaar vinden vanwege haar gastvrijheid. De HBS zou zich hiermee niet voldoende onderscheiden en profileren.

Geschiktheid voor de opleiding en de overgang naar het HBO

Eén HTRO-student en één HM-student geven aan dat ze vinden dat er bij intakes beter gekeken kan worden naar iemands geschiktheid voor de opleiding in termen van een gastvrije houding. De HTRO-studente geeft daarnaast aan dat ze de overgang van MBO naar HBO zwaar vond. Zij pleit ervoor dat er, niet alleen voor MBO'ers, maar in het algemeen, meer aandacht besteed wordt aan de overgang naar het HBO, zodat studenten zo snel mogelijk wennen en gelijk het beste uit hun studie kunnen halen.

Empathie

Twee FM-studenten vinden empathie en het zich kunnen inleven in een ander belangrijk in een goede docent-studentrelatie. Dit geldt wat hen betreft ook voor de relatie tussen studenten onderling.

5. Conclusies

Dit hoofdstuk behandelt de conclusies die getrokken kunnen worden op basis van het literatuuronderzoek en het veldonderzoek door antwoord te geven op de onderzoeksvragen zoals deze eerder zijn geformuleerd in paragraaf 1.5. Hierin zit ook de beantwoording van de deelvragen verwerkt. Een uitgebreidere beantwoording van de deelvragen is opgenomen in Bijlage XIII.

5.1 Wat is gastvrijheid binnen een onderwijsproces?

Gastvrijheid binnen het onderwijsproces wordt over het algemeen beschouwd als een wederzijds fenomeen dat overgedragen moet worden van school op student, maar ook andersom en tussen studenten onderling. Gastvrijheid kan niet bestaan als het van maar één kant komt. Dit bevestigt de opvatting van Derrida (1997, geciteerd in Hung, 212, p. 90) dat gastvrijheid geen onvoorwaardelijke vorm kan aannemen, maar dat het een wisselwerking is tussen meerdere partijen en gastvrijheid gedoemd is over te gaan in rechten, verplichtingen, macht en gezag voor alle partijen. Tegelijkertijd spreken Hepple et al. (1990, geciteerd in King, 1995, p. 220) dit juist tegen. Zij stellen namelijk dat gastvrijheid slechts overgedragen wordt door de gastheer/-vrouw op de gast.

Vooraf persoonlijke aandacht is bijzonder belangrijk voor het ervaren van gastvrijheid, omdat het gevoelens van erkenning, herkenning en belangrijkheid geeft. Hiermee wordt het idee van Lashley dat oprechte interesse in de individu van belang is bevestigd (2000, p.14). Ook bevestigt het Kings idee dat ervaring van gastvrijheid iets persoonlijks is (1995, p. 232). Tegemoetkomen aan individuele wensen en behoeften is hierin dus van belang, zoals ook King aanstipt in haar publicatie (1995, p. 232). Voor SLB'ers is een grote rol weggelegd met betrekking tot het tonen van persoonlijke aandacht.

Het verlengde van persoonlijke aandacht is het ervaren van zorg. Voornamelijk de mate waarin hulp wordt ervaren speelt hierin een grote rol. Het ervaren van zorg bewerkstelligt, net als persoonlijke aandacht, een gevoel van erkenning en herkenning. Gekeken naar de ervaringsdimensies van gastvrijheid zoals deze gedefinieerd zijn door Hoekstra et al. (2017, p. 125) zijn ondersteuning, erkenning en herkenning inderdaad factoren die bijdragen aan het ervaren van zorg. Hier blijkt dat gastvrijheid wel degelijk een plaats kan hebben binnen een onderwijsproces, omdat Worley (2011, p. 36) erkenning benoemt als een belangrijk aspect van onderwijs.

Een uitnodigend klimaat speelt voornamelijk een rol in de vorm van het ervaren van fysieke veiligheid en zich op school thuis en op het gemak kunnen voelen, precies zoals Hoekstra et al. (2017, p. 125) het beschrijven. Dit alles zijn zaken die ook genoemd worden door Hemmington (2007, p. 753) en Hepple et al. (1990, geciteerd in King, 1995, p. 220), die stellen dat de gastheer/-vrouw moet zorgen voor de veiligheid en het fysieke en psychologische comfort van de gast. Het draagt bij aan de motivatie van studenten en het zorgt ervoor dat ze graag naar school gaan. Ook soepele en snelle communicatie en duidelijke informatie worden belangrijk geacht. Het soepel verlopen van processen wordt ook genoemd door Hoekstra et al. (2017, p. 125). Het is hierbij van belang dat taken en verantwoordelijkheden van verschillende organen duidelijk worden omschreven en dat studenten snel van antwoord/informatie worden voorzien.

5.2 Welk beeld heeft Generatie Y van onderwijs?

Studenten zijn grotendeels zelf verantwoordelijk voor hun eigen leerproces, maar een school moet erin faciliteren dat studenten ook daadwerkelijk kunnen presteren. Hierin komt het idee van Worley terug dat het bij Generatie Y van belang is dat studenten mogelijkheden krijgen om successen te boeken (2011, p. 36). Een grote rol is weggelegd voor een partnerschap met docenten, dat gekenmerkt wordt door samenwerking, enthousiasme, gelijkwaardigheid van docenten en studenten en veel interactieve lessen met mogelijkheden tot het geven en krijgen van feedback. Opvallend is dat, behalve de feedback, genoemde zaken in de literatuur juist worden aangemerkt als onderdeel van een goede docent–studentrelatie, maar studenten deze aspecten dus juist zien als het beeld dat ze hebben bij onderwijs in het algemeen. Het belang van samenwerking wordt benadrukt door Tiberius en Bllson (1991, p. 82). Hung (2012, p. 93) stelt dat onderdeel van de docent–studentrelatie is dat docenten de status van ‘baas over de student’ laten vallen, waardoor de machtsafstand tussen docenten en studenten afneemt en gewerkt kan worden aan een partnerschap dat dient om samen te leren. Het gaat hierbij dus om co-creatie van kennis, het beeld dat de HBS van onderwijs heeft, maar waarvan zij dacht dat studenten hier anders over dachten. Het onderzoek wijst nu dus uit dat studenten wel degelijk denken in termen van co-creatie van kennis.

Enthousiasme in het lesgeven wordt door Noroozizadeh (z.d.) aangemerkt als belangrijke eigenschap van docenten. De feedback, die respectvol en positief moet worden gebracht, is volgens Worley (2011, 36) wel een algemeen bekende verwachting die Generatie Y heeft. Verrassend is dit niet, aangezien studenten feedback bestempelen als een belangrijke factor in hun ontwikkeling.

Dit alles moet ertoe leiden dat studenten kennis en vaardigheden opdoen waarmee ze het werkveld in kunnen en waarmee ze zichzelf als persoon én hun competenties en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Het is vooral van belang dat die kennis en vaardigheden toepasbaar zijn in het werkveld. Vooral aan planningsvaardigheden moet meer tijd worden besteed. Dit komt niet als verrassing, aangezien Worley (2011, p. 36) in haar publicatie aangeeft dat Generatie Y slecht is in timemanagement. Voornamelijk vierde- en vijfdejaars studenten zien het onderwijsproces als een service waarvoor zij betalen, overeenkomstig de opvattingen van Worley (2011, p. 36) dat Generatie Y persoonlijke aandacht wil en directe service verwacht wanneer zij dit nodig denkt te hebben. De verwachting dat er alles aan gedaan wordt om tegemoet te komen aan hun wensen en behoeften hangt hiermee samen, wat in termen van gastvrijheid weer aangestipt wordt door King. Daarnaast vinden studenten dat ze zelf mogen bepalen hoe ze services gebruiken voor hun leerproces, ook overeenkomstig de opvatting van Worley. Deze uitkomst bevestigt het idee van de HBS dat studenten steeds meer zelf bepalen welk deel van het onderwijs, de service, zij aanwenden.

Zaken die van docenten verwacht worden zijn hoge, maar realistische verwachtingen van studenten, inspiratie, motivatie, enthousiasme, vriendelijkheid, betrokkenheid, duidelijkheid en goede voorbereiding van lessen. Worley benadrukt hierin dat verwachtingen en gestelde doelen vanuit docenten vooral hoog moeten zijn (2011, p. 36), maar noemt hier niet bij dat de verwachtingen ook realistisch moeten zijn. Studenten verwachten ook flexibiliteit, wat door Worley (2011, p. 36) als belangrijke eis van Generatie Y–studenten wordt genoemd. Gebleken is dat flexibiliteit vooral bij vertragende studenten een rol speelt, in het algemeen speelt het vooral een rol in de als beperkt ervaren bereikbaarheid van docenten.

Rollen voor studenten zijn interesse, motivatie en betrokkenheid tonen. Dit is een stukje gastvrijheid naar docenten toe dat hen ook motiveert om iets moois neer te zetten. Ook naar de les gaan en voorbereiden op die zijn les van belang. Hierin mogen strengere eisen vanuit docenten worden gesteld. Daarnaast moeten wederzijdse verwachtingen duidelijker uitgesproken worden en informatie moet duidelijk verstrekt worden. Vooral voor internationale studenten is duidelijke informatie van belang. Vooral het aspect van verwachtingen wordt wel benoemd door Worley (2011, p. 36), maar het duidelijke karakter ervan benoemt zij niet. Wel bevestigt deze uitkomst het idee van de HBS dat verwachtingen beter op elkaar moeten worden afgestemd.

Over de rol van technologie binnen het onderwijs is geen duidelijkheid verkregen. Een aantal FM-studenten vindt dat het een rol moet hebben, wat betreft vijfdejaars HM-studenten mag de technologie verdwijnen, omdat het lessen onpersoonlijk maakt en het afleidt. In zekere mate is dit opvallend, omdat Worley (2011, p. 36) aangeeft dat Generatie Y in onderwijs juist op zoek is naar technologie.

5.3 Wat houdt een goede relatie tussen docenten en studenten in binnen het kader van gastvrijheid?

Een goede relatie tussen docenten en studenten is gebaseerd op de drie samenhangende factoren respect, wederzijds vertrouwen en veiligheid. Docenten en studenten, maar ook studenten onderling moeten dit elkaar geven. Het belang van vertrouwen wordt bevestigd door Hung (2012, p. 94), Rice (2006, p. 76) en Tiberius en Bilson (1991, p. 96). Gebleken is dat, wanneer één van de drie beschadigd is, de andere twee ook minder of niet worden ervaren. Eenmaal beschadigd is het moeilijk respect, vertrouwen of een gevoel van veiligheid nog te herstellen. In grote mate hangen ze ook samen met de mate waarin docenten worden ervaren als toegankelijk, omdat de factoren beïnvloeden of studenten om hulp durven te vragen of niet, wat bevestigd wordt door Hung (2012, p. 96). Ook openheid (ook benoemd door Tiberius & Bilson, 1991, p. 82) en bereikbaarheid van docenten draagt bij aan hun toegankelijkheid. Een andere factor die daar ook aan bijdraagt, is het aangaan van een partnerschap met studenten. Het concept van 'gelijkwaardig zijn' haalt barrières weg, waardoor het bijdraagt aan een goede samenwerking en interactie, zoals ook Hung (2012, p. 93) benoemt. Interactie lijkt belangrijk voor Generatie Y met het oog op de uitspraak van Worley (2011, p. 36) dat Generatie Y zeer sociaal is ingesteld en het daardoor belangrijk is dat er discussies worden gegenereerd tijdens de lessen. Openheid en partnerschap worden door studenten ook als gastvrij gezien, omdat deze factoren ervoor zorgen dat studenten het gevoel hebben gehoord te worden en dat er tegemoetgekomen wordt aan hun wensen en behoeften. Ook worden deze factoren gezien als mogelijkheid om inbreng te hebben in het eigen onderwijs.

Het al dan niet aanwezig zijn van gastvrijheid binnen de docent-studentrelatie wordt ten slotte in grote mate bepaald door de aan- of afwezigheid van persoonlijke interesse in elkaar. Frego (2006, p. 43) wordt hiermee bevestigd in haar idee dat de meeste studenten wel degelijk gekend willen worden. Het zorgt, net als persoonlijke aandacht bij gastvrijheid in het algemeen, voor een gevoel van herkenning, erkenning en belangrijkheid. In dit opzicht wordt Hung (2012, p. 91) in het ongelijk gesteld. Zij stelt namelijk dat het in termen van gastvrijheid niet noodzakelijk is studenten te kennen. Tegelijkertijd wordt Ruitenbergh (2009) in het gelijk gesteld. Zij stelt namelijk dat dit wel noodzakelijk is. Ook Pijs- Hoekstra et al. (2017, p. 125) noemen erkenning, herkenning en gevoel van belangrijkheid als belangrijke elementen van gastvrijheid.

6. Validiteit en betrouwbaarheid

Dit hoofdstuk bespreekt de validiteit en betrouwbaarheid van dit thesisproject, waarbij gebruikgemaakt wordt van literatuur over onderzoeksmethodologie.

6.1 Validiteit van dit thesisproject

Validiteit in het algemeen draait om de vraag of de resultaten van een onderzoek overeenkomen met de werkelijkheid (Swaen, 2016) en bestaat uit verschillende onderdelen. De bespreking van de validiteit is onderverdeeld in drie onderdelen: begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

6.1.1 Begripsvaliditeit

“De begripsvaliditeit geeft aan in hoeverre het instrument datgene meet wat beoogd wordt te meten” (Swaen, 2016). Belangrijk is dat begrippen goed omschreven en afgebakend worden in de theorie. Met betrekking tot dit thesisproject kan worden gesteld dat voorafgaand aan het veldonderzoek een theoretisch kader is opgesteld. Hierin zijn de kernbegrippen van dit thesisproject uiteengerafeld in verschillende aspecten en met elkaar in verband gebracht om de kernbegrippen te operationaliseren en duidelijk te krijgen wat precies onderzocht moest worden. Daarna zijn deze aspecten omgezet in een enquête waarin studenten aangaven hoe belangrijk ze deze aspecten vonden, op basis waarvan gespreksonderwerpen voor de focusgroepen zijn vastgesteld. Met betrekking tot de interviews zijn de vragen algemener gehouden, zodat respondenten zelf onderwerpen konden aandragen. Wel is ervoor gekozen de betekenis en inhoud van de verschillende kernbegrippen zoals omschreven in het theoretisch kader niet prijs te geven aan de respondenten. De bedoeling van het thesisproject was namelijk juist te achterhalen wat studenten zelf verstaan onder gastvrijheid, onderwijs en de docent-studentrelatie. Geconcludeerd kan worden dat er, ondanks het feit dat er niets prijs is gegeven van de inhoud van begrippen, vrijwel geen nieuwe aspecten naar boven kwamen tijdens de interviews en focusgroepen. Gesteld kan dus worden dat de begripsvaliditeit van dit thesisproject hoog is.

6.1.2 Interne validiteit

“Interne validiteit zegt iets over de onderzoeksopzet van je onderzoek” (Swaen, 2016). Eén van de zaken die interne validiteit verhoogt bij kwalitatief onderzoek is het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden. In het geval van dit thesisproject is gebruikgemaakt van enquêtes, focusgroepen, interviews en literatuur, waardoor sprake is van triangulatie. Dit werkt versterkend voor de interne validiteit (De afstudeerconsultant, z.d.). Daarnaast is in Bijlage XII, de uitgebreidere en gedetailleerdere versie van de resultaten van het veldonderzoek, aandacht besteed aan minderheidsstandpunten, die vervolgens tegen elkaar zijn afgezet en waar mogelijk zijn gekoppeld aan de heersende visies, wat ook versterkend werkt voor de interne validiteit (De afstudeerconsultant, z.d.). Al met al kan dus gesteld worden dat de interne validiteit van dit thesisproject hoog is.

6.1.3 Externe validiteit

De externe validiteit gaat over de vraag of de conclusies gegeneraliseerd mogen worden naar de gehele populatie, waarbij gekeken moet worden of de steekproef een representatieve afspiegeling is van de gehele onderzoekspopulatie (Swaen, 2016). Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat externe validiteit een kleinere rol speelt bij kwalitatief onderzoek, omdat vaak maar een relatief kleine groep wordt onderzocht. Echter, met het oog op de steekproef moet gesteld worden dat het er in eerste instantie op lijkt dat de externe validiteit van dit thesisproject veel haken en ogen heeft. Omdat er

grote moeite was met het vinden van respondenten moesten hierin veel concessies worden gedaan. De steekproef is niet samengesteld zoals was beoogd en weergegeven in Bijlage IV. Beoogd was om voor alle opleidingen focusgroepen van acht respondenten samen te stellen op basis van het aandeel dat de verschillende jaarlagen en nationaliteiten binnen die opleidingen hebben. Echter, voor de opleidingen FM, TM en HTRO was er veel moeite respondenten te vinden waardoor geen focusgroepen konden worden samengesteld, behalve waar het FM1 betreft. Om alsnog studenten van FM, HTRO en TM te spreken, zijn daarom interviews afgenomen met een aantal studenten van die opleidingen. Focusgroepen hebben voornamelijk plaatsgevonden binnen de opleiding HM, waar alle jaarlagen bevestigd zijn. Echter, er is geen rekening gehouden met de nationaliteit van de respondenten. Gesteld kan dus worden dat selectie van respondenten niet doelgericht heeft plaatsgevonden, maar meer door toeval is bepaald. Een ander probleem met de focusgroepen was dat veel respondenten niet kwamen opdagen, waardoor drie focusgroepen de helft kleiner uitvielen. Samengevat kan gesteld worden dat de steekproef geen goede afspiegeling was van jaarlagen en nationaliteiten en dat de opleiding HM in termen van aantal respondenten een groter aandeel heeft gehad in het onderzoek. Echter, gezien het feit dat over het overgrote deel van de besproken onderwerpen consensus bestond, ongeacht opleiding en nationaliteit, kan geconcludeerd worden dat de uitkomsten van dit thesisproject gegeneraliseerd mogen worden naar het gehele studentenbestand van de opleidingen HM – NL, HM – EN, HTRO, TM en FM. Hiermee is dit thesisproject dus wel extern valide.

6.2 Betrouwbaarheid van dit thesisproject

Nu de validiteit van dit thesisproject is vastgesteld, wordt gekeken naar de interne en externe betrouwbaarheid ervan. Bij de interne betrouwbaarheid is het met name belangrijk vast te stellen of onderzoeksresultaten mogelijk vertekend zijn onder invloed van de onderzoeker (Willems & Van Zwieten, 2004, p. 631). Belangrijk hierbij is te kijken of de werkwijze bij dataverzameling en –analyse controleerbaar en herleidbaar is. Om de interne betrouwbaarheid te waarborgen zijn allereerst alle interviews en focusgroepen getranscribeerd, waarna gebruikgemaakt is van een set codes om de transcripten naar onderwerp te fragmenteren. Voor het coderen is gebruikgemaakt van de analysesoftware Atlas.ti om fouten in het coderen en analyseren te voorkomen. Geconcludeerd kan dus worden dat de interne betrouwbaarheid van dit thesisproject hoog is.

Bij externe betrouwbaarheid draait het om de vraag of dezelfde resultaten worden verkregen als het onderzoek onder dezelfde condities nogmaals uitgevoerd zou worden, de herhaalbaarheid van het onderzoek (Willems & Van Zwieten, 2004, p. 631). Volgens Willems en Van Zwieten (2004, p. 631) is voor het beantwoorden van die vraag onder andere het volgende noodzakelijk: duidelijke informatie over de onderzoeksmethoden, documentatie waaruit opgemaakt kan worden hoe onderzoeksgegevens verkregen zijn en de primaire onderzoeksmaterialen, zoals transcripten, moeten inzichtelijk zijn voor derden. Nu duidelijk is wat externe betrouwbaarheid inhoudt moet geconcludeerd worden dat er wat betreft dit thesisproject een kanttekening moet worden gemaakt. Voorafgaand aan het onderzoek is wel beschreven welke onderzoeksstrategie beoogd was, maar achteraf is hier sterk van afgeweken. Er kan dus betwist worden of de uitkomsten van het onderzoek hetzelfde zouden zijn als het onderzoek volledig volgens de beoogde methode zou worden uitgevoerd. Ten slotte zijn audio(visuele)bestanden en transcripten van de interviews en focusgroepen aanwezig en op aanvraag in te zien, wat juist weer verhogend werkt voor de externe betrouwbaarheid. Al met al kan dus gesteld worden dat de externe betrouwbaarheid van dit thesisproject niet zeer hoog is, maar ook niet zeer laag.

7. Advies

Dit hoofdstuk behandelt het advies dat op basis van het uitgevoerde onderzoek kan worden gegeven aan de opdrachtgever, de Hospitality Business School van Saxion University of Applied Sciences. Dit hoofdstuk opent met een korte inleiding, waarin de adviesvraag en het adviesdoel nogmaals benoemd worden. Paragraaf 2 staat daarna stil bij verschillende alternatieven die een oplossing kunnen bieden voor het probleem waarmee de opdrachtgever worstelt. Vervolgens wordt in paragraaf 3 het beste alternatief gekozen. Daarna presenteert paragraaf 4 de voorbereiding op het implementatieplan en paragraaf 5 het daadwerkelijke implementatieplan, waarvan de financiële implicaties worden besproken in paragraaf 6. Paragraaf 7 sluit dit hoofdstuk af. Hierin worden ter afsluiting de belangrijkste conclusies van het advies op een rijtje gezet ter beantwoording van het managementvraagstuk **“Hoe kan de Hospitality Business School gastvrijheid implementeren in haar onderwijs zonder de professionele relatie met studenten uit het oog te verliezen?”**.

7.1 Inleiding

De adviesvraag die centraal staat luidt: **“Hoe kan de Hospitality Business School gastvrijheid het meest effectief inzetten in haar onderwijs om verwachtingen zo optimaal mogelijk te managen?”**. Het gaat dus om implementatie van gastvrijheid, maar ook om het beter managen van verwachtingen tussen docenten/HBS en studenten. Het advies moet dan ook een oplossing bieden voor deze vraag. Het bijbehorende adviesdoel luidt als volgt: **“De HBS vanuit de studentperspectieven op gastvrijheid en onderwijs manieren aanrijken om gastvrijheid passend in haar onderwijs te implementeren”**.

7.2 Alternatieve oplossingen

Gezien het feit dat dit thesisproject als uitgangspunt heeft de HBS te voorzien van een studentperspectief op gastvrijheid en onderwijs, wordt als uitgangspunt genomen dat de alternatieven die worden voorgesteld moeten passen bij de ideeën zoals deze vanuit studenten naar voren zijn gekomen tijdens het veldonderzoek. Op basis daarvan kunnen twee alternatieve oplossingen voor het probleem van de opdrachtgever worden voorgesteld.

7.2.1 Alternatieve oplossing 1: managen van verwachtingen

De resultaten van het veldonderzoek onderschrijven het idee van de HBS dat verwachtingen beter op elkaar afgestemd moeten worden. Studenten vinden dat het niet altijd duidelijk lijkt voor de HBS wat zij van haar verwachte en dat het niet altijd duidelijk is wat de HBS van hen verwacht. Ook is gebleken dat verwachtingen per docent zeer sterk van elkaar kunnen verschillen, wat verwarrend kan werken. Er kan dus gesteld worden dat er bij beide partijen behoefte is aan duidelijkere onderlinge verwachtingen. Dit sluit aan bij het idee van Worley dat Generatie Y dit belangrijk vindt (2011, p. 36).

Wat daarnaast opvallend is, is dat de HBS bepaalde ideeën en verwachtingen heeft wat betreft gastvrijheid en onderwijs waarvan ze denkt dat die verschillen van de opvattingen en verwachtingen die studenten hebben. Het gaat hierbij om de volgende standpunten:

- Studenten lijken ongewenste percepties te hebben van gastvrijheid, omdat de HBS het gevoel heeft dat gastvrijheid die zij geeft niet langer wordt teruggegeven zoals dit in het verleden het geval was;
- De HBS denkt over onderwijs in termen van co-creatie, studenten lijken het te zien als consumeren van kennis en dus als eenrichtingsverkeer;
- Studenten zien zichzelf steeds meer vanuit het perspectief ‘deklant is koning’ als klant van de school.

In veel gevallen bleek tijdens het veldonderzoek echter dat de verwachtingen en ideeën van studenten helemaal niet zoveel verschillen van die van de HBS. Studenten zien onderwijs wel degelijk als iets wat samen gedaan moet worden. Hiermee wordt het idee van Hung dat onderwijs een partnerschap zou moeten zijn dat dient om samen te leren, bevestigd (2012, p. 94). Daarnaast is gebleken dat gastvrijheid wel degelijk wordt gezien als een wederzijds proces waarin beide partijen een rol hebben en verwachtingen van de andere partij mogen hebben. Hierbij gaat het dus om de voorwaardelijke vorm van gastvrijheid die door de Franse filosoof Jacques Derrida de 'laws of hospitality' wordt genoemd (1997, geciteerd in Hung, 2012, p. 90).

Verwachtingen lijken in grote mate dus wel overeen te komen, maar in sommige gevallen weten de beide partijen dit niet van elkaar of verwachtingen zijn wel bekend, maar de opvattingen van de ene partij worden door de andere partij als ongewenst beschouwd. Het laatste is het geval bij het idee van de HBS dat studenten zichzelf steeds meer bekijken vanuit het 'klant is koning'–perspectief. Dit speelt voornamelijk bij ouderejaars studenten een rol, maar wordt door de HBS beschouwd als een ongewenste opvatting. De beschreven situatie onderschrijft dus weer het belang van het beter op elkaar afstemmen van verwachtingen van de HBS/docenten en studenten.

7.2.2 Alternatieve oplossing 2: het teweegbrengen van een cultuurverandering

De HBS spreekt over het idee dat de gastvrijheid die wordt onderwezen ook moet doorklinken in de omgang met elkaar; het bewerkstelligen van een gastvrij(er) klimaat. Tegelijkertijd worden studenten door de HBS niet altijd als even gastvrij ervaren. Daarnaast is gebleken dat sommige studenten van mening zijn dat de heersende/gewenste cultuur binnen de HBS door docenten overgedragen moet worden op studenten, maar dat ook studenten er een rol in hebben de omgeving gastvrij te maken. Een andere uitkomst is dat voornamelijk de docenten die afkomstig zijn uit de gastvrijheidsbranche ervoor zorgen dat studenten gastvrijheid ervaren, maar dit niet zozeer komt vanuit docenten die niet uit de gastvrijheidsbranche komen. Gezien het feit dat studenten een gastvrije omgeving een grote toevoeging vinden voor hun onderwijs en de HBS op zoek is naar een gastvrije(re) cultuur is een tweede alternatief dus het teweegbrengen van een gastvrije cultuur binnen de gehele HBS en vanuit alle betrokken partijen. Het gaat hier dus om een cultuurverandering. Ook in dit geval is het weer van belang dat duidelijk is welke verwachtingen de partijen hebben van gastvrijheid, zodat deze verwachtingen samengebracht kunnen worden.

7.3 Criteria en beste alternatief

De gangbare weg in dit stadium zou zijn dat de gepresenteerde alternatieve oplossingen worden gewogen aan de hand van criteria, om zo te beslissen welk alternatief de beste basis vormt voor het te geven advies. Echter, in het geval van dit thesisproject kunnen de in de vorige paragraaf voorgestelde alternatieve oplossingen niet los van elkaar worden gezien. Allereerst heeft dit te maken met opvattingen van de HBS. Zij heeft het idee dat verwachtingen niet goed op elkaar zijn afgestemd en er daardoor moeilijkheden zijn of verder kunnen ontstaan bij het in stand houden van gastvrijheid. Het eerste hangt samen met de eerste voorgestelde alternatieve oplossing, namelijk het managen van verwachtingen. Het tweede deel hangt samen met de tweede voorgestelde alternatieve oplossing, namelijk het teweegbrengen van een cultuurverandering.

Ten tweede is uit het veldonderzoek gebleken dat studenten er tegenaan lopen dat verwachtingen niet duidelijk of niet eenduidig zijn, wat voor hen verwarrend werkt. Studenten geven dan ook aan dat

verwachtingen duidelijker mogen worden uitgesproken, zowel vanuit de HBS naar studenten als andersom. Daarnaast is een aantal studenten enerzijds van mening dat het de taak van de HBS is een gastvrije cultuur over te brengen op studenten, maar anderzijds is de overheersende opvatting dat studenten hier zelf ook een rol in hebben. De HBS ervaart de rol van de studenten hierin echter klein. Het lijkt dus ook belangrijk om wat dit betreft de neuzen één kant op te krijgen en de verschillende partijen hierin samen te brengen. Hiervoor moet echter weer wel duidelijk zijn welke verwachtingen de HBS heeft in termen van gastvrijheid en hoe die passend gemaakt kunnen worden met betrekking tot de verwachtingen van studenten. Ook hier blijkt dus weer dat het managen van verwachtingen en het bewerkstelligen van een cultuurverandering nauw met elkaar samenhangen. Sterker nog, het lijkt noodzakelijk dat allereerst gekeken moet worden hoe die 'gap' in verwachtingen eruit ziet om te kunnen vaststellen hoe partijen hierin samen kunnen komen alvorens wordt gekeken naar de precieze invulling van de cultuurverandering.

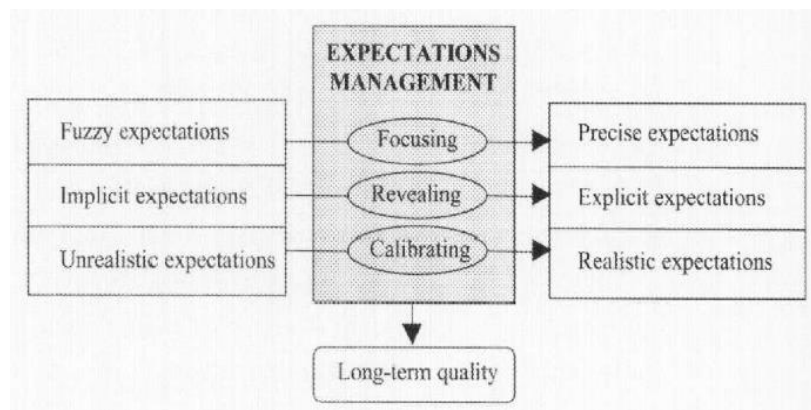
Geconcludeerd kan dus worden dat er geen beste alternatief is, maar dat de enige echte oplossing is dat beide voorgestelde alternatieven worden doorgevoerd. Eerst moeten verwachtingen duidelijk worden vastgesteld, daarna kan overgegaan worden op het teweegbrengen van een cultuurverandering. Het nadeel hiervan is dat dit veel tijd zal kosten en dat er zeer veel mensen bij betrokken moeten worden. Echter, uiteindelijk kan dit wel een echte gedragsverandering tot gevolg hebben, mits de insteek van verandering er één is die past bij de organisatie.

7.4 Voorbereiding op het implementatieplan

In deze paragraaf wordt allereerst besproken waarmee rekening moet worden gehouden in termen van het managen van verwachtingen. Vervolgens wordt uiteengezet waarbij rekening moet worden gehouden bij het teweegbrengen van een cultuurverandering richting een gastvrije omgang met elkaar.

7.4.1 Het managen van verwachtingen

In paragraaf 7.2.1 is gebleken dat globaal bekend is welke ideeën en verwachtingen de HBS heeft, maar deze zijn té globaal. Wel kan worden gezegd dat de HBS onderwijs ziet als co-creatie, maar hoe ziet de HBS onderwijs nog meer voor zich? De HBS wil graag toe naar een cultuur waarin iedereen gastvrij met elkaar omgaat, maar wat de HBS dan verstaat onder gastvrijheid is nog niet duidelijk. Hierdoor kan de 'gap' tussen de verwachtingen van de HBS en de verwachtingen van studenten niet geïdentificeerd worden en kan er dus niet worden gezegd welke stappen noodzakelijk zijn om partijen dichter bij elkaar te brengen. De eerste stap die dus genomen moet worden is het achterhalen van de verwachtingen van de HBS ten aanzien van gastvrijheid, onderwijs en de rol die de docent-studentrelatie hierin zou moeten hebben. Gekeken naar het model van verwachttingsmanagement van Ojasalo (2001, p. 206), weergegeven in figuur 7.1 en eerder al gepresenteerd in paragraaf 1.4, zou dit het volgende betekenen. In termen van gastvrijheid, onderwijs en de rol van de docent-studentrelatie hierin moet vastgesteld worden



Figuur 7.1 Verwachttingsmanagement (Ojasalo, 2001, p. 206)

wat de precieze ideeën van de HBS hierover zijn met betrekking tot de verschillende aspecten daarvan die ook met dit thesisproject zijn bekeken vanuit de student. Wanneer deze ideeën bekend zijn, kan de 'gap' tussen de verwachtingen van de HBS en die van studenten worden geïdentificeerd, omdat dan kan worden vastgesteld in hoeverre de verwachtingen van studenten afwijken van die van de HBS. In andere woorden: vastgesteld kan dan worden of de verwachtingen van studenten fuzzy, implicit of unrealistic zijn in relatie tot de verwachtingen van de HBS. Op basis hiervan kan dan vastgesteld worden hoe de verwachtingen van studenten eventueel aangepast zouden moeten worden of hoe de HBS aan die verwachtingen tegemoet kan komen. Het is in dit geval dus noodzaak eerst onderzoek te doen binnen de HBS voordat verwachtingen daadwerkelijk gemanaged kunnen gaan worden. Het doen van vervolgonderzoek hiernaar is dan ook de eerste aanbeveling.

7.4.2 Het tweebrengen van een cultuurverandering

De tweede aanbeveling is het tweebrengen van een cultuurverandering richting een klimaat waarin gastvrije omgang met elkaar centraal staat. Om vast te stellen hoe deze verandering zo effectief en efficiënt mogelijk kan verlopen wordt gebruikgemaakt van theorie over verandermanagement.

7.4.2.1 De vijf manieren van denken over veranderen van De Caluwé

Allereerst is aan de hand van de vijf zienswijzen op verandering van De Caluwé, het 'geeldrukdenken', 'blauwdrukdenken', 'rooddrukdenken', 'groendrukdenken' en 'witdrukdenken' (2007, p. 205), vastgesteld wie de HBS is als organisatie. De zienswijzen helpen bij het begrijpen van organisaties, waarmee ze een basis kunnen vormen voor het vaststellen van voorkeuren van organisaties. Deze kunnen vervolgens gebruikt worden voor het ontwerpen van het veranderingsproces, omdat het belangrijk is dat de aanpak van verandering past bij de organisatie (De Caluwé, 2007, p. 205). Daarnaast is het belangrijk dat de aanpak past bij het type verandering (De Caluwé, 2007, p. 208).

Wanneer gekeken wordt naar de zienswijzen van De Caluwé kan worden geconcludeerd dat de HBS het best past in het concept van het 'groendrukdenken', ook wel bekend als de 'leergeoriënteerde benadering'. Dit heeft er allereerst mee te maken dat de HBS een academie is van een onderwijsinstelling en leren en kennis creëren voorop staat. Daarnaast lijkt het 'groendrukdenken' het meest passend, omdat veel kenmerken ervan overeenkomen met opvattingen die de HBS en/of studenten hebben over onderwijs. Allereerst vinden groendrukdenkers een verandering geslaagd als mensen willen leren en reflecteren en dit ook echt doen (De Caluwé, 2009, p. 8). Het willen leren, het opdoen van kennis en vaardigheden, is als één van de kernprincipes van onderwijs aangewezen door studenten, de HBS ziet onderwijs als het samen creëren van kennis. Een ander kenmerk van een groene organisatie is dat men moet bedenken wat ze wil verbeteren en hoe dit verbeterd kan worden (De Caluwé, 2009, p. 9). Hiermee is de HBS al bezig. Zij heeft immers opdracht gegeven tot dit thesisproject om te zoeken naar manieren om te veranderen en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren middels implementatie van gastvrijheid. Daarnaast is het in groene organisaties belangrijk dat mensen verschillen leren accepteren en omgaan met elkaars verschillen en elkaars kwaliteiten gebruiken (De Caluwé, 2009, p. 9). Dit speelt binnen de HBS des te meer een rol. Zo is gebleken dat respect, erkenning en herkenning belangrijk zijn met betrekking tot gastvrijheid en goede relaties, wat eerder ook al bleek uit de literatuur. Ook speelt het een rol, omdat men te maken heeft met veel internationale studenten van verschillende culturen. Ten slotte gaan groene organisaties er over het algemeen vanuit dat leren en veranderen iets is wat men samen doet (De Caluwé, 2007, p. 206). Ook dit sluit aan bij de opvattingen van zowel de HBS als studenten en bevindingen vanuit de theorie (Hung,

2012, p. 94). De beste kijk op verandering binnen de HBS lijkt dus het groene denken, ook omdat deze benadering door De Caluwé bij uitstek geschikt wordt genoemd in het geval van het veranderen van een bedrijfscultuur (2007, p. 207).

Er zijn twee benaderingen van verandering in groene organisaties. De Caluwé noemt deze spiegels en vensters (2007, p. 206; De Caluwé, 2009, p. 10). De spiegels zorgen ervoor dat de organisatie in haar geheel en de mensen die erin deelnemen kijken naar de vraag hoe zij het op dat moment doen en wat zij kunnen veranderen en hoe. Dit werkt het best wanneer men hier een ander bij betreft, bijvoorbeeld door het vragen van feedback en het krijgen van coaching (De Caluwé, 2007, p. 206). Dit lijkt goed aan te sluiten bij de ideeën die studenten hebben van onderwijs. Ze hechten namelijk veel waarde aan feedback als manier om verder te kunnen ontwikkelen, wat ook benoemd wordt door Worley als belangrijke wens van Generatie Y-studenten (2011, p. 36). De vensters dienen ertoe de organisatie en haar mensen nieuwe inzichten te geven, bijvoorbeeld aan de hand van rolmodellen, best practices, stages en bedrijfsbezoeken (De Caluwé, 2007, p. 206). Ook deze benadering sluit goed aan bij opvattingen van studenten. Ze vinden het namelijk belangrijk dat onderwijs praktijkgericht is en ze zien hierin een grotere rol voor onder andere bedrijfsbezoeken en studiereizen. Het groene denken sluit dus goed aan bij de HBS als organisatie én haar doelgroep, de studenten. Een belangrijk aandachtspunt is ten slotte, aldus De Caluwé, het creëren van een veilig klimaat (2007, p. 206). Veiligheid is een vereiste wanneer een organisatie ernaar streeft dat mensen openstaan voor ervaringen en ideeën en inzichten van anderen. Daarnaast is het belangrijk zodat mensen de vrijheid ervaren te experimenteren met nieuwe ideeën zonder dat ze bang hoeven te zijn dat het experiment mislukt. Experimenteren moet juist toegejuicht worden, want zelfs van een mislukking kan men leren. Het creëren van veiligheid lijkt ook weer goed te passen bij de HBS als onderdeel van een onderwijsinstelling. Gebleken uit publicaties van Frego (2006, p. 43) en Tiberius en Billson (1991, p. 82) is het creëren van veiligheid een vereiste voor een goede relatie tussen docenten en studenten. Daarnaast wordt veiligheid door verschillende onderzoekers aangewezen als belangrijk element van gastvrijheid (Pijls-Hoekstra, Groen, Galetzka & Pruyn, 2017, p. 125; Hemmington, 2007, p. 752).

7.4.2.2 Omgaan met weerstand

Verandering wordt vaak gezien als een bedreiging (Robbins & Judge, 2015, p. 448), waardoor mensen weerstand gaan bieden. De factoren die weerstand kunnen oproepen zijn onder te verdelen in twee groepen. Allereerst zijn er individuele bronnen die voortkomen uit menselijke kenmerken: gewoonte, veiligheid, economische factoren, angst voor het onbekende en selectieve informatieverwerking. Daarnaast zijn er organisatorische bronnen die weerstand kunnen oproepen: structurele traagheid, beperkte focus op verandering, groepsnormen, bedreiging van bestaande machtsverhoudingen en bedreiging van bestaande middelentoewijzing (Robbins & Judge, 2015, p. 449).

Met weerstand moet zo goed mogelijk worden omgegaan. Robbins en Judge (2015, p. 453) dragen negen instrumenten aan die gebruikt kunnen worden voor het omgaan met weerstand: educatie en communicatie, participatie, steun en betrokkenheid opbouwen, positieve relaties opbouwen, veranderingen rechtvaardig implementeren, manipulatie en coöptatie, mensen selecteren die openstaan voor verandering, veranderingsgezinde teams opzetten en dwang. Voornamelijk de eerste vijf instrumenten lijken waardevol in relatie tot het 'groendrukdenken' van De Caluwé en de opvattingen die de HBS en studenten hebben over onderwijs.

Educatie en communicatie ten eerste, kunnen de weerstand op twee manieren verminderen (Robbins & Judge, 2015, p. 453). Allereerst voorkomt het verkeerde informatie en slechte communicatie, ten tweede helpt het om de noodzaak van de verandering duidelijk te maken. Dit instrument lijkt passend, omdat de HBS heeft aangegeven dat communicatie niet altijd even goed verloopt, waardoor miscommunicatie kan ontstaan. Ook studenten vinden dat communicatie soepeler en sneller mag verlopen. Het tweede instrument, participatie, gaat erover dat het moeilijker is voor mensen om weerstand te bieden tegen iets waaraan ze zelf meegewerkt hebben (Robbins & Judge, 2015, p. 453). Het is daarom van belang alle partijen bij de veranderingen te betrekken, zeker in het geval van de HBS, omdat zowel zij als studenten samenwerking prediken. Steun en betrokkenheid opbouwen, het derde veranderingsinstrument, maakt dat mensen eerder bereid zijn mee te werken aan verandering (Robbins & Judge, 2015, p. 453). Mensen moeten dus enthousiast gemaakt worden en men moet betrokkenheid bij de organisatie benadrukken. Ook dit lijkt weer belangrijk met betrekking tot de HBS, aangezien enthousiasme belangrijk geacht wordt door studenten en Noroozizadeh (z.d., p-) het aanmerkt als belangrijke kwaliteit van docenten. Daarnaast hebben studenten aangegeven dat ze het belangrijk vinden dat ze betrokken worden bij de invulling van onder andere hun eigen onderwijs. Betrokkenheid zorgt er bovendien weer voor dat meer mensen meedoen aan de verandering. Hier komt dus ook het stukje samenwerking tussen verschillende partijen weer terug.

Het vierde veranderingsinstrument, het opbouwen van positieve relaties, heeft te maken met vertrouwen. Mensen zijn eerder geneigd mee te werken wanneer er vertrouwen is in elkaar en de organisatie (Robbins & Judge, 2015, p. 453). Dit sluit aan bij de opvattingen van De Caluwé en de opvatting van studenten over de docent-studentrelatie. Het vijfde instrument, het rechtvaardig implementeren van veranderingen, lijkt in dit verband ook van belang, aangezien het goed aansluit bij het creëren van vertrouwen. Onrechtvaardige behandeling van personen zou namelijk afbreuk kunnen doen aan het vertrouwen dat in het geval van verandering in een groene organisatie zo hard nodig is. Daarnaast lijkt het ten slotte ook wijs om gebruik te maken van de mensen die openstaan voor verandering. Volgens Robbins & Judge (2015, p. 454) zijn deze mensen zeer waardevol. Zij kunnen fungeren als sleutelfiguren door onder andere communicatie over veranderingen vorm te geven en op gang te brengen. Deze mensen hebben namelijk vaak informeel gezag binnen hun organisatie, waardoor zij sneller in staat zullen zijn mensen mee te krijgen in de veranderingen.

De overige veranderingsinstrumenten genoemd door Robbins en Judge lijken niet toepasbaar binnen de HBS. Manipulatie en coöptatie ten eerste kunnen afbreuk doen aan het benodigde vertrouwen wanneer mensen erachter komen dat ze 'gebruikt' of 'voor de gek' gehouden zijn. Daarnaast lijkt in dit verband ook het toepassen van dwang niet wenselijk. Naast het feit dat het vertrouwen kan schaden, getuigt het ook niet van samenwerking tussen meerdere partijen. Ook het opzetten van veranderingsgezinde teams lijkt niet effectief. Zowel studenten als de HBS geven namelijk aan dat processen binnen de organisatie zouden moeten draaien om het samen doen. Het opzetten van teams kan een 'wij-zij-gevoel' creëren tussen de teams en de overige leden van de organisatie, wat in het geval van beoogde samenwerking niet wenselijk is.

7.5 Implementatieplan

Nu aandachtspunten duidelijk zijn, wordt stilgestaan bij de implementatie van de verandering. Hier moet de kanttekening bij worden gemaakt dat dit een globaal stappenplan is, omdat niet geheel duidelijk is wat precies moet gebeuren. Er is namelijk vastgesteld dat het managen van verwachtingen

een belangrijke rol gaat spelen in combinatie met het bewerkstelligen van een cultuurverandering. Echter, gezien het feit dat de 'gap' in verwachtingen tussen de verschillende partijen niet duidelijk is, is het niet mogelijk een gedetailleerd implementatieplan te presenteren. Wel is het mogelijk hiervoor een rode draad met tijdlijn en evaluatiemomenten op te zetten. Voor het schetsen van de rode draad wordt gebruikgemaakt van het acht-stappenplan van Kotter. Hiervoor is gekozen, omdat het stappenplan relatief gedetailleerd is en het gebaseerd is op veelvoorkomende fouten die gemaakt worden tijdens het doorvoeren van veranderingen (Robbins & Judge, 2015, p. 452). Het stappenplan is dus ook waardevol, omdat het naast het gehele veranderproces ook gelijk bekende valkuilen in de hand werkt. Het stappenplan treedt in werking nadat duidelijk is hoe de verwachtingen van verschillende partijen bij elkaar kunnen komen en wat er moet gebeuren om dit te bewerkstelligen in termen van een cultuurverandering. Kotter stelt dat veranderingen diep in de bedrijfscultuur geworteld moeten zijn voordat het veranderingsproces voltooid is. Dit proces duurt volgens hem vijf tot tien jaar (1995, p. 66). Voor de HBS wordt uitgegaan van een tijdsperiode van vijf jaar. Gezien het feit dat gedurende de jaren de nieuwe cultuur verder zal ontwikkelen en er ieder jaar nieuwe studenten binnenkomen waar de cultuur gelijk op kan worden overgedragen, wordt verwacht dat vijf jaar voldoende is om een blijvende cultuurverandering teweeg te brengen. Het veranderingsproces wordt nu eerst verkort weergegeven in tabel 7.1, waarin evaluatiemomenten en een globale tijdsplanning zijn opgenomen. Daarna wordt verder ingegaan op de verschillende fases van het veranderingsproces.

Tabel 7.1 Verkorte weergave van het implementatieplan met globale tijdsplanning en evaluatiemomenten

Fase 1: Gevoel van urgentie bewerkstelligen (01-09-2018 tot en met 31-11-2018)	
September 2018 tot en met november 2018	De opleidingsmanagers en de HBS-directeur vestigen een gevoel van urgentie met betrekking tot de op handen zijnde veranderingen
Fase 2: Vorming leidende coalitie (01-12-2018 tot en met 31-08-2018)	
Tot 1 december 2018	Vier leden (HBS-directeur en de opleidingsmanagers)
December 2018 tot en met augustus 2019	Iedere maand drie leden toevoegen totdat het aantal van 30 bereikt is
Augustus 2019	<u>Evalueren:</u> met betrekking tot samenstelling van leidende coalitie. Welk soort mensen zou eventueel nog een toevoeging vormen? Wordt verwacht dat deze leidende coalitie de verandering kan gaan dragen?
Fase 3: Creëren van een nieuwe visie (afgerond op 31-08-2019)	
Vanaf 1 januari tot en met 31 augustus 2019	De leidende coalitie werkt aan het creëren van een nieuwe visie die duidelijk moet maken waar de HBS naartoe wil met de verandering.
Augustus 2019	<u>Evalueren:</u> Is de visie binnen vijf minuten te communiceren op een zodanige manier dat deze interesse en begrip opwekt? De visie is dan klaar om algeheel te communiceren.
Fase 4: Visie overbrengen en strategieën ontwikkelen (01-09-2019 tot en met 31-11-2019)	
September tot en met november 2019	Communiceren van de visie door de gehele organisatie en het opstellen van een strategie om de visie te realiseren.
Eind november 2019	<u>Evalueren:</u> hoe wordt de missie tot nu toe opgepakt? Moet de visie op een andere manier gecommuniceerd worden of moeten misschien andere kanalen worden gebruikt?

Fase 5: Zeggenschap geven om te handelen naar de visie (01-12-2019 tot en met 31-11-2021)

December 2019 tot en met februari 2020	Het blijven communiceren van de visie, eventueel via een andere dan beoogde aanpak indien dit nodig is geacht tijdens de evaluatie in fase 4
April 2020	Het aanpakken van bronnen van weerstand Medewerkers volgen trainingen <u>Evalueren:</u> Lijken de trainingen het gewenste effect te hebben? Zijn er misschien mensen die nogmaals op training moeten gaan?
Iedere drie maanden	<u>Evalueren:</u> Wat werkt wel en wat werkt niet? Waar moet worden bijgestuurd/aangepakt?

Fase 6: Plannen, creëren en belonen van quick-wins (01-03-2020 tot en met 31-01-2021)

Deze fase loopt dus grotendeels synchroon met fase 5

Gedurende de gehele fase	Het blijven communiceren van de visie
April 2020	Plan voor deze maand, ruim anderhalf jaar na aanvang van het veranderingsproces, het eerste korte-termijndoel en vier het behalen ervan. Laat zien dat verandering loont.
Iedere drie maanden	Probeer voor ieder kwartaal een doel te stellen
Iedere drie maanden	<u>Evalueren:</u> ook hier, zoals bij fase 5 het geval is, moet iedere drie maanden worden geëvalueerd en op basis daarvan aanpassingen in systemen, processen of werkwijzen worden gedaan indien evaluatie uitwijst dat dit nodig is. Evalueer eventuele aanwezigheid van weerstandbronnen en hoe die aangepakt kunnen worden.

Fase 7: Consolideren van veranderingen (01-02-2021 tot en met 31-08-2022)

Iedere maand aan het begin van de maand	Het bekendmaken van de 'medewerker van de maand' van de vorige maand
Iedere twee maanden	<u>Evalueren:</u> ook hier, zoals bij fase 5 het geval is, is het van belang dat er iedere drie maanden wordt geëvalueerd en op basis van die evaluaties aanpassingen in systemen, processen of werkwijzen worden gedaan indien evaluatie uitwijst dat dit nodig is. Evalueer of er weerstandbronnen zijn en hoe deze aangepakt kunnen worden.

Fase 8: Bekrachtigen van veranderingen (01-09-2022 tot en met 31-08-2023)

Gedurende de gehele fase	Maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat de nieuwe generatie de veranderde situatie voortzet, door bijvoorbeeld te kijken naar voorwaarden voor promotie. Processen, regels en systemen moeten nu definitief zo worden vormgegeven dat de verandering in stand wordt gehouden.
Eerste semester collegejaar 2022-2023	Communiceren wat er precies veranderd is en hoe dit bijdraagt aan de organisatie en het welzijn van alle betrokkenen door middel van het herhalen van dit onderzoek onder zowel studenten als medewerkers van de HBS.

Fase 1: Verhogen van het gevoel van urgentie

In de eerste fase van verandering moet een dwingende reden gecreëerd worden om alle mensen in de organisatie bewust te maken dat verandering nodig is (Kotter, 1995, p. 60). Dit moet gelijk bij aanvang

van het veranderingsproces gebeuren. Volgens Kotter is het van groot belang dat de afdelingsmanager de sleutel vormt tot de verandering. In het geval van de HBS zou het dan gaan om de directeur van de HBS en de managers van de opleidingen HM, FM en TM/HTRO. Gevoel van urgentie kan gekweekt worden door duidelijk te maken dat de status quo gevaarlijker is dan het nog onbekende dat verandering zal brengen (Kotter, 1995, p. 60). Dit kan bewerkstelligd worden door resultaten van dit onderzoek bekend te maken en dan met name die punten waar ontevredenheid ligt. Deze kunnen illustreren dat de huidige gang van zaken niet op alle punten gewenst is en er dus veranderd moeten worden. Omgekeerd zou dit ook gedaan moeten worden met informatie die verkregen wordt uit het onderzoek dat voorafgaand aan deze eerste fase moet worden uitgevoerd binnen de HBS. In feite gaat het er in deze fase om dat iedereen de spiegel voorgehouden krijgt waarover De Caluwé spreekt.

Fase 2: Vorming van een coalitie met voldoende macht

Om de verandering succesvol door te voeren is er een leidende coalitie nodig die het voortouw neemt. Het vormen van die coalitie is stap twee van het veranderingsproces. Kotter stelt dat een dergelijke coalitie in het eerste jaar soms maar heel klein is, maar dat de omvang ervan moet groeien tot twintig tot vijftig leden om vanaf fase 3 vooruitgang te kunnen boeken (1995, p. 62). Aanbevolen wordt dan ook om in eerste instantie te beginnen met een kleine coalitie bestaande uit de directeur van de HBS en de opleidingsmanagers van HM, FM en HTRO/TM en de coalitie vanaf de vierde maand uit te breiden tot dertig leden aan het einde van het eerste jaar. Hierbij kan bijvoorbeeld het doel gesteld worden dat na de eerste drie maanden iedere maand drie mensen worden toegevoegd aan de coalitie. Het is belangrijk dat de docenten die in de coalitie plaatsnemen zoveel mogelijk afkomstig zijn uit de gastvrijheidsbranche. Zij worden door studenten namelijk gezien als veel gastvrij en gemakkelijker in de omgang dan andere docenten, waardoor het aannemelijk is dat zij gemakkelijker mensen kunnen meekrijgen in de veranderingen. Het is van belang dat gebruikgemaakt wordt van veranderingsgezinde mensen met informeel gezag, zoals wordt aangegeven door Robbins en Judge (2015, p. 454). De leidende coalitie is vervolgens belast met het verder uitdragen van de noodzaak van verandering.

Fase 3: Creëren van een nieuwe visie om de verandering te sturen

“Without a sensible vision, a transformation effort can easily dissolve into a list of confusing and incompatible projects that can take the organization in the wrong direction or nowhere at all” (Kotter, 1995, p. 63). Het creëren van die visie is de derde fase van het veranderingsproces, die Kotter als afgerond beschouwt wanneer de visie in vijf minuten of minder gecommuniceerd kan worden en daarop een reactie komt waaruit blijkt dat de visie begrepen is en dat men zich ervoor interesseert (1995, p. 63). Het is de taak van de leidende coalitie om deze visie in het eerste jaar te formuleren.

Fase 4: Visie overbrengen en strategieën ter realisatie van de visie ontwikkelen

Stap vier van het veranderingsproces is de nieuwe visie over te brengen in de gehele organisatie en strategieën te ontwikkelen om de visie te realiseren (Kotter, 1995, p. 64). Ook dit is weer de taak van de leidende coalitie. Met betrekking tot communicatie is het van belang dat alle mogelijke kanalen worden gebruikt: tijdens vergaderingen, maar ook tijdens de colleges. Ook de nieuwsbrief kan hier goed voor gebruikt worden. Kotter stelt namelijk over succesvol getransformeerde organisaties: “They turn boring and unread company newsletters into lively articles about the vision” (1995, p. 64). Van belang is dat de visie continu wordt gecommuniceerd, dus niet alleen maar wanneer de visie net bekend is. Met betrekking tot het ontwikkelen van strategieën kunnen aanknopingspunten gevonden worden in de opvattingen van De Caluwé (2009, p. 11–12), die zijn weergegeven in tabel 7.2. Voorstel

voor een onderdeel van de strategie van de HBS is alle medewerkers op een training te sturen over gastvrij gedrag binnen het onderwijs. Het is wenselijk de strategieën aan het eind van de eerste drie maanden van het tweede jaar opgesteld te hebben, zodat hier zo snel mogelijk naar gehandeld kan worden.

Tabel 7.2 Kenmerken van een 'groene organisatie' (De Caluwé, 2009, p. 11–12)

Er verandert iets ...

<i>als je ...</i>	mensen in leersituaties brengt	
<i>in een ...</i>	leerproces	
<i>naar ...</i>	een oplossing die mensen samen vinden	
<i>met interventies als</i>	opleiding en coaching, open systems planning	
<i>door een ...</i>	procesbegeleider die mensen steunt	
<i>gericht op ...</i>	setting en communicatie	
<i>het resultaat is ...</i>	geschetst, niet gegarandeerd	
<i>de borging doe je in ...</i>	lerende organisatie	
<i>valkuilen zijn ...</i>	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	
<i>Typische actoren zijn</i>	– deelnemers/experimenteerders – resources/beschermheren	– coaches – docenten
<i>Succescriteria/ effectiviteitscriteria</i>	– er wordt geëxperimenteerd; – mensen vragen om feedback; – er is een leerhouding;	– er wordt geselecteerd; – mensen staan open.
<i>Het werkzame principe is</i>	– nieuwsgierigheid/interesse; – vakgedrevenheid;	– het je eigen willen maken.

Fase 5: Anderen zeggenschap geven om te handelen naar de nieuwe visie

Deze vijfde fase begint met de leidende coalitie die anderen toestemming geeft te handelen naar de nieuwe visie. Dit gebeurt niet expliciet, dit gebeurt door het succesvol communiceren van de visie (Kotter, 1995, p. 64). De vijfde fase bestaat echter uit meer actiepunten die ervoor moeten zorgen dat mensen ook daadwerkelijk kunnen handelen naar de visie: obstakels die verandering tegenhouden moeten worden geëlimineerd, systemen en structuren die de visie ondermijnen moeten worden aangepast en het nemen van risico's en out-of-the-box denken moet worden aangemoedigd en beloond (Kotter, 1995, p. 61). Het gaat er dus om dat bronnen van weerstand worden aangepakt aan de hand van de eerder gepresenteerde veranderingsinstrumenten. Deze fase staat dus in grote mate in het teken van het evalueren van de situatie zoals die op dat moment is. Waar moet worden bijgestuurd, wat moet worden aangepakt? Daarnaast wordt in deze fase de voorgestelde training gevolgd.

Fase 6: Plannen, creëren en belonen van quick-wins

De zesde fase omvat het benadrukken van successen op de korte termijn. Dit is noodzakelijk, omdat verandering over het algemeen vele jaren tijd kost en het glans verliest als er tussendoor nergens naartoe gewerkt wordt. Kotter stelt dat veel mensen het lange veranderproces niet willen doorlopen als ze binnen twaalf tot vierentwintig maanden na aanvang geen eerste resultaat zien (1995, p. 65). Het is dus van belang dat korte-termijndoelen worden gesteld, dat het behalen hiervan wordt gevierd en dat bij eventueel niet behalen van de doelen geëvalueerd wordt waarom een doel niet behaald is.

Fase 7: Consolideren van bereikte verbeteringen

Kleine overwinningen moeten worden gevierd, maar het werk is nog niet af. Deze zevende fase staat dan ook in het teken van die kleine overwinningen, maar ook is het belangrijk dat in deze fase wordt geëvalueerd wat tot nu toe is bereikt (Kotter, 1995, p. 66). Wat gaat goed, wat gaat nog niet goed en waar moet dus op gestuurd worden? In deze fase kan het voorkomen dat vooraf opgestelde programma's of beoogde acties moeten worden heringericht. Het is in deze fase ook van belang dat mensen die successen boeken en een grote bijdrage leveren aan veranderingen op een voetstuk worden gezet en beloond worden, om hen zo een voorbeeld te laten zijn voor gewenste richting van de organisatie. Een suggestie is het werken met medewerkers van de maand. De medewerker die in een bepaalde maand de grootste bijdrage heeft geleverd aan de verandering moet in het zonnetje worden gezet.

Fase 8: Bekrachtigen van de verandering

In deze achtste en laatste fase van het veranderingsproces zijn volgens Kotter twee factoren in het bijzonder belangrijk (1995, p. 67). De eerste factor schrijft voor dat aan mensen moet worden laten zien hoe nieuwe aanpakken, gedragingen en houdingen hebben bijgedragen aan het verbeteringsproces. Er moet gecommuniceerd worden hoe de verandering heeft bijgedragen aan het welzijn van de organisatie en alle betrokkenen. Dit zou bewerkstelligd kunnen worden door het onderzoek dat is uitgevoerd voor deze thesis te herhalen én dit wederom uit te voeren aan de kant van de HBS. De tweede factor gaat erover dat er voldoende tijd genomen moet worden om te bewerkstelligen dat de nieuwe generatie managers zich echt kan vinden in de nieuwe situatie en dit ook daadwerkelijk uitdraagt. Dit betekent onder andere dat gekeken moet worden naar de voorwaarden waaraan iemand moet voldoen om in aanmerking te komen voor promotie.

7.6 Financiële implicaties van het implementatieplan

Deze paragraaf behandelt de financiële implicaties van het implementatieplan. Deze paragraaf geeft alleen de cijfers weer in figuur 7.2. Een uitgebreide toelichting hierop is opgenomen in Bijlage XIV.

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6	Jaar 7	Jaar 8
Kosten								
Leidende coalitie	€ 185.530,41	€ 307.672,56	€ 307.672,56	€ 307.672,56	€ 307.672,56	-	-	-
Begeleiding proces	€ 22.355,32	€ 22.355,32	€ 22.355,32	€ 22.355,32	€ 22.355,32	-	-	-
Trainingen	-	€ 143.000,00	-	-	-	-	-	-
Herhalingsonderzoek	-	-	-	-	2.923,39	-	-	-
Totale kosten	€ 207.885,73	€ 473.027,88	€ 330.027,88	€ 330.027,88	€ 332.951,27	€ -	€ -	€ -
Baten								
Toename studentaantallen HM	-	-	€ 146.327,50	€ 266.832,50	€ 550.880,00	€ 929.610,00	€ 1.359.985,00	€ 1.359.985,00
Toename afgestudeerden HM	-	-	-	-	-	€ 42.300,00	€ 188.000,00	€ 202.100,00
Toename studentaantallen HTRO/TM	-	-	€ 146.327,50	€ 292.655,00	€ 516.450,00	€ 619.740,00	€ 1.144.797,50	€ 1.144.797,50
Toename afgestudeerden HTRO/TM	-	-	-	-	-	€ 18.800,00	€ 141.000,00	€ 155.100,00
Toename studentaantallen FM	-	-	€ 129.112,50	€ 370.122,50	€ 404.552,50	€ 490.627,50	€ 791.890,00	€ 791.890,00
Toename afgestudeerden FM	-	-	-	-	-	€ 47.000,00	€ 159.800,00	€ 173.900,00
Totale baten			€ 421.767,50	€ 929.610,00	€ 1.471.882,50	€ 2.148.077,50	€ 3.785.472,50	€ 3.827.772,50
Resultaat	€ -207.885,73	€ -473.027,88	€ 91.739,62	€ 599.582,12	€ 1.138.931,23	€ 2.148.077,50	€ 3.785.472,50	€ 3.827.772,50

Figuur 7.2 Financiële implicaties van het implementatieplan

De totale kosten van het veranderingsproces zijn nu weergegeven in figuur 7.3.

	Kosten
Jaar 1	€ 207.885,73
Jaar 2	€ 473.027,88
Jaar 3	€ 330.027,88
Jaar 4	€ 330.027,88
Jaar 5	€ 332.951,27
	€ 1.673.920,64

Figuur 7.3 Totale kosten van het veranderingsproces

Ten slotte is gekeken naar de terugverdientijd van de kosten van het veranderingsproces, weergegeven in figuur 7.4. In de figuur is te zien dat er na vier jaar nog €322.543,14 aan kosten niet is terugverdiend. De verwachte baten in het vijfde jaar bedragen €1.471.822,50, dus gemiddeld €122.651,88 per maand. Dit betekent dat er in het vijfde jaar nog drie maanden benodigd zijn voor het terugverdienen van de investeringen. De terugverdientijd bedraagt dus vier jaar en drie maanden. Al het geld dat na die tijd binnenkomt is winst.

	Totale kosten	Verdiensten	Resterend bedrag
	€ 1.673.920,64		
Jaar 1		–	
Jaar 2		–	
Jaar 3		€ 421.767,50	€ 1.252.153,14
Jaar 4		€ 929.610,00	€ 322.543,14

Figuur 7.4 Terugverdientijd

7.7 Afsluitende conclusie

Nu het onderzoek ten einde is kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- Gastvrijheid wordt door studenten gezien als een motiverende factor binnen het onderwijs;
- Gastvrijheid wordt door zowel de HBS als de meerderheid van de studenten gezien als een wederzijds proces;
- Persoonlijke aandacht, het krijgen van hulp en toegankelijkheid van docenten worden beschouwd als de belangrijkste factoren voor het ervaren van gastvrijheid, zaken die ook door Pijls-Hoekstra, Groen, Galetzka en Pruyn (2017, p. 125) worden aangemerkt als ervaringsdimensies van gastvrijheid;
- Aan de basis van een goede relatie tussen docenten en studenten liggen de sterk met elkaar verweven aspecten vertrouwen, respect en veiligheid, ook genoemd in de literatuur. Deze factoren zijn lastig te herstellen zijn wanneer deze eenmaal zijn geschaad;
- Onderwijs draait vooral om ontwikkeling van toepasbare en op het werkveld voorbereidende kennis en vaardigheden en het ontwikkelen van de persoon en diens vaardigheden en competenties;
- Onderwijs wordt door zowel de HBS als studenten voornamelijk gezien als een partnerschap tussen studenten en docenten, waar onderwijs volgens Hung (2012, p. 94) ook om hoort te draaien;
- Studenten achten zichzelf in grote mate zelf verantwoordelijk voor hun leerproces;
- Zowel de HBS als studenten laten weten dat de communicatie soms stroef en/of langzaam verloopt en dat hierin grote verbeteringen mogelijk zijn;

- Verwachtingen van de HBS en verwachtingen van studenten zijn niet duidelijk en/of niet goed op elkaar afgestemd, waarvan beide partijen aangeven dat hierin zaken verbeterd moeten worden.

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek zijn er twee aanbevelingen gegeven die antwoord geven op het managementvraagstuk: **“Hoe kan de Hospitality Business School gastvrijheid implementeren in haar onderwijs zonder de professionele relatie met studenten uit het oog te verliezen?”**. Het antwoord op deze vraag ligt in de zaken die volgens studenten én de HBS moeten worden geïmplementeerd in het onderwijs. Om implementatie van gastvrijheid te bewerkstelligen moeten allereerst verwachtingen dus beter op elkaar worden afgestemd, waarbij allereerst gekeken moet worden naar de precieze verwachtingen die de HBS heeft voordat gezegd kan worden hoe de partijen elkaar kunnen vinden. Dit is dan ook de eerste aanbeveling. Vervolgens is de tweede aanbeveling dat er een gastvrije cultuur bewerkstelligd moet worden, waarbij rekening wordt gehouden met de punten waarvan studenten hebben aangegeven dat zij die belangrijk vinden. Van groot belang hierbij is dat alle relaties ten alle tijden hun basis vinden in vertrouwen, respect en veiligheid. Gebleken is namelijk dat afwezigheid van deze factoren ervoor zorgt dat er geen goede relatie is tussen docent en student.

Het doorvoeren van de twee aanbevelingen moet ervoor zorgen dat de gastvrijheid die wordt onderwezen ook doorklinkt in de omgang met elkaar in alle lagen van de organisatie. Dit heeft ten doel datgene te bereiken wat de HBS zelf als volgt verwoordt: ‘Om de wereld een beetje gastvrijer te maken’ (Hospitality Business School, z.d.).

8. Nawoord

Dit laatste hoofdstuk presenteert allereerst een reflectie van de onderzoeker op het eigen handelen die ingaat op tijdmanagement, werving van respondenten, uitvoer van het veldonderzoek en communicatie. Daarna wordt stilgestaan bij de relevantie van dit thesisproject voor de branche.

8.1 Reflectie op eigen handelen

Bij aanvang van dit thesisproject heb ik een planning gemaakt. Het streven was onder andere aan het einde van week 1.9 respondenten te hebben geworven en in week 2.1 en 2.2 het veldonderzoek uit te voeren. Echter, pas aan het einde van week 2.2 kon ik beginnen met mijn veldonderzoek. Voornamelijk in termen van informatieverzameling had ik veel beter kunnen aanpakken. Zo heb ik mij de eerste vijf weken zó gericht op mijn Thesis Proposal Defence dat ik geen informatie heb ingewonnen over onder andere studentaantallen en mogelijkheden vanuit de HBS om middelen ter beschikking te stellen voor mijn onderzoek. Hierdoor kwam ik in de knoei met mijn planning, omdat dit allemaal vanaf week 1.6 nog uitgezocht moest worden. Aangezien het lastig was om zaken geregeld te krijgen en informatie te verkrijgen, had ik in week 2.1 nog nauwelijks respondenten. Een wijze les die ik heb geleerd, is dat ik in de toekomst bij aanvang van een project praktische zaken moet uitzoeken en duidelijkheid hierover moet creëren en afspraken moet maken met betrokken partijen. Als ik dat bij dit thesisproject had gedaan, waren informatie en mogelijkheden eerder bij mij bekend geweest, waardoor ik hier na het behalen van mijn verdediging aan het begin van week 1.6 vrijwel gelijk naar had kunnen handelen.

Met betrekking tot werving van respondenten zijn verschillende kanalen ingezet: MijnSaxion, SLB'ers en klassenvertegenwoordigers en student-assistenten zijn vanuit de HBS benaderd. Wanneer studenten reageerden en ik hen mailde over deelname kreeg ik vaak geen reactie meer. De kanalen leverden nauwelijks respondenten op. Uiteindelijk ben ik in week 2.2 in een laatste poging om respondenten te werven de klassen rond gegaan. In Deventer werd ik niet altijd even welkom ontvangen; studenten lachten mij uit of maakten grappen zodra ik het lokaal verliet. Ook deze poging leverde dus te weinig respondenten op voor focusgroepen voor de opleidingen FM en HTRO/TM. In Apeldoorn lukte het via deze weg wel drie focusgroepen te vormen. Ik vond de zoektocht naar respondenten dus erg zwaar. Ik heb geprobeerd studenten zo goed mogelijk uit te leggen wat voor hen meerwaarde van deelname aan het onderzoek kon zijn en heb geprobeerd het doel van het onderzoek te verduidelijken. Achteraf had ik me beter moeten verdiepen in mijn doelgroep of hierbij eerder hulp in moeten schakelen, zodat ik haar eerder en/of gemakkelijker had kunnen bereiken op een manier die haar aanspreekt.

Het viel mij op dat ik veel gesloten vragen heb gesteld aan de respondenten. Hierin moet ik mezelf dus meer gaan trainen, want over het algemeen wordt met open vragen meer informatie verkregen dan met gesloten vragen. Daarnaast kon ik merken dat ik geen ervaring heb met het leiden van focusgroepen. Een belangrijke taak voor mij was daarin onder andere ervoor te zorgen dat alle respondenten voldoende deelnamen aan het gesprek, maar dit lukte niet altijd. Het viel me achteraf op dat sommige respondenten nauwelijks hebben bijgedragen. Het was mijn taak geweest om dit tijdens de focusgroepen op te merken en de stille studenten te laten praten. Dit heb ik echter niet gedaan, waardoor de mogelijkheid bestaat dat waardevolle informatie verloren is gegaan. De les die ik hieruit heb getrokken, is dat ik bij een eventueel volgend onderzoek niet alleen moet kijken naar praktische overwegingen wanneer ik een onderzoeksstrategie opstel, maar ook moet kijken naar de vraag wat

binnen mijn eigen mogelijkheden ligt. Mijn onkunde/onervarenheid kan namelijk wel een negatieve invloed hebben gehad op de kwaliteit van dit onderzoek, wat in de toekomst voorkomen moet worden.

Ten slotte kan ik soms beren op de weg zien, wat ook tijdens dit thesisproject in sommige gevallen zo was. Dit is soms tot uiting gekomen in de communicatie met mijn opdrachtgever en eerste examiner, omdat ik meer in problemen dacht dan in oplossingen. Als iets even tegen zat bleek er een simpele oplossing te zijn, die ik zelf ook had kunnen bedenken als ik niet in de stress zou zijn geschoten. Dergelijke situaties hebben me dwarsgezeten. Ze hielden me tegen bij het zien van mogelijkheden en in termen van communicatie zorgden ze ervoor dat mijn woorden anders overkwamen dan bedoeld. Ik kan in dergelijke situaties dermate geïrriteerd of gefrustreerd raken dat ik dat niet kan verbergen en het dus doorklinkt in mijn stem. Hierdoor kan ik boos of disrespectvol overkomen, terwijl dit niet zo bedoeld is. Een aandachtspunt voor mij is dus mijn soms korte lontje. Ik weet dit al langere tijd van mezelf en ben hier al langere tijd mee bezig, maar het is duidelijk dat dit nog meer werk behoeft.

8.2 Relevantie van dit thesisproject voor de branche

De relevantie van dit thesisproject betreft de gastvrijheidsbranche én de onderwijssector, omdat zowel gastvrijheid als onderwijs een prominente plaats hebben binnen dit thesisproject. Dit thesisproject kan allereerst belangrijke inzichten bieden voor de gastvrijheidsbranche. Zoals eerder vastgesteld heeft onderzoek naar gastvrijheid zich tot nu toe voornamelijk gericht op het commerciële karakter ervan (Lashley, 2015, p. 1; Lynch, Germann Molz, McIntosh, Lugosi & Lashley, 2011, p. 4). Het onderwijs is echter een nog betrekkelijk onaangeroerd gebied binnen onderzoek naar gastvrijheid. Wel wordt de visie op gastvrijheid van de Franse filosoof Jacques Derrida aangehaald om deze te plaatsen binnen het kader van onderwijs, zoals door Hung (2012) en Ruitenberg (2009). Echter, tot nu toe is voornamelijk geprobeerd deze visie te vertalen naar onderwijs en niet naar de vorm die gastvrijheid binnen onderwijs kan hebben. Dit thesisproject kan dus een eerste inzicht geven in de plek van gastvrijheid binnen onderwijs en het belang daarvan. Dit thesisproject roert dus een betrekkelijk onbekend terrein van onderzoek naar gastvrijheid aan, waarmee het een fundering kan vormen voor verder onderzoek. Daarnaast opent dit thesisproject wegen naar nieuwe inzichten over gastvrij gedrag. Veel onderzoekers geven tot op heden aan dat gastvrijheid voornamelijk wordt overgegeven van een gastheer/-vrouw op een gast, zoals Hepple, Kipps en Thompson (1990, geciteerd in King, 1995, p. 220). Echter, dit thesisproject wijst uit dat het bewerkstelligen van een gastvrij klimaat een gemeenschappelijke deler kent. Het lijkt dan ook wenselijk om hierin bepaalde normen te stellen voor zowel de gastheer/-vrouw als de gast, omdat gastvrijheid volgens dit onderzoek anders niet goed tot haar recht kan komen.

Dit thesisproject heeft daarnaast via twee wegen betekenis voor de onderwijssector. Allereerst wordt groot deel van het hedendaagse studentenbestand gevormd door Generatie Y, die zeer specifieke wensen en behoeften heeft en deze laat doorklinken in hetgeen ze zoekt binnen onderwijs. Worley (2011, p. 31) zegt: "Understanding the different attitudes, motivations, and approaches to learning by this new generation in the adult classroom is essential to enhance learning for all students". In die zin kan dit thesisproject van grote waarde zijn voor de onderwijssector. Het geeft inzicht in Generatie Y's visie op onderwijs en het verduidelijkt waarnaar Generatie Y binnen onderwijs op zoek is en wat ervoor zorgt dat zij leert met plezier. Kennis hierover maakt het gemakkelijker hierop in te spelen, wat de kwaliteit van het onderwijs kan verbeteren. Ten slotte kan dit thesisproject interessant zijn voor onderwijsinstellingen die gastvrijheid willen toepassen in hun onderwijs. Voor hen kan dit project een fundering vormen voor ideeën die studenten hierover hebben of een basis zijn voor verder onderzoek.

Literatuurlijst

- Burwell, R., & Huyser, M. (2013). Practicing Hospitality in the Classroom. *International Journal of Christianity & Education*, 17(1), 9–24. doi: 10.1177/205699711301700103
- De afstudeerconsultant. (z.d.). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Geraadpleegd op 18 december 2017 van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- De Caluwé, L. (2007). Veranderen: een meervoudig perspectief. Verschillende manieren van denken over veranderen. *Tijdschrift voor medisch onderwijs*, 26(6), 205–209. doi: 10.1007/BF03056825
- De Caluwé, L. (2009). *Interventies: Wat zijn dat? Intervenieren: Wat is dat?*. Geraadpleegd op 27 december 2017 van <http://gertjan.schop.tripod.com/webonmediacontents/0167%20Interventies%20wat%20zijn%20dat%20-%20Intervenieren%20wat%20is%20dat.pdf>
- Frego, K. A. (2006). Authenticity and Relationships with Students. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2006(111), 41–50. doi: 10.1002/ace.226
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. doi: 10.1038/bdj.2008.192
- Hemmington, N. (2007). From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747–755. doi: 10.1080/02642060701453221
- Hospitality Business School. (z.d.). *Bacheloropleidingen*. Geraadpleegd op 18 september 2017 van <https://www.saxion.nl/hbs/site/onz-opleidingen/bacheloropleidingen>
- Hospitality Business School. (z.d.). *Hospitality Business School*. Geraadpleegd op 2 januari 2018 van <https://www.saxion.nl/hbs>
- Hospitality Business School. (z.d.). *Masteropleidingen*. Geraadpleegd op 18 september 2017 van <https://www.saxion.nl/hbs/site/onz-opleidingen/masteropleidingen/>
- Hung, R. (2012). Educational Hospitality and Trust in Teacher–Student Relationships: A Derridian Visiting. *Studies in Philosophy and Education*, 32(1), 87–99. doi: 10.1007/s11217-012-9326-3
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 219–234. doi: 10.1016/0278-4319(95)00045-3
- Kirillova, K., Gilmetdinova, A., & Lehto, X. (2014). Interpretation of hospitality across religions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 23–34. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.07.008
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311(7000), 299–302. Geraadpleegd op 24 september 2017 van <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2550365/pdf/bmj00603-0031.pdf>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. doi: 10.1109/EMR.2009.5235501

- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th Edition). Thousand Oaks: Sage.
- Lashley, C. (2000). In search of hospitality: towards a theoretical framework. *Hospitality Management*, 20(19), 3–15. doi: 10.1016/S0278-4319(99)00035-3
- Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 1–7. doi: 10.2989/RHM.2015.5.1.2.1261
- Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming van de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk. (2006). *Fantaseren of innoveren? Fabels en feiten in onderwijsvernieuwing*. Geraadpleegd op 26 september 2017 van <https://surfsharekit.nl/publiek/hh/3aab95c2-ad9f-49d4-ac63-03b0e280e429>
- Lynch, P., Germann Molz, J., McIntosh, A., Lugosi, P., & Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1(1), 3–24. doi: 10.1386/hosp.1.1.3_2
- Nicolae, L. I., Tanasescu, D., & Popa, V. (2013). Customer Experience Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(3), 91–100. Geraadpleegd op 13 oktober van <http://www.vjes.eu/images/2013/issue3/vjes%20vol.%204%2018%20issue%203%202013%20-%20lidia%20iulia%20nicolae.pdf>
- Noroozizadeh, S. (z.d.). *Professional Distance in Teacher–Student Interpersonal Relationship*. Geraadpleegd op 26 september 2017 van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.533.9001&rep=rep1&type=pdf>
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200–212. doi: 10.1108/09604520110391379
- Ottenbacher, M., Harrington, R., & Parsa, H. G. (2009). Defining the hospitality discipline: a discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 263–283. doi: 10.1177/1096348009338675
- Pijls–Hoekstra, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2015). Experiencing hospitality: an exploratory study on the experiential dimensions of hospitality. In *Proceedings of the EuroCHRIE conference 2015* (p. –). Manchester.
- Pijls–Hoekstra, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.07.008
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, R. E. Juttman, N. S. Klazinga, & J. P. Mackenbach (Red.), *Handboek gezondheidszorgonderzoek* (pp. 77–93). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Powell, R. A., & Single, H. M. (1996). Focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 499–504. doi: 10.1093/intqhc/8.5.499
- Rice, Z. (2006). The educational significance of trust. *Philosophy of Education Yearbook*, 2006, 71–78. Geraadpleegd op 26 september 2017 van <http://ojs.ed.uiuc.edu/index.php/pes/article/viewFile/1516/256>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in organisaties* (12^e editie). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Ruitenbergh, C. (2009). Giving Place to Unforeseeable Learning: The Inhospitability of Outcomes-Based Education. *Philosophy of Education Yearbook, 2009*, 266–274. Geraadpleegd op 26 september 2017 van https://www.researchgate.net/profile/Claudia_Ruitenbergh/publication/277038219_Giving_Place_to_Unforeseeable_Learning_The_Inhospitability_of_Outcomes-Based_Education/links/5575b3f708aeacff1ffd8400.pdf
- Saxion University of Applied Sciences. (z.d.). *Over Saxion*. Geraadpleegd op 18 september 2017, van <https://saxion.nl/over/organisatie/over-saxion/>
- Stewart, K. (2009). Lessons from teaching millennials. *College teaching, 57*(2), 111–118. doi: 10.3200/CTCH.57.2.111-118
- Stratman, J. (2015). What's in a name: The place of recognition in a hospitable classroom. *International Journal of Christianity and Education, 19*(1), 23–37. doi: 10.1177/2056997115573626
- Swaen, B. (2016). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie*. Geraadpleegd op 18 december 2017 van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Tiberius, R. G., & Billson, J. M. (1991). The social context of teaching and learning. *New Directions for Teaching and Learning, 45*, 67–85. doi: 10.1002/tl.37219914509
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Willems, D., & Van Zwieten, M. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap, 47*(13), 631–635. doi: 10.1007/978-90-313-6373-5_10
- Wilson, V. (1997). Focus groups: a useful qualitative method for educational research?. *British Educational Research Journal, 23*(2), 209–224. Geraadpleegd op 24 september 2017 van <http://web.a.ebscohost.com/saxion.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=1&sid=331c9832-f676-4dfa-9f74-41bb9ec3ebb2%40sessionmgr4009&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=eric&AN=EJ554683&anchor=AN9705154451-13>
- Worley, K. (2011). Educating College Students of the Net Generation. *Adult Learning, 22*(3), 31–39. doi: 10.1177/104515951102200305

Bijlagen

Bijlage I Gebruikte zoektermen en zoekmachines

Gebruikte zoekmachines:

- Google Scholar;
- ScienceDirect;
- Saxion Bibliotheek;
- Ebsco Host.

Zoektermen met betrekking tot het vinden van informatie over gastvrijheid:

- What is hospitality;
- Definition of hospitality;
- Aspects of hospitality;
- Ethics of hospitality;
- Hospitableness;
- Dimensions of hospitality;
- Hospitality AND experience;
- Experiencing hospitality;
- Experiential dimensions of hospitality.

Zoektermen met betrekking tot het vinden van informatie over gastvrijheid in combinatie met onderwijs:

- Hospitality within a teacher student relationship;
- Derrida's notion of hospitality and education;
- Hospitable education.

Zoektermen met betrekking tot het vinden van informatie over Generatie Y en onderwijs:

- Teaching Generation Y + hieraan verwante artikelen.

Zoektermen met betrekking tot het vinden van informatie over de (gastvrije) docent–studentrelatie:

- Teacher–student relationship in higher education;
- Teacher–student relationship AND higher education;
- Hospitality AND trust AND teacher–student relationships.
- Hospitableness AND teacher–student relationships.

Zoektermen met betrekking tot het vinden van informatie over focusgroepen:

- Gebruik van focusgroepen voor veldonderzoek;
- Focus groups in qualitative research.

Publicaties die gebruikt zijn voor de sneeuwbalmethode:

Hung, R. (2012). Educational Hospitality and Trust in Teacher–Student Relationships: A Derridian Visiting. *Studies in Philosophy and Education*, 32(1), 87–99. doi: 10.1007/s11217-012-9326-3

Pijls–Hoekstra, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2015). Experiencing hospitality: an exploratory study on the experiential dimensions of hospitality. In *Proceedings of the EuroCHRIE conference 2015* (p. –). Manchester.

Pijls–Hoekstra, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.07.008

Worley, K. (2011). Educating College Students of the Net Generation. *Adult Learning*, 22(3), 31–39. doi: 10.1177/104515951102200305

Bijlage II Beoordeling literatuur op basis van de AAOCC-criteria

De gevonden literatuur is beoordeeld op de kwaliteit ervan aan de hand van de AAOCC-criteria, die door Christopher en Goodenow (2012, p. 76–77) als volgt worden uitgelegd.

- Authority, waarbij het onder meer gaat over de vraag of de auteur van de publicatie een expert is op het gebied waarover hij of zij schrijft;
- Accuracy, waarbij het van belang is of aan de hand van referenties gecontroleerd kan worden of de gepubliceerde informatie kloppend is;
- Objectivity, waarbij het gaat om de vraag of de informatie objectief geschreven is of dat de auteur een motief had om te schrijven wat hij of zij heeft geschreven;
- Currency, waarbij het gaat om de vraag hoe actueel en relevant de literatuur is;
- Coverage, waarbij het gaat om de vraag of de publicatie de lading van het onderwerp dekt en de mate waarin er nieuwe informatie wordt gepresenteerd.

Lashley, C. (2000). In search of hospitality: towards a theoretical framework. <i>Hospitality Management</i> , 2000(19), 3–15. doi: 10.1016/S0278-4319(99)00035-3	
Authority	Conrad Lashley is werkzaam geweest bij verschillende Britse universiteiten en is nu werkzaam als docent en onderzoeker bij Stenden University in Leeuwarden. Hij heeft meegewerkt aan vele boeken en wetenschappelijke artikelen, in de rollen van redacteur, co-redacteur en auteur/onderzoeker. Gesteld kan dus worden dat hij veel aanzien geniet in zijn vakgebied.
Accuracy	Informatie in Lashleys onderzoek is onderbouwd aan de hand van verschillende bronnen die zijn opgenomen in een literatuurlijst. Hierdoor kon worden vastgesteld dat de informatie waarnaar verwezen wordt kloppend is.
Objectivity	Lashley doet veel onderzoek vanuit zijn vakgebied, onder andere in samenwerking met het bedrijfsleven. Hij is gepubliceerd in verschillende wetenschappelijke vakbladen. Hij onderzoekt kenmerken van gastvrij gedrag om zo nieuwe inzichten te geven in zijn vakgebied. De objectiviteit van de publicatie wordt dan ook als hoog aangemerkt.
Currency	In het onderzoek komen verschillende relevante aspecten naar voren met betrekking tot gastvrijheid. Deze zijn onder andere vergeleken met aspecten die naar voren kwamen uit andere voor dit thesisproject gebruikte literatuur. Gebleken is dat deze aspecten werden onderschreven door andere auteurs of dat andere auteurs aspecten uit het onderzoek later hebben aangehaald. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat het onderzoek van Lashley grote waarde heeft binnen onderzoek naar gastvrijheid en daarmee relevant is. Gezien het feit dat Lashleys onderzoek ook in actuele publicaties wordt aangehaald, kan ook gesteld worden dat zijn onderzoek nog steeds actuele waarde heeft.
Coverage	Sommige informatie in het artikel onderschrijft inzichten over gastvrijheid die al langer bekend waren, maar presenteert ook nieuwe inzichten. Gesteld kan dus worden dat de informatie in sommige opzichten niet uniek is, maar wel relevant.

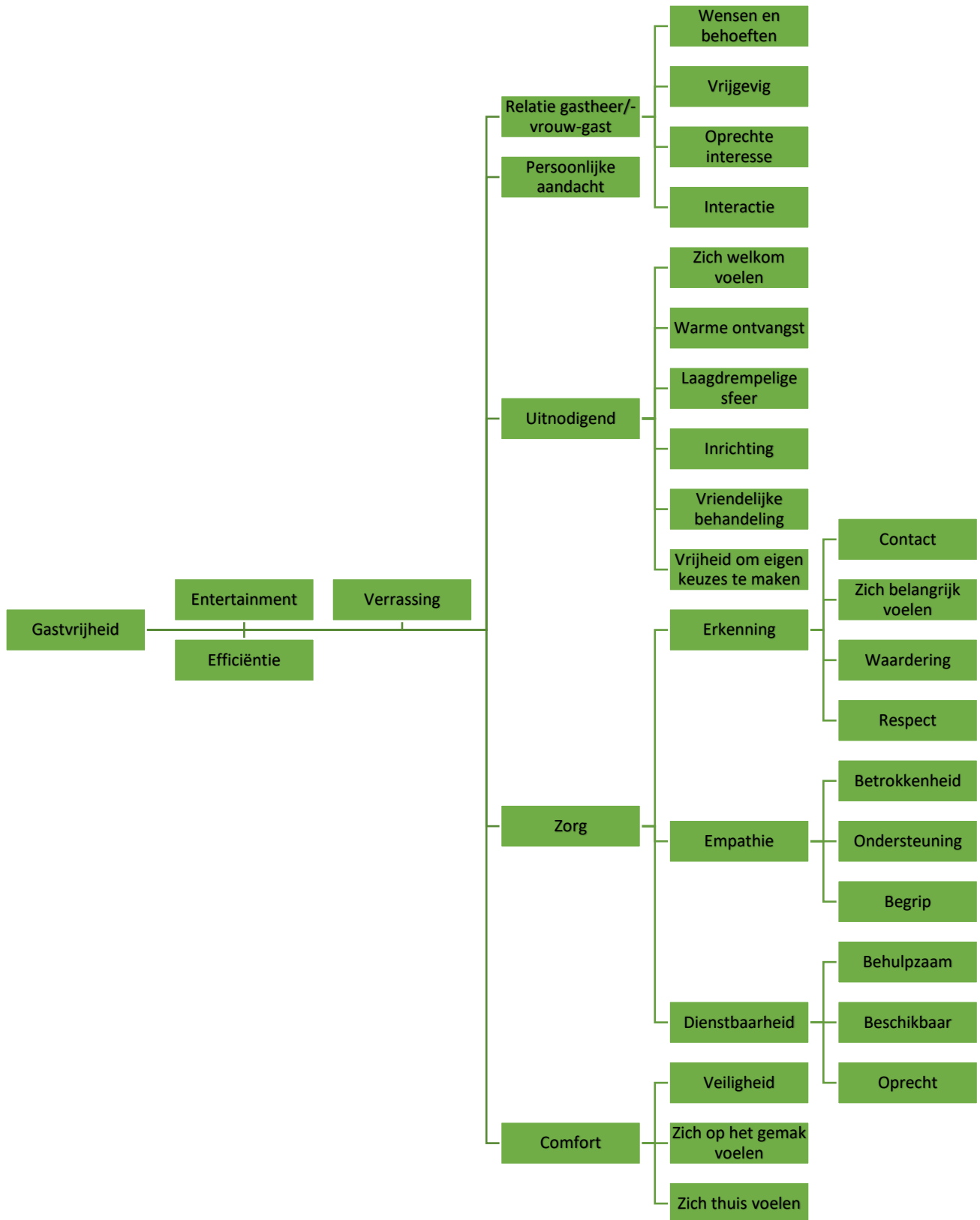
Ottenbacher, M., Harrington, R., & Parsa, H. G. (2009). Defining the hospitality discipline: a discussion of pedagogical and research implications. <i>Journal of Hospitality & Tourism Research</i> , 33(3), 263–283. doi: 10.1177/1096348009338675	
Authority	Alle auteurs zijn veelvuldig wetenschappelijk gepubliceerd onderzoekers. Ze mogen dan ook worden aangemerkt als autoriteiten op het gebied van onderzoek naar gastvrijheid.
Accuracy	De gepresenteerde informatie is herleidbaar, doordat gebruikte bronnen zijn opgenomen in het artikel. Aan de hand hiervan kon worden vastgesteld dat de informatie waarnaar verwezen wordt kloppend is.
Objectivity	Het artikel van Ottenbacher, Harrington en Parsa is peer-reviewed, wat ten goede komt aan de objectiviteit van ervan. Daarnaast zijn veel van hun onderzoeken gepubliceerd in tal van wetenschappelijke vakbladen.
Currency	Het onderzoek lijkt zeer relevant voor de gastvrijheidsbranche. Het poogt gastvrijheid te bekijken vanuit andere perspectieven dan normaal gesproken, om zo de reikwijdte van gastvrijheid verder te bepalen. Het onderzoek is daarnaast in latere publicaties aangehaald. Gesteld kan dus worden dat het onderzoek zowel relevant als actueel is.
Coverage	Sommige informatie onderschrijft inzichten die in eerdere onderzoeken al bekend zijn gemaakt. Andere informatie is nieuw. Niet alle informatie is dus uniek, maar dekt wel de lading wat betreft al bestaande inzichten.

Gebruikte literatuur:

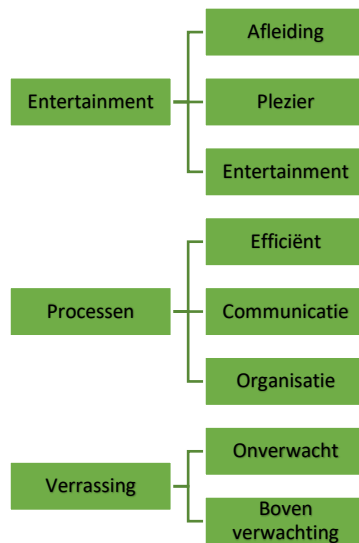
Christopher, E., & Goodenow, R. (2012). Communication Webs: Organisational Networks. In E. Christopher (Ed.), *Communication across cultures* (pp. 255–289). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Bijlage III Operationalisering kernbegrippen

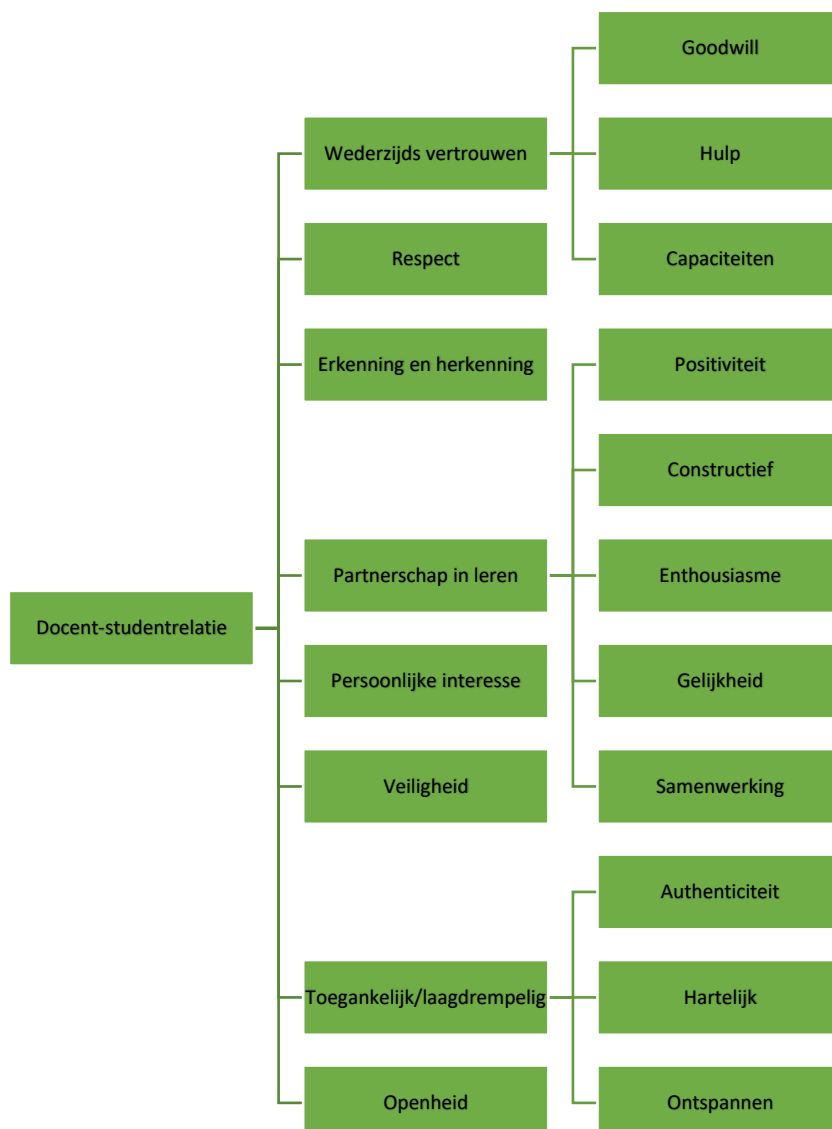
Operationalisering kernbegrip 'gastvrijheid'



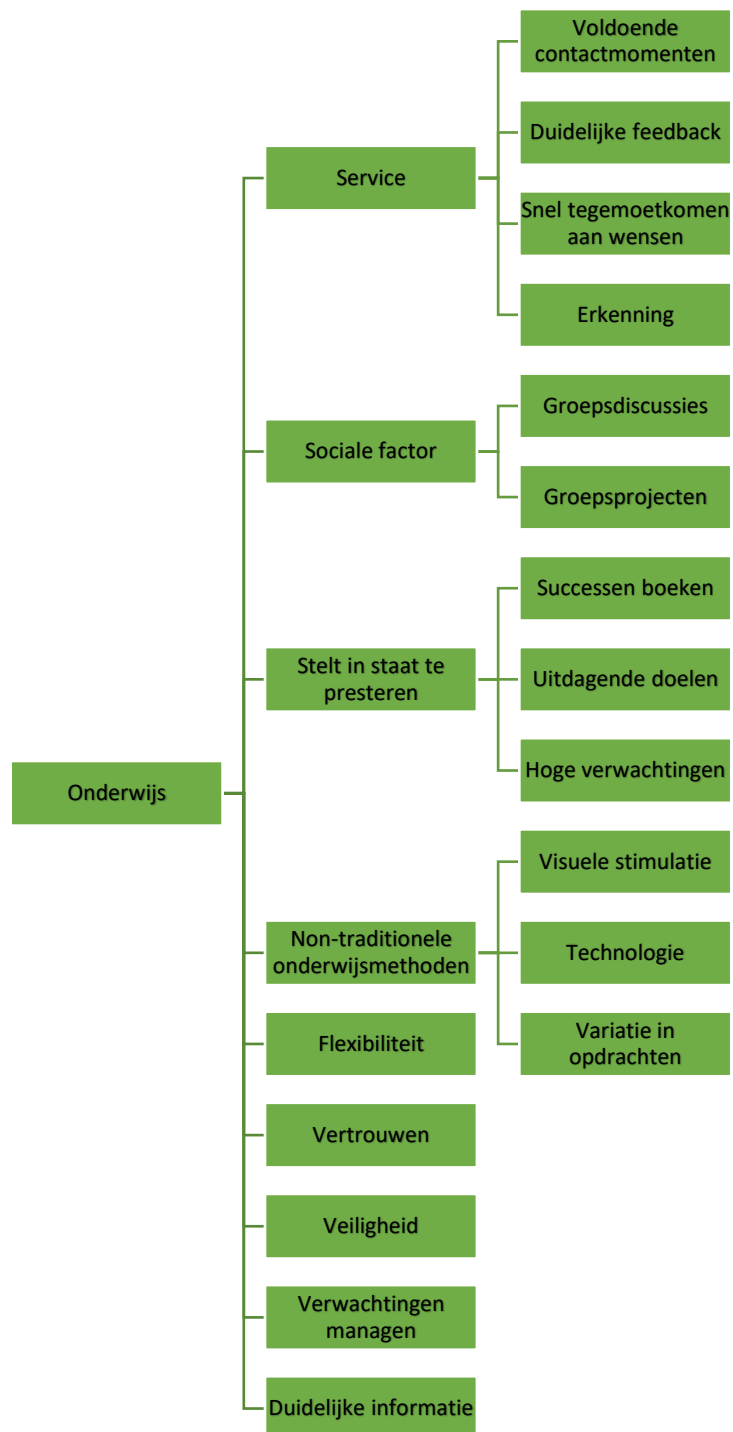
Operationalisering 'entertainment', 'efficiëntie' en 'verrassing'



Operationalisering kernbegrip 'docent-studentrelatie'



Operationalisering kernbegrip 'onderwijs'



Bijlage IV Samenstelling onderzoekspopulatie en uitvoer steekproeftrekking

Aantal studenten per jaargang per opleiding

HOTEL MANAGEMENT – NL				HOTEL MANAGEMENT – EN		
Jaargang	Aantal studenten	Percentage		Jaargang	Aantal studenten	Percentage
1	104	22,75%		1	53	26,24%
2	96	21,01%		2	53	26,24%
3	81	17,72%		3	46	22,78%
4	81	17,72%		4	30	14,85%
5	47	10,28%		5	12	5,94%
6	14	3,06%		6	4	1,98%
7	14	3,06%		7	2	0,99%
8	5	1,09%		8	1	0,50%
9	11	2,41%		9	1	0,50%
10	4	0,88%				
<i>Totaal</i>	<i>457</i>	<i>100%</i>		<i>Totaal</i>	<i>202</i>	<i>100%</i>
HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – NL				HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – EN		
Jaargang	Aantal studenten	Percentage		Jaargang	Aantal studenten	Percentage
1	95	19,04%		1	73	26,26%
2	72	14,43%		2	58	20,86%
3	85	17,03%		3	31	11,15%
4	104	20,84%		4	40	14,39%
5	79	15,83%		5	45	16,19%
6	31	6,21%		6	20	7,19%
7	11	2,20%		7	8	2,88%
8	14	2,81%		8	1	0,36%
9	4	0,80%		9	1	0,36%
10	4	0,80%		10	1	0,36%
<i>Totaal</i>	<i>499</i>	<i>100%</i>		<i>Totaal</i>	<i>278</i>	<i>100%</i>
FACILITY MANAGEMENT						
Jaargang	Aantal studenten	Percentage				
1	146	24,66%				
2	93	15,71%				
3	129	21,79%				
4	118	19,93%				
5	64	10,81%				
6	20	3,38%				
7	8	1,35%				
8	4	0,68%				
9	6	1,01%				
10	4	0,68%				
<i>Totaal</i>	<i>592</i>	<i>100%</i>				

Nationaliteiten per opleiding

HOTEL MANAGEMENT – EN			HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – EN		
Nationaliteit	Aantal studenten	Percentage	Nationaliteit	Aantal studenten	Percentage
Nederlands	118	58,42%	Nederlands	97	34,89%
Indonesisch	4	1,98%	Brits Onderdaan	1	0,36%
Roemeens	12	5,94%	Bulgaars	10	3,60%
Russisch	3	1,49%	Duits	81	29,14%
Vietnamees	26	12,87%	Grieks	2	0,72%
Chinees	5	2,48%	Litouws	9	3,24%
Bulgaars	6	2,97%	Roemeens	11	3,96%
Braziliaans	1	0,50%	Spaans	13	4,68%
Italiaans	1	0,50%	Taiwanees	1	0,36%
Duits	4	1,98%	Vietnamees	8	2,88%
Iraans	1	0,50%	Chinees	3	1,08%
Lets	2	0,99%	Indonesisch	3	1,08%
Zuid-Afrikaans	1	0,50%	Fins	5	1,80%
Belgs	4	1,98%	Nepalees	3	1,08%
Frans	2	0,99%	Pools	2	0,72%
Thais	1	0,50%	Lets	1	0,36%
Iers	1	0,50%	Tsjechisch	2	0,72%
Kazachstaans	1	0,50%	Braziliaans	1	0,36%
Litouws	2	0,99%	Hongaars	1	0,36%
Portugees	1	0,50%	Portugees	3	1,08%
Slowaaks	1	0,50%	Brits	1	0,36%
Syrisch	1	0,50%	Turks	2	0,72%
Moldavisch	1	0,50%	Syrisch	1	0,36%
Fillipijns	1	0,50%	Ugandeas	1	0,36%
Pools	1	0,50%	Luxemburgs	1	0,36%
Zwitsers	1	0,50%	Frans	1	0,36%
<i>Totaal</i>	<i>202</i>	<i>100%</i>	Italiaans	1	0,36%
			Oostenrijks	1	0,36%
			Marokkaans	2	0,72%
			Slowaaks	1	0,36%
HOTEL MANAGEMENT – NL			Maleisisch	3	1,08%
Nationaliteit	Aantal studenten	Percentage	Peruaans	1	0,36%
Nederlands	454	99,34%	Onbekend	5	1,80%
Chinees	2	0,44%	<i>Totaal</i>	<i>278</i>	<i>100%</i>
Litouws	1	0,22%			
<i>Totaal</i>	<i>457</i>	<i>100%</i>			
			HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – NL		
FACILITY MANAGEMENT			Nationaliteit	Aantal studenten	Percentage
Nationaliteit	Aantal studenten	Percentage	Nederlands	487	97,60%
Nederlands	590	99,66%	Duits	10	2,00%
Duits	1	0,17%	Surinaams	1	0,20%
Turks	1	0,17%	Azerbeidzjaans	1	0,20%
<i>Totaal</i>	<i>592</i>	<i>100%</i>	<i>Totaal</i>	<i>499</i>	<i>100%</i>

Aandeel per leerjaar en per continent in de focusgroepen per opleiding

HOTEL MANAGEMENT – NL				HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – NL			
Jaargang	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep	Jaargang	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep
1	104	22,75%	$0,2275 \cdot 8 = 1,82 = 2$	1	95	19,04%	$0,1904 \cdot 8 = 1,52 = 2$
2	96	21,01%	$0,2101 \cdot 8 = 1,68 = 2$	2	72	14,43%	$0,1443 \cdot 8 = 1,15 = 1$
3	81	17,72%	$0,1772 \cdot 8 = 1,42 = 1$	3	85	17,03%	$0,1703 \cdot 8 = 1,36 = 1$
4	81	17,72%	$0,1772 \cdot 8 = 1,42 = 1$	4	104	20,84%	$0,2084 \cdot 8 = 1,67 = 2$
5 t/m 10	95	20,78%	$0,2078 \cdot 8 = 1,66 = 2$	5 t/m 10	143	28,66%	$0,2866 \cdot 8 = 2,29 = 2$
Totaal	457	100%	8 respondenten	Totaal	499	100%	8 respondenten
HOTEL MANAGEMENT – EN				HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – EN			
Jaargang	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep	Jaargang	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep
1	53	26,24%	$0,2624 \cdot 8 = 2,10 = 2$	1	73	26,26%	$0,2626 \cdot 8 = 2,10 = 2$
2	53	26,24%	$0,2624 \cdot 8 = 2,10 = 2$	2	58	20,86%	$0,2086 \cdot 8 = 1,67 = 2$
3	46	22,78%	$0,2278 \cdot 8 = 1,82 = 2$	3	31	11,15%	$0,1115 \cdot 8 = 0,89 = 1$
4	30	14,85%	$0,1485 \cdot 8 = 1,19 = 1$	4	40	14,39%	$0,1439 \cdot 8 = 1,15 = 1$
5 t/m 9	20	9,90%	$0,0990 \cdot 8 = 0,79 = 1$	5 t/m 10	76	27,34%	$0,2734 \cdot 8 = 2,19 = 2$
Totaal	202	100%	8 respondenten	Totaal	278	100%	8 respondenten
FACILITY MANAGEMENT							
Jaargang	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep				
1	146	24,66%	$0,2466 \cdot 8 = 1,97 = 2$				
2	93	15,71%	$0,1571 \cdot 8 = 1,26 = 1$				
3	129	21,79%	$0,2179 \cdot 8 = 1,74 = 2$				
4	118	19,93%	$0,1993 \cdot 8 = 1,59 = 2$				
5 t/m 10	106	17,91%	$0,1791 \cdot 8 = 1,43 = 1$				
Totaal	592	100%	8 respondenten				

HOTEL MANAGEMENT – NL				HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – NL			
Continent	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep	Continent	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep
Europa	455	99,56%	$0,9956 \cdot 8 = 7,96 = 8$	Europa	497	99,60%	$0,9960 \cdot 8 = 7,97 = 8$
Azië	2	0,44%	$0,0044 \cdot 8 = 0,04 = 0$	Zuid-Amerika	1	0,20%	$0,002 \cdot 8 = 0,016 = 0$
Totaal	457	100%	8 respondenten	Azië	1	0,20%	$0,002 \cdot 8 = 0,016 = 0$
HOTEL MANAGEMENT – EN				HOGER TOERISTISCH EN RECREATIEF ONDERWIJS – EN			
Continent	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep	Continent	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep
Azië	40	47,62%	$0,4762 \cdot 8 = 3,81 = 4$	Azië	22	12,15%	$0,1215 \cdot 8 = 0,97 = 1$
Europa	42	50,00%	$0,5 \cdot 8 = 4 = 4$	Europa	149	82,32%	$0,8232 \cdot 8 = 6,59 = 7$
Afrika	1	1,19%	$0,0119 \cdot 8 = 0,10 = 0$	Zuid-Amerika	2	1,10%	$0,0110 \cdot 8 = 0,088 = 0$
Zuid-Amerika	1	1,19%	$0,0119 \cdot 8 = 0,10 = 0$	Afrika	3	1,66%	$0,0166 \cdot 8 = 0,13 = 0$
Totaal	84	100%	8 respondenten	Onbekend	5	2,76%	$0,0276 \cdot 8 = 0,22 = 0$
FACILITY MANAGEMENT				Totaal			
Continent	Aantal studenten	Percentage	Aandeel focusgroep				
Europa	592	100,00%	$1 \cdot 8 = 8$		181	100%	8 respondenten
Totaal	592	100%	8 respondenten				

Bijvoorbeeld: de focusgroep van Hotel Management – EN zal bestaan uit 2 eerstejaars studenten, 2 tweedejaars studenten, 2 derdejaars studenten, 1 vierdejaars student en 1 vertrager. Binnen die 8 respondenten zullen 4 respondenten van Aziatische afkomst zijn en 4 van Europese afkomst.

Bijlage V Voorbereidende enquête focusgroepen

This survey is meant as a preparation for the focus group. Outcomes of this survey will be analysed to establish what subjects will be discussed during the focus group. All these subjects can be traced back to three main subjects: hospitality, education and the teacher–student relationship. This survey will state sub–aspects of all of these subjects. Please fill in for every sub–aspect how important this is for you on a scale from 1 to 5, whereby 1 to 5 means the following:

1 = not important at all

2 = not really important

3 = fairly important

4 = very important

5 = extremely important

Please note that this survey is anonymous and confidential and will be treated as such.

HOSPITALITY

Relationship between host and guest

Generosity

1 2 3 4 5

Sincere interest

1 2 3 4 5

Personal attention

1 2 3 4 5

Inviting/open environment

Feel welcome

1 2 3 4 5

Warm welcome

1 2 3 4 5

Easy accessible atmosphere

1 2 3 4 5

Receiving a friendly treatment from all

1 2 3 4 5

Autonomy in making your own decisions

1 2 3 4 5

Experiencing care

Recognition

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Good contact with teachers and employees

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Good contact with other students

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

The feeling that you matter as an individual

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Appreciation

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Respect

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Empathy

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Involvement of the school with you as an individual

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Support from the school

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Understanding from school for you as an individual

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Availability of resources and information

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Availability of employees/teachers

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

The school's willingness to offer you help if necessary

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comfort

Feeling at ease

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Feeling relaxed in the school environment

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Feeling at home at school

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Efficiency

Speed of processes

1 2 3 4 5

Flawlessness of processes

1 2 3 4 5

EDUCATION

A student is a customer of the school

How important is the perception that a student is a customer of the school?

1 2 3 4 5

Availability of sufficient contact moments

1 2 3 4 5

Receiving clear feedback

1 2 3 4 5

Fast meeting of your needs

1 2 3 4 5

Recognition

1 2 3 4 5

Social orientation

Group discussions during classes

1 2 3 4 5

Group projects

1 2 3 4 5

Performance orientated

How important is it for you that you are given challenging goals?

1 2 3 4 5

How important is it for you that the school enables you to achieve successes?

1 2 3 4 5

How important is it for you that there are clear expectations you need to meet?

1 2 3 4 5

Flexibility

1 2 3 4 5

Trust

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Safety

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Non-traditional teaching methods

How important is it that something is made visual for you in the learning process?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

How important is it to you that technology is being used in education?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Variety in assignments

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TEACHER-STUDENT RELATIONSHIP

Respect

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Collaboration

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Recognition

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Safety

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Openness

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Partnership in learning

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Positivity

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Constructive relationship

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Enthusiasm

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mutual trust

1 2 3 4 5

Teacher's goodwill towards you

1 2 3 4 5

Receiving help when you need it

1 2 3 4 5

Teacher's trust in your capabilities

1 2 3 4 5

Teacher's accessibility

1 2 3 4 5

Bijlage VI Uitkomsten enquête

GASTVRIJHEID						
	Propedeuse		Hoofdfase 1		Hoofdfase 2	
	Mean	St. dev.	Mean	St. dev.	Mean	St. dev.
<u>Relatie gastheer/-vrouw en gast</u>						
Vrijgevigheid	4,13	0,612	4,00	0,707	4,10	0,656
Oprechte interesse	3,87	0,612	4,34	.,575	4,07	0,778
<u>Persoonlijke aandacht</u>	4,20	0,719	4,20	0,715	4,43	0,590
<u>Uitnodigend klimaat</u>						
Welkom voelen	4,53	0,546	4,49	0,711	4,71	0,457
Warme ontvangst	4,34	0,635	4,41	0,741	4,40	0,587
Laagdrempelige sfeer	4,13	0,718	3,59	0,741	4,02	0,749
Vriendelijke behandeling	4,34	0,700	4,56	0,673	4,33	
Vrijheid om eigen keuzes te maken	3,85	0,712	3,78	0,690	3,86	0,751
<u>Ervaren van zorg</u>						
Erkenning	3,76	0,712	3,78	0,690	3,86	0,751
Goed contact met medewerkers	3,91	0,830	3,98	0,570	4,10	0,759
Goed contact met andere studenten	4,09	0,668	3,85	0,853	4,07	0,808
Gevoel dat je ertoe doet als individu	4,04	0,796	4,39	0,542	4,21	0,871
Waardering	4,11	0,611	4,46	0,711	4,33	0,570
Respect	4,60	0,580	4,68	0,567	4,55	0,593
Empathie	4,09	0,763	4,24	0,663	4,19	0,740
Betrokkenheid van school	3,76	0,802	4,02	0,790	3,90	0,821
Ondersteuning vanuit school	4,00	0,905	4,02	0,880	3,93	0,838
Begrip voor jou als individu	4,02	0,628	4,10	0,860	4,07	0,838
Beschikbaarheid middelen en info	4,11	0,804	4,00	0,806	4,24	0,759
Beschikbaarheid van personen	4,07	0,688	3,87	0,759	4,19	0,773
Behulpzaamheid vanuit school	4,31	0,793	3,85	0,910	4,31	0,841
<u>Comfort</u>						
Je op je gemak voelen	4,11	0,647	4,54	0,505	4,26	0,604
Je relaxed voelen in schoolomgeving	4,20	0,588	4,20	0,749	4,31	0,604

Je thuis voelen op school	3,58	0,965	4,20	0,843	3,76	0,906		
<u>Efficiëntie</u>								
Processnelheid	3,91	0,747	4,17	0,667	3,93	0,921		
Foutloos proces	3,79	0,931	4,02	0,790	3,93	0,867		
ONDERWIJS								
	Propedeuse		Hoofdfase 1		Hoofdfase 2			
	Mean	St. dev.	Mean	St. dev.	Mean	St. dev.		
<u>Een student is klant van de school</u>								
Student is klant	3,40	0,925	3,49	0,840	3,67	1,004		
Contactmomenten	3,87	0,749	3,90	0,700	3,71	0,995		
Feedback	4,20	0,833	4,51	0,597	4,57	0,703		
Tegemoetkoming aan wensen	4,06	0,791	4,12	0,714	3,93	0,712		
Erkenning	3,94		0,673		4,12		0,748	4,
<u>Sociale oriëntatie</u>								
Groepsprojecten	3,83	0,816	3,27	1,049	3,40	1,083		
Groepsdiscussies	3,87	0,711	3,41	0,386	3,45	1,017		
<u>Prestatiegericht</u>								
Uitdagende doelen	4,02	0,737	3,90	0,800	4,05	0,731		
Successen boeken	4,43	0,580	4,17	0,704	4,36	0,759		
Duidelijke verwachtingen	4,34	0,788	4,17	0,704	4,19	0,707		
<u>Flexibiliteit</u>	4,04	0,665	4,27	0,633	4,10	0,821		
<u>Vertrouwen</u>	4,26	0,675	4,24	0,663	4,21	0,782		
<u>Veiligheid</u>	4,23	0,698	4,29	0,680	4,36	0,759		
<u>Non-traditionele onderwijsmethoden</u>								
Visueel gemaakt	4,21	0,623	3,88	0,812	4,17	0,881		
Gebruik van technologie	3,87	0,824	3,68	0,789	3,62	1,125		
Variatie in opdrachten	4,06	0,818	4,05	0,705	4,29	0,742		
DOCENT-STUDENTRELATIE								
Respect	4,62	0,534	4,63	0,563	4,60	0,627		
Samenwerking	4,26	0,530	4,15	0,727	4,29	0,673		

Erkenning	4,23	0,598	4,20	0,641	4,24	0,726
Veiligheid	4,09	0,747	4,10	0,735	4,26	0,767
Openheid	4,40	0,614	4,22	0,613	4,36	0,791
<u>Partnerschap in leren</u>	3,98	0,583	3,85	0,573	4,14	0,751
Positiviteit	4,47	0,620	4,46	0,596	4,33	0,816
Constructieve relatie	3,98	0,642	3,95	0,631	4,02	0,715
Enthousiasme	4,43	0,651	4,51	0,553	4,50	0,595
<u>Wederzijds vertrouwen</u>	4,15	0,595	4,24	0,624	4,38	0,795
Goodwill docenten	4,32	0,695	4,20	0,679	4,48	0,634
Ontvangen van hulp indien nodig	4,51	0,547	4,46	0,596	4,62	0,582
Vertrouwen in capaciteiten	4,22	0,696	4,32	0,722	4,45	0,739
<u>Toegankelijkheid docenten</u>	4,19	0,449	4,20	0,641	4,40	0,701

Bijlage VII Meetinstrument focusgroep HM – Propedeuse

INTRODUCTION (3 minutes)

- * Welcome the students
- * The goal of the focus group: to find out what vision students have on hospitality, education and the teacher–student relationship
- * Further business: students will interact and discuss topics together, I am only there to listen and guide the discussion and perhaps ask some questions
- * Confidentiality – no one's name will be mentioned in the transcript or the research report, the tape will not be shown to anyone, so everyone will be completely anonymous
- * Ask if there are any questions before we start

OPENING QUESTION (10 minutes)

Could you all very briefly one by one tell each other what your best experience with hospitality within the HBS is and why?

TOPIC 1: RESPECT (15 minutes)

About one and a half week ago you filled out a survey. Results show that respect is the most important thing to you when it comes to both hospitality and the teacher–student relationship.

- What is respect to you?
- Why is it so important in terms of hospitality and the teacher–student relationship?
- How does respect add to your learning process and the quality of the education?
- How does respect relate to other things that you find important when it comes to hospitality?

- * Aspects that can be linked to respect according to previous interviews: safety, recognition

TOPIC 2: PERSONAL ATTENTION (15 minutes)

Another thing that the survey showed was the importance of receiving personal attention. This includes among other things sincere interest.

- What is it that you consider to be real personal attention in general?
- How does it show (or maybe not show) within the HBS?
- Why is this personal attention so important?
- In what way does it add to your learning process?

TOPIC 3: PERFORMANCE ORIENTATED (15 minutes)

The survey also showed that it is important to you that you are being enabled to perform. To this belongs challenging goals, being enabled to succeed and that clear expectations are set.

- Why is this so important?
- What is it that you need from a teacher or the school in general to feel like you are being enabled to succeed?

TOPIC 4: TEACHER–STUDENT RELATIONSHIP (15 minutes)

One thing that turned out to be just as important to you as the respect we talked about earlier, is the mutual trust between a student and a teacher. This involves teacher's goodwill towards you, receiving help if necessary and teacher's trust in your capabilities.

- What is mutual trust? How does this show in your opinion?
- Why is it so important?
- The survey also showed that positivity and enthusiasm is very important. How do these things show?
- Why are positivity and enthusiasm so important?

* Aspects that can be linked to trust: trust within hospitality and safety.

* Important to link: helpfulness, feedback, accessibility, contact moments

TOPIC 5: GENERALLY SPEAKING (remaining time)

To finish up I would like to ask you the following: what else in terms of hospitality, education or the teacher–student relationship is very important to you and why?

ROUND OFF (3 minutes)

- Let students know that the focus group came to an end
- Ask if the students have anything to add to the focus group
- Ask what the students thought of the focus group
- Explain further procedures:
 - * Transcribe
 - * Analyse the research results
 - * Conclude on basis of the results
 - * Give the HBS advise on how to implement hospitality within the education
- Check whether the students have any questions left
- Thank the students once more for their cooperation
- Say goodbye

Bijlage VIII Meetinstrument focusgroep HM – Hoofdfase 1

INTRODUCTION (3 minutes)

- * Welcome the students
- * The goal of the focus group: to find out what vision students have on hospitality, education and the teacher–student relationship
- * Further business: students will interact and discuss topics together, I am only there to listen and guide the discussion and perhaps ask some questions
- * Confidentiality – no one's name will be mentioned in the transcript or the research report, the tape will not be shown to anyone, so everyone will be completely anonymous
- * Ask if there are any questions before we start

OPENING QUESTION (10 minutes)

Could you all very briefly one by one tell each other what your best experience with hospitality within the HBS is and why?

TOPIC 1: RESPECT (15 minutes)

About one and a half week ago you filled out a survey. Results show that respect is the most important thing to you when it comes to both hospitality and the teacher–student relationship.

- What is respect to you?
- Why is it so important in terms of hospitality and the teacher–student relationship?
- How does respect add to your learning process and the quality of the education?
- How does respect relate to other things that you find important when it comes to hospitality?

- * Aspects that can be linked to respect according to previous interviews: safety, recognition

TOPIC 2: FEEDBACK (15 minutes)

The survey also showed that it is important to you that you get sufficient feedback.

- What is good feedback to you?
- Why is this so important?
- How does this add to your learning process?
- How does receiving feedback add to your learning process/hospitable experience?

- * Aspects that can be linked to feedback: helpfulness, accessibility, contact moments

TOPIC 3: PERFORMANCE ORIENTATED (15 minutes)

The survey also showed that it is important to you that you are being enabled to perform. To this belongs challenging goals, being enabled to succeed and that clear expectations are set.

- Why is this so important?
- What is it that you need from a teacher or the school in general to feel like you are being enabled to succeed?

TOPIC 4: TEACHER-STUDENT RELATIONSHIP (15 minutes)

One thing that turned out to be just as important to you as the respect we talked about earlier, is the mutual trust between a student and a teacher. This involves teacher's goodwill towards you, receiving help if necessary and teacher's trust in your capabilities.

- What is mutual trust? How does this show in your opinion?
- Why is it so important?
- The survey also showed that positivity and enthusiasm is very important. How do these things show?
- Why are positivity and enthusiasm so important?

* Aspects that can be linked to trust: trust within hospitality and safety.

TOPIC 5: GENERALLY SPEAKING (remaining time)

To finish up I would like to ask you the following: what else in terms of hospitality, education or the teacher-student relationship is very important to you and why?

ROUND OFF (3 minutes)

- Let students know that the focus group came to an end
- Ask if the students have anything to add to the focus group
- Ask what the students thought of the focus group
- Explain further procedures:
 - * Transcribe
 - * Analyse the research results
 - * Conclude on basis of the results
 - * Give the HBS advise on how to implement hospitality within the education
- Check whether the students have any questions left
- Thank the students once more for their cooperation
- Say goodbye

Bijlage IX Meetinstrument focusgroep HM – Hoofdfase 2

INTRODUCTION (3 minutes)

- * Welcome the students
- * The goal of the focus group: to find out what vision students have on hospitality, education and the teacher–student relationship
- * Further business: students will interact and discuss topics together, I am only there to listen and guide the discussion and perhaps ask some questions
- * Confidentiality – no one's name will be mentioned in the transcript or the research report, the tape will not be shown to anyone, so everyone will be completely anonymous
- * Ask if there are any questions before we start

OPENING QUESTION (10 minutes)

Could you all very briefly one by one tell each other what your best experience with hospitality within the HBS is and why?

TOPIC 1: RESPECT (15 minutes)

About one and a half week ago you filled out a survey. Results show that respect is the most important thing to you when it comes to both hospitality and the teacher–student relationship.

- What is respect to you?
- Why is it so important in terms of hospitality and the teacher–student relationship?
- How does respect add to your learning process and the quality of the education?
- How does respect relate to other things that you find important when it comes to hospitality?

TOPIC 2: INVITING ATMOSPHERE AND BEING COMFORTABLE (15 minutes)

Another thing that the survey showed was the importance of an inviting atmosphere and being comfortable in the school environment. This includes among other things feeling welcome and being welcomed in a friendly manner.

- What is it that you consider to be an inviting atmosphere?
- Why is this so important?
- In what way does it add to your learning process?
- If time allows: talk about personal attention, this scored really high in the survey.

TOPIC 3: PERFORMANCE ORIENTATED (15 minutes)

The survey also showed that it is important to you that you are being enabled to perform. To this belongs challenging goals, being enabled to succeed and that clear expectations are set.

- Why is this so important?
- What is it that you need from a teacher or the school in general to feel like you are being enabled to succeed?

TOPIC 4: TEACHER-STUDENT RELATIONSHIP (15 minutes)

One thing that turned out to be just as important to you as the respect we talked about earlier, is the mutual trust between a student and a teacher. This involves teacher's goodwill towards you, receiving help if necessary and teacher's trust in your capabilities.

- What is mutual trust? How does this show in your opinion?
- Why is it so important?
- The survey also showed that positivity and enthusiasm is very important. How do these things show?
- Why are positivity and enthusiasm so important?

TOPIC 5: GENERALLY SPEAKING (remaining time)

To finish up I would like to ask you the following: what else in terms of hospitality, education or the teacher-student relationship is very important to you and why?

ROUND OFF (3 minutes)

- Let students know that the focus group came to an end
- Ask if the students have anything to add to the focus group
- Ask what the students thought of the focus group
- Explain further procedures:
 - * Transcribe
 - * Analyse the research results
 - * Conclude on basis of the results
 - * Give the HBS advise on how to implement hospitality within the education
- Check whether the students have any questions left
- Thank the students once more for their cooperation
- Say goodbye

Bijlage X Meetinstrument individuele en gezamenlijke interviews

General information

Names interviewees : ...

Function interviewees : ...

- * Could you tell more about ... ?
- * What can you tell me about ... ?
- * What do you mean by that?
- * Could you give an example of ... ?
- * Interesting, I would like to hear more about that later on.

Introduction

- Introduce myself
 - Thank the interviewees for their cooperation
 - About the interview:
 - * Goal of the interview: *this research has to find out what students perceive to be hospitality and education and the way they would like to see those combined. Also the teacher–student relationship plays a role in this. The student perceptions of these subjects will lead to recommendations given to the HBS about how to implement hospitality in her education.*
 - * Anonymity: *“Can I put your names in the transcripts or would you like to remain anonymous?”*
 - Duration of the interview: as discussed the interview will take about an hour
 - Explain why the interview is being recorded and check if the interviewees are still on board with recording the interview
 - Ask if the interviewees are all right with notes being made
 - Tell about the subjects discussed during the interview: hospitality, education and the teacher–student relationship, but most of all these three subjects in combination
-

Interview

1. How would you describe hospitality within the HBS as it is right now?

Points of interest:

- Positive and negative experiences that contributed to this vision

2. What are in your opinions important aspects of hospitality?

Points of interest:

- Inviting/approachable climate: also part of teacher–student relationship
- Experiencing care and personal attention. Parts of this are recognition and respect, also part of the teacher–student relationship
- Also receiving help is a part of hospitality, but also of the teacher–student relationship

3. How do you think that the by you mentioned aspects of hospitality can get a place within the HBS?

Points of interest: to what extent is establishing a hospitable atmosphere the HBS’/student’s responsibility? → role of both parties

4. What is your idea of education? / How do you picture education?

Points of interest:

- To what extent is this picture similar to the reality?
- If something is missing, how could that get a place within the education?

5. What role do you think student have in shaping their own learning process?

Points of interest:

- What characteristics do you think students need or need to develop in order to actually be able to shape their own learning process?
- What should be made available by the HBS to enable students to shape their own learning experience?

6. How would you describe a good and constructive relationship with teachers?

Points of interest:

- What do you expect from teachers?
- What can teachers expect from you?
- In what way do you think hospitality could have a place in that relationship?
- In what way could the teacher–student relationship contribute to a hospitable atmosphere?
- In what way could the teacher–student relationship contribute to the learning process?

7. Talking in terms of hospitality: what is missing within the HBS?

Points of interest:

- What's already there, but could be improved?
- What's already going very well?

Closing

- Let interviewees know that the interview came to an end
- Ask if the interviewees have anything to add to the interview
- Ask what the interviewees think of the interview
- Explain further procedures:
 - * Transcribe
 - * Analyze the research results
 - * Conclude on basis of the results
 - * Give the HBS advise on how to implement hospitality within the education
- Ask if the interviewees want to see the transcript of the interview before moving along with analysing it
- Check whether the interviewees have any questions
- Thank the interviewees once more for their cooperation
- Say goodbye

Bijlage XI Lijst van gebruikte codes in Atlas.ti

Docent–studentrelatie: belang
Docent–studentrelatie: empathie
Docent–studentrelatie: erkenning en herkenning
Docent–studentrelatie: openheid
Docent–studentrelatie: partnerschap in leren
Docent–studentrelatie: partnerschap in leren – enthousiasme
Docent–studentrelatie: partnerschap in leren – gelijkheid
Docent–studentrelatie: partnerschap in leren – samenwerken
Docent–studentrelatie: persoonlijke interesse
Docent–studentrelatie: respect
Docent–studentrelatie: toegankelijkheid
Docent–studentrelatie: toegankelijkheid – bereikbaar
Docent–studentrelatie: toegankelijkheid – hartelijk
Docent–studentrelatie: toegankelijkheid – ontspannen
Docent–studentrelatie: toegankelijkheid – zichtbaarheid
Docent–studentrelatie: veiligheid
Docent–studentrelatie: wederzijds vertrouwen – goodwill
Docent–studentrelatie: wederzijds vertrouwen
Docent–studentrelatie: wederzijds vertrouwen – hulp
Gastvrijheid: comfort – veiligheid
Gastvrijheid: comfort – zich op het gemak voelen
Gastvrijheid: comfort – zich thuis voelen
Gastvrijheid: logistiek en facilitair
Gastvrijheid: persoonlijke aandacht
Gastvrijheid: processen– communicatie
Gastvrijheid: processen– organisatie
Gastvrijheid: relatie gastheer/–vrouw–gast – wensen en behoeften
Gastvrijheid: relatie gastheer/–vrouw en gast – interactie
Gastvrijheid: uitnodigend – inrichting
Gastvrijheid: uitnodigend – temperatuur/klimaatregeling
Gastvrijheid: uitnodigend – vriendelijke behandeling
Gastvrijheid: uitnodigend – zich welkom voelen
Gastvrijheid: verrassing
Gastvrijheid: zorg – dienstbaarheid – behulpzaam
Gastvrijheid: zorg – erkenning – waardering
Gastvrijheid: zorg – erkenning – zich belangrijk voelen
Geschiktheid opleiding
Kwaliteitsonderwijs
Onderwijs: betekenis – jezelf ontwikkelen
Onderwijs: betekenis – kennis opdoen
Onderwijs: betekenis – toepasbaar

Onderwijs: docent moet voorbeeld geven
Onderwijs: duidelijke informatie
Onderwijs: flexibiliteit
Onderwijs: leerproces – eigen verantwoordelijkheid
Onderwijs: non-traditionele onderwijsmethoden
Onderwijs: praktijkgericht
Onderwijs: rol docent – inspireren
Onderwijs: rol docent – motiveren
Onderwijs: rol docent – op tijd zijn
Onderwijs: rol docent – voorbereiding
Onderwijs: rol student – aandacht tonen tijdens de les
Onderwijs: rol student – beschikbaar
Onderwijs: rol student – betrokken/gemotiveerd
Onderwijs: rol student – extra inzet
Onderwijs: rol student – interesse tonen
Onderwijs: rol student – naar de les gaan
Onderwijs: rol student – op tijd zijn
Onderwijs: rol student – voorbereiden
Onderwijs: rooster
Onderwijs: service
Onderwijs: service – erkenning
Onderwijs: service – feedback
Onderwijs: service – tegemoetkomen aan wensen
Onderwijs: stelt in staat te presteren
Onderwijs: stelt in staat te presteren– hoge verwachtingen
Onderwijs: verwachtingen managen
Overgang naar het HBO
Student–studentrelatie: behulpzaam
Student–studentrelatie: empathie
Student–studentrelatie: erkenning
Student–studentrelatie: omgang met elkaar
Student–studentrelatie: respect
Verschillen tussen docenten
Werkdruk
Zichtbaarheid academie

Bijlage XII Gedetailleerde weergave resultaten van het veldonderzoek

Gastvrijheid

Comfort

Ervaren van comfort hangt samen met het ervaren van veiligheid, zich op het gemak voelen en zich thuis voelen. Veiligheid heeft, aldus FM-studenten, vooral te maken met het ervaren van fysieke veiligheid. Een vijfdejaars HM-student zegt dat hij het gevoel heeft dat iedereen altijd beschermend over elkaar is geweest. Zich op het gemak voelen en zich thuis voelen worden door studenten van alle opleidingen belangrijk geacht. Beide zaken worden voornamelijk ervaren als gevolg van het vele persoonlijke en informele contact met medestudenten, docenten en het personeel van de front office.

Logistiek en facilitair

Een punt dat niet voortkwam uit het literatuuronderzoek, logistieke en facilitaire zaken, wordt voornamelijk benoemd door FM-studenten. De mogelijkheid tot ruimtereservering vinden zij een goede en belangrijke service. Wel geven ze aan dat studenten er niet altijd gastvrij mee omgaan door een reservering niet te annuleren als ze de ruimte toch niet nodig hebben. Ook worden ruimtes vaak in alternatieve opstelling aangetroffen en laten studenten hun afval liggen. In Apeldoorn speelt de gehorigheid van klaslokalen een rol en toiletten worden vaak vies aangetroffen. Ook wordt aangegeven dat bij lokaalroostering beter gekeken kan worden naar de groepsgrootte. Wel wordt het gebouw genoemd als één 'die zich er goed voor leent om mensen te ontmoeten'.

Persoonlijke aandacht

Persoonlijke aandacht wordt door studenten van alle opleidingen en jaarlagen beschouwd als een zeer belangrijk aspect van gastvrijheid, ten eerste omdat het voor velen een reden was te kiezen voor de HBS. Daarnaast vinden studenten het fijn dat er gekeken wordt naar hen als individu. Persoonlijke aandacht wordt in grote mate al ervaren. Vooral de front office wordt geprezen. Vanuit docenten komt persoonlijke aandacht vooral van hen die uit de gastvrijheidsbranche komen; andere docenten geven het minder. Vanuit alle opleidingen komt daarnaast bij een aantal respondenten naar boven dat ze persoonlijke aandacht vanuit de SLB'er missen, terwijl juist de SLB'er een grote rol wordt toebedeeld in het geven van persoonlijke aandacht, omdat diegene in principe vier jaar lang het aanspreekpunt is.

Processen

Het sub-aspect processen bestaat uit communicatie en organisatie. Studenten van alle opleidingen achten communicatie belangrijk, omdat het een middel is studenten te voorzien in informatie, maar ervaren het vooral via e-mail als stroef. Studenten geven aan snel antwoord te verwachten, zeker in tentamenperiodes, maar moeten soms weken wachten op reactie. Internationale studenten noemen voornamelijk dat de PowerPoints soms gedeeltelijk of geheel in het Nederlands zijn en de reactie krijgen: "Je kunt toch Google Translate gebruiken?". Ook wordt aangegeven dat ze het storend vinden dat docenten en studenten vaak Nederlands tegen elkaar spreken tijdens de lessen.

In termen van organisatie moeten processen snel en soepel verlopen, maar zo wordt dit niet altijd ervaren. Studenten moeten soms lang wachten, de examencommissie wordt als hiërarchisch en 'niet open voor de situatie van een individu' bestempeld. Ook wordt aangegeven dat verschillende organen, zoals de front office en de examencommissie, zich bezighouden met gelijksoortige zaken, maar wel

verschillende informatie geven aan studenten. Geopperd wordt dat verantwoordelijkheden van alle afdelingen duidelijker moeten zijn om organisatie te versoepelen en communicatie te bevorderen.

Ten slotte wordt Blackboard door studenten van alle opleidingen genoemd. Iedere docent richt de omgeving anders in, waardoor informatie soms moeilijk te vinden is. Ook worden er soms problemen ondervonden met het inleveren van verslagen, die bij studenten staan gemarkeerd als ingeleverd, maar bij docenten niet aankomen. Gevolg is dat er een toetskans wordt verspeeld.

Relatie gastheer/-vrouw-gast

Een eerste aspect is tegemoetkomen aan wensen en behoeften. TM-studenten vinden dit belangrijk, omdat men nooit mag aannemen dat iedereen hetzelfde is en daarmee dezelfde wensen en behoeften heeft. Ook HM-studenten noemen dit: inspelen op de individu en wat diegene nodig heeft en alles eraan doen om iemands wens te bevredigen. Inspelen op wensen en behoeften wordt ook als gastvrij gezien wat betreft invulling van lessen. Voornamelijk HM-studenten vinden dat behoeften van studenten daar een grote rol zouden moeten spelen. Binnen de relatie tussen gastheer/-vrouw en gast wordt daarnaast interactie belangrijk geacht. Vooral HM-studenten vinden dat gastvrijheid een wederzijds proces is, zowel tussen docenten en studenten als tussen studenten onderling.

Uitnodigend klimaat

Bij een uitnodigend klimaat hoort zich welkom voelen, een vriendelijke behandeling, inrichting van ruimtes en klimaatregeling. Studenten van alle opleidingen vinden een welkom gevoel het belangrijkste. Vooral verwelkomd worden en kleine gebaren dragen hieraan bij. De front office heeft er een groot aandeel in dat studenten zich welkom voelen. Toch geven twee vijfdejaars HM-studenten aan dat ze zich niet per se meer welkom voelen dan op andere scholen waar ze op hebben gezeten. Een andere HM-student geeft aan dat studenten er ook een rol in hebben dat iedereen zich welkom voelt: "Ook dat als een docent hier komt dat die denkt: wow, wat werk ik toch op een prachtige plek met leuke mensen". Vriendelijke omgang met elkaar zorgt ervoor dat studenten zich op hun gemak voelen.

FM-studenten vinden inrichting van ruimtes belangrijk, maar ervaren ruimtes vaak als rommelig en er zijn 'te veel prikkels'. Ook comfortabel meubilair en de opstelling daarvan vinden ze belangrijk. De klimaatregeling wordt genoemd door HM-studenten en eerstejaars FM-studenten als zijnde niet gastvrij. Aangegeven wordt dat het vaak óf veel te koud is óf veel te warm.

Ervaren van zorg

Studenten van alle opleidingen geven aan dat de mate van hulp die wordt ontvangen in grote mate bepaalt of zorg wordt ervaren. Het overgrote deel van de docenten en het personeel van de front office staat er altijd voor open om vragen te beantwoorden. Het geeft studenten het gevoel dat de HBS klaar staat voor de studenten en ervoor zorgt dat zij op het goede spoor zitten en blijven. HM-studenten geven aan dat ze ook in grote mate hulp ontvangen van de huismeesters en het cateringpersoneel. Ook een gevoel van erkenning is belangrijk voor het ervaren van zorg. Studenten van alle opleidingen geven aan dat het fijn is dat ze over het algemeen herkend en erkend worden voor wie zij zijn als individu en dat veel docenten hun naam kennen. Hierdoor voelen ze zich gewaardeerd als individu en het geeft studenten het gevoel dat het op prijs gesteld wordt dat ze er zijn en dat ze belangrijk zijn.

Verrassing

Eén HM-studente geeft aan dat ze verrassing een belangrijk element vindt van gastvrijheid. Ze heeft

het over iets extra's dat iemand doet wat diegene niet had hoeven doen, iets wat iemand niet verwacht en dat dat een positief gevoel geeft.

Zichtbaarheid van de HBS met betrekking tot gastvrijheid

Studenten van alle opleidingen geven aan dat ze de HBS niet zichtbaar of herkenbaar vinden vanwege haar gastvrijheid. FM-studenten vinden dat de HBS zich hiermee niet voldoende onderscheidt naar de rest van Saxion toe. Een HTRO-studente vindt dat andere academies meer op de voorgrond treden. Twee HM-studenten vinden dat de HBS zich niet profileert met gastvrijheid.

Onderwijs

Verwachtingen van onderwijs

Verwachtingen die studenten hebben van onderwijs kunnen grofweg worden onderverdeeld in: het opdoen van kennis en vaardigheden, toepasbaar/praktijkgericht onderwijs en zichzelf ontwikkelen. Vrijwel alle respondenten vinden dat onderwijs vooral moet draaien om ontwikkeling van toepasbare en op het werkveld voorbereidende kennis en vaardigheden. Studenten verwachten dat docenten persoonlijke werkervaringen en praktijkvoorbeelden delen om toepasbaarheid en bruikbaarheid te verduidelijken. Ook zouden ze graag meer gastcolleges, bedrijfsbezoeken en studiereizen in het curriculum zien, omdat ook die bijdragen aan die verduidelijking. Ook worden hierin mogelijkheden tot netwerken gezien. Dit speelt vooral een rol bij internationale studenten, omdat zij moeite hebben een bijbaan te vinden in Nederland en daar dus geen contacten kunnen opdoen.

Veel studenten noemen ook het ontwikkelen van zichzelf en hun competenties. HM-studenten achten dit belangrijker dan ontwikkeling van kennis, omdat competenties meer tijd behoeven om te ontwikkelen. Feedback wordt hierin belangrijk geacht. Een aantal FM- en HM-studenten noemen de planningsvaardigheden en dat hieraan, vanwege moeite hiermee, meer aandacht moet worden besteed. Een HM-student voegt nog toe dat hij onderwijs van een consistente kwaliteit verwacht en dat de werkdruk in de verschillende kwartielen in balans moet zijn. Dit ervaart hij echter niet altijd zo. Daarnaast vindt hij ook wisselwerking en samenwerking tussen docenten en studenten van belang. Een FM-studente noemt dit ook, maar heeft dit eigenlijk pas zo ervaren vanaf het derde jaar.

Leerproces en de rol van studenten en docenten

De meeste respondenten vinden dat studenten in grote mate zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leerproces. Wel vinden de meeste studenten dat een docent daarin een ondersteunende en faciliterende rol heeft. Docenten moeten kennis en informatie aanreiken, maar het is vervolgens aan de student om hier daadwerkelijk iets mee te doen. Vijfdejaars HM-studenten voegen toe dat studenten meer uit hun studie kunnen halen met bijvoorbeeld een baan als mentorstudent of student-assistent.

Zowel docenten als studenten hebben dus een rol, waarbij volgens de meeste studenten wederzijdse verwachtingen mogen zijn. De meningen over de rol van docenten lopen uiteen. Twee HM-studenten noemen inspireren, alle HM-studenten vinden dat een docent een motiverende rol heeft. Motivatie is vooral gevolg van enthousiasme, vriendelijkheid, betrokkenheid en duidelijkheid vanuit de docent. Verschillende FM- en HM-studenten noemen ook voorbereiding van lessen een rol van docenten.

Voornamelijk eerstejaars FM-studenten geven aan dat zij vinden dat docenten het goede voorbeeld moeten geven. Voornamelijk in het eerste jaar zien zij kansen. Ze vinden dat docenten in grote mate bepalen hoe de cultuur is en dat zij die vanaf het begin moeten overdragen op de studenten, zodat zij

ook daadwerkelijk 'aangeleerd' krijgen hoe zij zich behoren op te stellen. Twee vijfdejaars HM-studenten zijn het hiermee eens. Zij zijn van mening dat de HBS in eerste instantie gastvrijheid moet uitdragen en studenten hier dan in mee zullen gaan. Echter, de meeste HM-studenten vinden dat het net zo goed de verantwoordelijkheid van de student is om een gastvrij klimaat te bewerkstelligen.

Studenten vinden daarnaast dat zij zelf een rol hebben in hun onderwijs. Voornamelijk HM-studenten vinden aandacht tonen tijdens de les belangrijk, omdat dit gastvrijheid naar docenten toe toont. Twee vijfdejaars HM-studenten vinden dat studenten die dat niet doen, of zonder het huiswerk gemaakt te hebben naar de les komen, weggestuurd mogen worden, omdat zij een storende factor vormen. Ook FM-studenten vinden dat studenten voorbereid naar de les moeten komen. Studenten van alle opleidingen vinden het tonen van betrokkenheid en motivatie van belang, omdat dit ook docenten weer motiveert. HM- en TM-studenten vinden om deze reden ook interesse tonen belangrijk. Ook vinden bijna alle studenten aanwezigheid in de les van belang. Wel vinden twee HM- en twee FM-studenten dat studenten zelf mogen bepalen of ze naar de les gaan. Ten slotte vinden drie FM-studenten dat studenten doordeweeks beschikbaar moeten zijn voor schoolactiviteiten, ook buitenom de lessen en dus mag worden verwacht dat zij zich buitenom het gewone curriculum inzetten. Hierin zien zij ook mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen en een netwerk op te bouwen.

Service

Vooral vierde- en vijfdejaarsstudenten vinden dat onderwijs een service is. Ze zijn van mening dat ze betalen voor school en daarvoor een tegenprestatie mogen verwachten. Ze vinden dat ze in grote mate zelf mogen bepalen wat ze met die service doen en er alles aan gedaan moet worden om hun wensen en behoeften te bevredigen en hen tevreden te houden. Ze vinden dat dit door de jaren heen minder lijkt te worden, zeker sinds ze zijn gaan vertragen. Het voelt alsof er steeds minder interesse is in hoe het gaat en wat hun behoeften zijn. Internationale studenten geven aan dat ze het belangrijk vinden om erkend te worden voor wie ze zijn, zodat op hun wensen en behoeften kan worden ingespeeld.

Studenten van alle opleidingen vinden feedback, onderdeel van ervaren van service, zeer belangrijk, omdat het een middel is om op het goede pad te blijven en zichzelf verder te ontwikkelen. Studenten geven aan dat er over het algemeen genoeg mogelijkheden tot feedback zijn, maar noemen ook punten van ontevredenheid. Zo worden sommige modules gegeven door verschillende docenten, die niet op één lijn lijken te zitten. Daarnaast is feedback niet altijd duidelijk en verschillende studenten noemen dat het vaak meer gericht is op de negatieve kant en positievere feedback gewenst is. De suggestie wordt gedaan dat er regels moeten komen voor het geven van feedback. Sommige studenten uit Hoofdphase 2 hebben namelijk meerdere keren meegemaakt dat zichzelf of medestudenten het gevoel hadden dat ze niet in hun waarde werden gelaten. Een vijfdejaars HM-student heeft de suggestie meer aandacht te besteden aan feedback geven aan elkaar tijdens de lessen. Ook vindt hij het belangrijk dat docenten studenten om feedback durven te vragen.

Stelt in staat te presteren

Eerder werd al benoemd dat vanuit docenten een ondersteunende, faciliterende rol wordt verwacht. Onderdelen hiervan zijn voldoende faciliteiten en het hebben van hoge verwachtingen van studenten, omdat dit motiveert. HM-studenten uit Hoofdphase 2 vinden eisen en verwachtingen soms echter onrealistisch hoog en missen een opbouwende lijn in het niveau van de lessen door de jaren heen. TM-studenten vinden hoge verwachtingen positief, maar dan moet vooraf wel duidelijke informatie en kennis overgedragen worden waar de studenten mee kunnen werken, wat naar hun idee niet altijd zo

is. Eerstejaars HM-studenten vinden zelfs dat er soms wel meer verwacht mag worden en suggereren dat er een competitiever klimaat mag zijn, waardoor studenten gemotiveerd worden beter te presteren.

Verwachtingen managen

Studenten van alle opleidingen vinden dat onderlinge verwachtingen duidelijker mogen zijn. Veel studenten geven aan dat het óf niet duidelijk is wat van hen wordt verwacht óf dat niet duidelijk is bij school wat zij van school verwachten. HM-studenten uit Hoofdfase 2 vinden het niet altijd duidelijk waarom iets wordt verwacht. Bovendien vinden zij dat soms ook zaken worden voorgespiegeld, waardoor zij verwachtingen krijgen, maar dat die vervolgens niet waargemaakt worden. Ook wordt aangegeven, ook door FM-studenten, dat verwachtingen van verschillende docenten op het gebied van gewenst gedrag en prestaties soms wel erg ver uit elkaar liggen. Dit werk verwarrend. Vijfdejaars HM-studenten geven aan dat ze het op prijs zouden stellen dat verwachtingen duidelijk uitgesproken worden, door iedere docent aan het begin van het kwartiel. Zij zien dit als een vorm van transparantie en daarmee als een vorm van gastvrijheid.

Flexibiliteit

Internationale TM- en HM-studenten geven aan dat flexibiliteit soms wordt gemist in de zin dat ze vinden dat docenten zich niet altijd goed proberen aan te passen aan culturele diversiteit van de klas. Verschillende HM-studenten geven aan dat ze flexibiliteit missen in de bereikbaarheid van docenten. Ze zijn over het algemeen alleen tijdens schooluren bereikbaar, terwijl van studenten wordt verwacht dat ze daarbuiten hun schoolwerk doen, wat als storend wordt ervaren. Vijfdejaars studenten missen flexibiliteit sinds zij zijn gaan vertragen. Genoemd wordt dat docenten zich soms strak aan regels houden en er geen extra lessen bijgewoond mogen worden voorafgaand aan een herkansing. Er wordt genoemd dat er zo aan regels en procedures wordt vastgehouden, dat enige vorm van flexibiliteit niet mogelijk is. Aangegeven wordt dat docenten die willen helpen dit niet mogen of kunnen. Ze betreuren dit, omdat ze denken dat meer flexibiliteit de HBS veel gastvrijer zou maken.

Non-traditionele onderwijsmethoden

Eerstejaars FM-studenten vinden het belangrijk dat er 'out of the box' wordt lesgegeven. Belangrijk zijn veel interactieve lessen en technologie die het mogelijk maakt om thuis te werken. Vijfdejaars HM-studenten denken hier anders over en zien PowerPoints het liefst verdwijnen. Zij zien het gebruik van technologie als demotiverend en weinig leerzaam. Hun ervaring is dat docenten PowerPoints vaak letterlijk oplezen, waardoor ze niets toevoegen. Daarnaast zorgen ze voor minder interactie en minder lesaanwezigheid van studenten. PowerPoints kunnen van tevoren al doorgelezen worden, waardoor studenten ze gebruiken als middel om te kijken of ze de les de moeite waard vinden om naartoe te gaan. Daarnaast stellen docenten soms vragen waarvan het antwoord op de volgende PowerPoint-slide staat. Om antwoord te vinden op de vraag klikken ze de PowerPoint door op hun laptop, wat studenten ontmoedigt om zelf na te denken. De PowerPoints worden vooral gezien als afleiding. Bovendien zijn de studenten van mening dat de lessen zonder PowerPoints persoonlijker zouden zijn.

Duidelijke informatie

Vooraf internationale studenten vinden duidelijke informatie belangrijk. Opdrachten worden soms niet goed uitgelegd of informatie die gegeven wordt, wordt gezien als té summier. Dit roept het gevoel op dat 'studenten zichzelf moeten onderwijzen'. Daarnaast speelt het een rol dat ze niet bekend zijn in Nederland en daarom onbekend met de manier waarop zaken geregeld worden. Duidelijke informatie is voor hen daarom des te belangrijker. Tweedejaars HM-studenten geven aan dat ze informatie over

het algemeen vrij duidelijk vinden waar het lesmodules betreft, maar dat informatie eerder mag komen en duidelijker mag zijn waar het zaken buitenom lesmodules betreft, zoals stages.

Rooster

Studenten van alle opleidingen hebben opmerkingen gemaakt over het rooster en het feit dat dit soms demotiverend kan werken. Soms zijn dagen heel kort, soms juist heel lang, waardoor de lessen niet goed verdeeld zijn over de week. Maar één les per dag zorgt ervoor dat studenten niet komen, tijdens hele lange dagen kan aan het einde van de dag de focus niet meer gevonden worden. Een TM-studente zegt dat er een betere balans zou moeten zijn, zodat het de moeite waard is om te komen, maar ook zodat een student gedurende het volledige rooster op zijn of haar best kan zijn.

Geschiktheid voor de opleiding en de overgang naar het HBO

Eén HTRO-student en één HM-student geven aan dat ze vinden dat er bij intakes beter gekeken kan worden naar iemands geschiktheid voor de opleiding in termen van een gastvrije houding. De HTRO-studente geeft daarnaast aan dat ze de overgang van MBO naar HBO zwaar vond. Zij pleit ervoor dat er, niet alleen voor MBO'ers, maar in het algemeen, meer aandacht besteed wordt aan de overgang naar het HBO, zodat studenten zo snel mogelijk wennen en gelijk het beste uit hun studie kunnen halen.

Docent-studentrelatie

Empathie

Een aantal FM-studenten vindt empathie en het zich kunnen inleven in een ander belangrijk in een goede docent-studentrelatie. Dit geldt wat hen betreft ook voor de relatie tussen studenten onderling. Empathie hangt voor hen nauw samen met respect: empathie werd als een brug naar respect genoemd.

Erkenning en herkenning

Erkenning en herkenning worden voornamelijk genoemd door FM- en HM-studenten. Ze vinden het belangrijk, omdat het een stukje bevestiging kan geven over waar hij/zij mee bezig is, maar het geeft ook het gevoel dat iemand belangrijk is. Iemand geeft het voorbeeld dat ze soms tijd steekt in het schrijven van een nette mail aan een docent en zij vervolgens een mail van twee woorden terugkrijgt, wat bij haar de vraag oproept 'of ze het niet waard is een nette mail terug te krijgen'. Wat ook werd benoemd, is dat docenten studenten soms aan regels houden waar ze zich zelf niet aan houden. Gevoelens die dit oproept worden onder andere omschreven als het gevoel dat hun aanwezigheid niet wordt opgemerkt of zelfs dat ze zich soms een 'niemand' voelen. Echter, studenten vinden erkenning en herkenning voor de persoon die ze zijn wel belangrijk. Ze vinden het fijn als ze gezien worden door docenten.

Openheid

Studenten van alle opleidingen en uit alle jaarlagen vinden openheid zeer belangrijk. Er wordt benoemd dat veel docenten een open karakter hebben. Openheid wordt onder andere belangrijk geacht in verband met het (durven) stellen van vragen. Zo wordt gezegd: 'wanneer iemand gestrest en gesloten overkomt, is het moeilijker voor ons om op die persoon af te stappen en om hulp te vragen'. Wat ook als positief en belangrijk wordt geacht is dat het studenten stimuleert om hun mening te geven. Docenten worden over het algemeen gezien als open voor suggesties en luisteren naar de mening van studenten. Ook de front office wordt in dit verband genoemd als een zeer sterk punt.

Partnerschap in leren

Veel studenten vinden een partnerschap tussen docenten en studenten, het 'samen doen', belangrijk. Partnerschap bestaat uit samenwerken, enthousiaste docenten en een zekere gelijkwaardigheid van docenten en studenten. Aangegeven wordt dat docenten er uiteraard zijn om hun kennis over te dragen, maar dat zij ook van studenten kunnen leren en er zo uitwisseling van kennis en ideeën plaats kan vinden. Dit wordt echter niet altijd zo ervaren. Zo wordt aangegeven dat het soms voelt alsof studenten 'te veel zelf uit moeten zoeken'. Veel interactie tijdens de les wordt gezien als een goede basis voor samenwerking en als middel tot een dynamisch leerproces, omdat het de mogelijkheid biedt om tijdens de les feedbackmomenten te hebben, waardoor ook studenten constant van elkaar kunnen leren. Interactie tijdens de les wordt echter gemist door veel studenten. Er wordt aangegeven dat lessen vaak meer éénrichtingsverkeer zijn. Samenwerking lijkt juist wel belangrijk te zijn, omdat studenten het zien als mogelijkheid om betrokken te worden bij de invulling van hun eigen onderwijs.

Enthousiasme vanuit docenten wordt belangrijk geacht. Dat, en passie voor het vak, zorgen ervoor dat studenten enthousiast, nieuwsgierig en gemotiveerd raken. Studenten vinden dat vooral docenten die uit de gastvrijheidsbranche komen dit goed doen. Ten slotte vinden studenten het belangrijk dat ze het gevoel hebben dat docenten niet boven hen staan, maar dat ze 'gelijken' zijn. Een student omschrijft dit als 'de docenten zijn seniors en wij juniors, net zoals in het bedrijfsleven'. Dit maakt de onderlinge sfeer informeler, wat barrières voor samenwerking weghaalt. Over het algemeen wordt dit als een sterk punt van veel docenten beschouwd, al zijn er wel docenten waarbij de drempel veel hoger voelt.

Persoonlijke interesse

Studenten van alle opleidingen en uit alle jaarlagen noemen een persoonlijke benadering en oprechte interesse in iedere student als individu één van de belangrijkste aspecten van een gastvrije relatie. Het geeft het gevoel ertoe te doen en dat er gegeven wordt om de individu. In grote mate wordt die interesse vanuit de docent al ervaren. Veel docenten zijn betrokken en weten hierdoor veel van studenten. Een aantal HM-studenten heeft het idee dat docenten echt proberen om een band met studenten te krijgen. Het zorgt er onder andere voor dat ze zich fijn voelen op school en graag naar school gaan. Het grootste punt van ontevredenheid waar het gaat om persoonlijke interesse en aandacht ligt, zoals eerder al benoemd, bij de SLB'ers. Studenten vinden ook dat docenten die niet uit de gastvrijheidsbranche komen minder interesse lijken te tonen, waardoor verschillen als groot worden ervaren.

Door HM-studenten wordt aangegeven dat zij vinden dat persoonlijke interesse niet alleen van docenten moet komen, maar dat studenten zelf hier ook een rol in hebben door ook interesse te tonen in de docent. Zo kan samen een cultuur van persoonlijke interesse in stand gehouden worden.

Respect, veiligheid en wederzijds vertrouwen

Respect staat zeer hoog in het vaandel bij studenten. Eén student vindt zelfs dat gastvrijheid komt met respect. Respect wordt omschreven als iets dat van twee kanten moet komen en wordt voornamelijk geïnterpreteerd als zijnde 'dat iedereen in zijn of haar waarde gelaten moet worden'. Het wordt genoemd als iets dat eigenlijk 'gewoon' zou moeten zijn, maar er worden verschillende voorbeelden genoemd van situaties waarin respect niet ervaren werd. Aangezien respect zeer sterk genoemd werd in combinatie met vertrouwen en veiligheid, kunnen deze begrippen niet los van elkaar worden gezien. Het meest gegeven voorbeeld is dat er docenten zijn die studenten ten overstaan van een gehele klas het gevoel geven dat ze dom zijn, wat ervoor zorgt dat studenten zich onveilig voelen en niet meer om

hulp durven te vragen, omdat het vertrouwen weg is. Daarnaast geven twee HM-studenten aan dat de school in Apeldoorn klein is en docenten soms dingen over hen weten die zij zelf niet hebben verteld, waardoor het idee bestaat dat er 'geroddeld' wordt. Eén van die HM-studenten heeft meegemaakt dat docenten studenten bespraken waar andere studenten bij waren. Zij geeft aan dat dit het gevoel van ervaren veiligheid en respect binnen de docent-studentrelatie enorm kan hinderen, omdat de student het gevoel kan krijgen dat hetgeen hij of zij vertelt aan een docent niet bij die ene docent blijft, maar de hele school rond gaat. Juist in termen van vertrouwen vindt zij het belangrijk dat een student erop kan rekenen dat iets dat hij of zij vertelt ook daadwerkelijk bij die ene docent blijft. Zo niet, dan kan dit het leerproces hinderen, omdat het ervoor kan zorgen dat studenten niet meer naar docenten durven te gaan als zij problemen hebben. Een ander voorbeeld dat meerdere keren is teruggekomen is dat docenten, zonder af te zeggen, niet op afspraken komen opdagen. Genoemd wordt dat, wanneer een gevoel van respect en veiligheid en vertrouwen is aangetast, het moeilijk is dit nog te herstellen.

Respect kan echter ook precies omgekeerd werken wanneer het wel wordt ervaren. Het werkt dan juist motiverend en geeft een veilig en vertrouwd gevoel, waardoor de drempel om naar een docent te gaan voor hulp lager is. Buitenom respect van studenten naar docenten toe wordt aangegeven dat het net zo belangrijk is dat studenten respect tonen aan docenten. Dit wordt onder andere omschreven als meedoen in de les, je als student gedragen zoals de docent van je verwacht en interesse tonen. Volgens HM-studenten leidt dit er ook weer toe dat de docent zich welkom voelt in de klas.

Toegankelijkheid

Toegankelijkheid wordt als zeer belangrijk beschouwd door alle jaarlagen en opleidingen en wordt vooral in verband gebracht met beschikbaarheid en bereikbaarheid. Beschikbaarheid wordt vooral genoemd als zijnde dat docenten gemakkelijk te benaderen zijn op school. Het wordt als prettig ervaren dat de meeste docenten dit inderdaad zijn en de tijd nemen om de studenten te helpen wanneer hierom gevraagd wordt. Studenten vinden dit belangrijk, omdat het hen het gevoel geeft dat docenten openstaan voor het geven van feedback. Hartelijkheid en zichtbaarheid van docenten worden door FM- en HM-studenten genoemd als zaken die bijdragen aan toegankelijkheid van docenten.

Studenten vinden de bereikbaarheid van docenten net zo belangrijk, maar hierover zijn de studenten minder positief. Voornamelijk slechte bereikbaarheid via e-mail en een als weinig flexibel ervaren bereikbaarheid spelen, zoals eerder al genoemd, een belangrijke rol.

Relatie tussen studenten onderling

Studenten van alle opleidingen hebben aangegeven dat de relatie tussen studenten onderling net zo belangrijk is als de relatie met docenten. Saamhorigheid en betrokkenheid worden genoemd; studenten kunnen voor elkaar een stok achter de deur vormen en elkaar meeslepen en motiveren. Voornamelijk vierde- en vijfdejaars studenten vinden het belangrijk dat studenten elkaar helpen. Tweedejaars studenten vinden dat dit wordt vergemakkelijkt door de opzet van openbare ruimtes, zoals kantines en werkplekken, waardoor studenten met elkaar in contact kunnen komen. Daarnaast wordt begrip voor elkaar genoemd door eerstejaars FM-studenten. Zij noemen dit in combinatie met een stukje erkenning en respect. Respect wordt genoemd als belangrijk aspect van een goede omgang tussen studenten onderling. Vijfdejaars HM-studenten geven aan dat er meer een cultuur moet komen waarin studenten niet bang zijn elkaar aan te spreken op elkaars gedrag. Een eerstejaars internationale HM-studente zegt dat het haar opvalt dat studenten niet altijd respectvol met elkaar omgaan, omdat het haar opvalt dat internationale studenten roddelen over elkaars nationaliteit.

Bijlage XIII Uitgebreide beantwoording van de deelvragen

Wanneer wordt een school als gastvrij ervaren?

Geconcludeerd kan worden dat het al dan niet ervaren van een school als gastvrij samenhangt met veel factoren. Studenten hechten veel waarde aan persoonlijke aandacht, omdat het hen het gevoel geeft dat ze ertoe doen en dat er gekeken wordt naar wat zij als individu nodig hebben. Dit hangt sterk samen met het tegemoetkomen aan wensen en behoeften, onderdeel van de relatie tussen gastheer/-vrouw en gast. In het verlengde van persoonlijke aandacht ligt het ervaren van zorg. Vooral de mate van hulp op maat die wordt ervaren speelt een grote rol. Gesteld kan worden dat persoonlijke aandacht en zorg al in grote mate worden ervaren, voornamelijk vanuit docenten die uit de gastvrijheidsbranche komen. Bij andere docenten wordt dit minder ervaren en vooral vanuit de SLB'ers worden deze punten gemist.

Ook communicatie en organisatie worden als belangrijk beschouwd. Studenten verwachten dat beide snel en soepel verlopen, omdat het voor hen middelen zijn om informatie te verkrijgen. Aangegeven wordt dat studenten er soms tegenaan lopen dat meerdere organen belast zijn met hetzelfde soort werkzaamheden, maar wel verschillende informatie verstrekken, wat als storend wordt beschouwd. Ook wordt genoemd dat communicatie, vooral via e-mail, vaak stroef en langzaam verloopt.

Bovendien spelen comfort en een uitnodigend klimaat een rol bij het ervaren van gastvrijheid. Comfort gaat vooral over het ervaren van fysieke veiligheid en zich thuis en op het gemak voelen. Dit ligt in het verlengde van een uitnodigend klimaat. Het feit dat studenten zich over het algemeen zeer welkom voelen draagt ertoe bij dat zij zich op hun gemak voelen, zich gezien voelen en het gevoel hebben dat zij echt op school horen. Zowel docenten als de front office hebben hier een grote rol in.

Ten slotte worden nog in mindere mate logistieke en facilitaire zaken genoemd. FM-studenten noemen ruimtereserveringen een goede service, HM-studenten hebben voornamelijk de opmerking dat de toiletten vaak niet schoon zijn en dit als weinig gastvrij wordt gezien. Wel vinden HM-studenten dat het gebouw in Apeldoorn zich er goed voor leent om mensen te ontmoeten.

Welke rol denken studenten te hebben in het creëren van een gastvrij klimaat?

Gebleken is dat de meningen hierover verdeeld zijn. Voornamelijk de interactie tussen gastheer/-vrouw en gast wordt door HM-studenten als zeer belangrijk beschouwd. Zij zijn van mening dat gastvrijheid binnen de HBS niet kan bestaan als niet zowel studenten als de HBS zich hiervoor inzetten; het is 'geven en nemen'. Als docenten een klas binnenkomen, moeten zij zich net als studenten welkom kunnen voelen en gastvrijheid vanuit de student ervaren. Eén HTRO-student en één HM-student zijn van mening dat bij een intake zelfs beter gescreend zou mogen worden op een gastvrije houding. Er zijn echter ook studenten die er ten dele een andere mening op nahouden. Zo vinden sommige studenten dat het in eerste instantie de taak is van de HBS om gastvrijheid te uiten en een bepaalde cultuur over te brengen op studenten. Studenten gaan daar volgens hen dan automatisch in mee.

Een aantal FM-studenten noemt dat studenten het ook gastvrij voor elkaar moeten maken door een fijne werkplek te creëren. Het gaat hierbij om zaken waarvan zij vinden dat het zelfsprekend zou moeten zijn: ruim je afval op als je ergens weggaat, annuleer ruimtereserveringen als je de ruimte toch

niet nodig hebt en zorg ervoor dat je een ruimte weer terugzet in originele opstelling voordat je deze verlaat. Daarnaast zijn studenten het erover eens dat alles wat zij van de HBS verwachten in termen van gastvrijheid, ook voor studenten onderling moet gelden. Voornamelijk elkaar helpen, saamhorigheid, betrokkenheid, respect en erkenning worden genoemd.

Wat is het kernprincipe van onderwijs?

Studenten vinden dat de kern van onderwijs is dat zij op een interactieve manier toepasbare en praktijkgerichte kennis en vaardigheden opdoen waarmee ze zichzelf als persoon en hun competenties en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Sommige studenten noemen het ontwikkelen van zichzelf en competenties zelfs belangrijker dan kennis, omdat ze van mening zijn dat competenties langer nodig hebben om te ontwikkelen en kennis altijd kan worden bijgebracht. Over het algemeen zijn de studenten tevreden over deze zaken. Wel zien zij een grotere rol weggelegd voor studiereizen, bedrijfsbezoeken en gastcolleges, ook in termen van mogelijkheden om te netwerken. Ook duidelijkheid over het waarom van iets dat ze aangeleerd krijgen wordt van belang geacht.

Waarnaar zijn studenten op zoek binnen een onderwijsproces?

Voornamelijk de vierde- en vijfdejaars studenten zien onderwijs als een betaalde service, waardoor zij verwachten dat zij service krijgen en er alles aan gedaan wordt om tegemoet te komen aan hun wensen en behoeften. Ze geven aan dat ze dit lange tijd wel zo ervaren hebben, maar dit steeds minder lijkt te worden, zeker sinds ze zijn gaan vertragen. Studenten zijn daarnaast in grote mate op zoek naar feedback, omdat het hen helpt op het goede pad te blijven en zichzelf verder te ontwikkelen. De kanttekening wordt gemaakt dat feedback niet altijd respectvol gegeven wordt en docenten soms niet op één lijn lijken te zitten. Daarom wordt gepleit voor algemene voorschriften voor het geven van feedback. Een HM-student ziet kansen om ook docenten en elkaar als studenten feedback te geven door hier in de lessen meer aandacht aan te besteden.

Studenten hechten ook waarde aan duidelijke verwachtingen en informatie. Aangegeven wordt dat het soms onduidelijk is wat van elkaar wordt verwacht of waarom iets wordt verwacht. Soms worden ook verwachtingen geschept, maar niet waargemaakt. Wat ook aangegeven wordt is dat verwachtingen van docenten soms zo ver uit elkaar liggen dat het verwarrend werkt. Sommige studenten pleiten ervoor dat docenten en studenten aan het begin van een kwartiel verwachtingen uitspreken, wat zij juist als gastvrij zien. Ook informatie mag duidelijker zijn. Uitleg van opdrachten is soms niet duidelijk of informatie uit verschillende bronnen komt niet overeen. Voornamelijk internationale studenten vinden duidelijke informatie van belang, omdat het een beter idee geeft van Nederlandse regels en gebruiken.

Studenten zijn bovendien op zoek naar een stukje flexibiliteit, voornamelijk waar het de bereikbaarheid van docenten betreft. Voornamelijk studenten die vertragen missen flexibiliteit. Er wordt soms zo vastgehouden aan regels en procedures, dat geen hulp op maat geboden kan worden.

Over de rol van technologie binnen het onderwijsproces zijn de meningen verdeeld. Een aantal FM-studenten vindt het juist fijn, ook omdat het hen in staat stelt thuis te werken op elk moment dat ze willen. Enkele vijfdejaarsstudenten zien bijvoorbeeld de PowerPoints echter het liefst verdwijnen. Volgens hen halen ze interactie weg uit de les, leiden ze af en ontmoedigen ze studenten om zelf na te denken. Ten slotte zijn studenten op zoek naar een schappelijk rooster, wat door studenten van alle opleidingen wordt aangegeven. Er moet een betere balans gevonden worden tussen het aantal lessen

per dag. Te weinig les ontmoedigt studenten naar school te komen, te lange dagen hinderen het behouden van focus, waardoor aan het einde van de dag informatie niet meer kan worden opgenomen.

Welke rol hebben studenten in het onderwijsproces?

De heersende mening is dat studenten in grote mate zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces. Vanuit de HBS wordt voornamelijk een ondersteunende, faciliterende rol verwacht, maar het is aan de student om iets te doen met wat wordt aangereikt. School moet de student in staat moeten stellen om daadwerkelijk verantwoordelijkheid te kunnen nemen en te presteren. Hoge verwachtingen kunnen hierin motiverend werken, maar verwachtingen moeten wel realistisch blijven. Soms vinden studenten verwachtingen onrealistisch hoog, wat demotiverend werkt. Voornamelijk de overgang tussen leerjaren wordt als zwaar bestempeld, omdat het niveauverschil soms erg groot is. De meningen over de verdere rol van docenten lopen uiteen. Inspireren en motiveren worden genoemd, maar ook enthousiasme, vriendelijkheid, betrokkenheid en duidelijkheid en een goede voorbereiding van lessen.

Verschillende studenten geven aan dat het aan studenten zelf is hoeveel zij uit hun studie halen, omdat er ook de keuze is om op school te werken naast de studie. Rollen die studenten daarnaast voor zichzelf zien weggelegd, zijn aandacht en interesse tonen tijdens de les, wat gezien wordt als stukje gastvrijheid naar docenten. Ook tonen van motivatie en betrokkenheid vinden studenten belangrijk, omdat dit motiverend werkt voor docenten. Bijna alle studenten vinden lesaanwezigheid belangrijk, maar sommige studenten vinden wel dat studenten zelf mogen bepalen of ze naar de les gaan. Ook suggereren sommige studenten dat docenten wel strenger mogen zijn wanneer studenten bijvoorbeeld onvoorbereid naar de les komen of geen interesse tonen tijdens de les. Aangegeven wordt dat deze studenten vaak een stoorzender vormen voor zowel docenten als medestudenten.

Welke factoren zijn van belang voor het opbouwen van een goede docent-studentrelatie?

Geconcludeerd kan worden dat studenten vinden dat respect, vertrouwen en veiligheid aan de basis staan van een goede relatie met docenten. Deze drie worden vaak in samenhang met elkaar genoemd. De ervaren mate van respect beïnvloedt de mate waarin studenten zich veilig voelen binnen de relatie. Daarnaast, wanneer er geen respect en/of veiligheid ervaren wordt, wordt vertrouwen vaak beschaamd. Dit belemmert het leerproces, omdat studenten aangeven dat ze dan minder snel of helemaal niet om hulp durven te vragen. Hiermee hangt dan ook samen dat docenten als aanzienlijk minder toegankelijk worden gezien wanneer respect, veiligheid en vertrouwen niet aanwezig zijn, terwijl toegankelijkheid van docenten wel als zeer belangrijk aspect van de relatie wordt aangemerkt. Studenten vinden het belangrijk dat ze gemakkelijk op docenten af kunnen stappen en dat zij bereikbaar zijn. Over voornamelijk dit laatste bestaat veel onvrede, omdat hierin meer flexibiliteit wordt gezocht.

Ook partnerschap tussen docenten en studenten wordt belangrijk geacht. Voornamelijk het zijn van 'gelijken' speelt hier een grote rol. Het zorgt voor een informelere omgang met elkaar, waardoor studenten het gemakkelijker vinden in gesprek te gaan met docenten en ook daadwerkelijk samen te werken om samen iets moois te creëren. Ook interactie wordt belangrijk geacht.

Wat verstaan studenten onder een gastvrije relatie met hun docenten?

Geconcludeerd kan worden dat een relatie met docenten allereerst als gastvrij wordt beschouwd als er persoonlijke aandacht is, wat ook als één van de belangrijkste aspecten van gastvrijheid in algemene

zin is benoemd. Het zorgt ervoor dat studenten zich herkend en erkend voelen als individu, waardoor ze het gevoel hebben dat ze ertoe doen. Ook openheid wordt gezien als gastvrij. Studenten zien het als een mogelijkheid om inbreng te hebben in hun eigen onderwijs, waardoor aan hun wensen en behoeften tegemoet gekomen kan worden. In grote mate worden deze aspecten al wel ervaren, maar voornamelijk bij docenten die afkomstig zijn uit de gastvrijheidsbranche. Studenten geven aan dat dit bij andere docenten minder is. Ook wordt aangegeven dat studenten grote verbetermogelijkheden zien in het SLB-traject. Juist van de SLB'ers wordt persoonlijke interesse door veel studenten gemist.

Bijlage XIV Toelichting op financiële implicaties

Kosten

Kosten leidende coalitie

Allereerst zijn er kosten met betrekking tot de leidende coalitie. Dit zijn geen kosten in de vorm van extra kosten, maar kosten in de vorm van tijd. De medewerkers die plaatsnemen in de leidende coalitie moeten tijd steken in het veranderingsproces. Die tijd hadden ze ergens anders aan kunnen besteden indien er geen sprake was geweest van de leidende coalitie. De loonkosten van de mensen die plaatsnemen in de leidende coalitie moeten dus worden doorberekend naar het veranderingsproces.

De kosten zijn berekend aan de hand van de lonen zoals deze zijn benoemd in de Collectieve Arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs (Algemene Onderwijsbond, 2017, p. 94). De lonen zijn gebaseerd op een normjaartaak van 1659 uur (Algemene Onderwijsbond, 2017, p. 140). De lonen genoemd in de cao zijn per maand. De uurlonen zijn berekend door dit maandbedrag te vermenigvuldigen met twaalf en daarna te delen door de 1659 uur.

Allereerst is gekeken hoe het personeelsbestand van de HBS eruit ziet. De meest recente gegevens dateren uit 2016. Deze zijn als uitgangspunt genomen. Er is alleen gekeken naar personeelsleden die veel in contact staan met studenten of een managementfunctie vervullen. In 2016 zag het personeelsbestand er als volgt uit (HBS, 2016d):

- 12 managementteam;
- 10 docenten mastertraject;
- 28 docenten HM–NL en HM–EN;
- 31 docenten HTRO/TM;
- 24 docenten FM;
- 21 docenten afstudeerfase;
- 17 beleidsteam.

Aan de hand van deze gegevens is allereerst vastgesteld welke groep welk aandeel moet hebben in de leidende coalitie.

Categorie	Aandeel personeelsbestand	Aandeel leidende coalitie
12 managementteam	$(12/143)*100\% = 8,39\%$	$8,39\%*30 = 2,52 = 4^*)$
10 docenten master	$(10/143)*100\% = 6,99\%$	$6,99\%*30 = 2,10 = 1^*)$
28 docenten HM	$(28/143)*100\% = 19,58\%$	$19,58\%*30 = 5,87 = \underline{6}$
31 docenten HTRO/TM	$(31/143)*100\% = 21,68\%$	$21,68\%*30 = 6,50 = \underline{7}$
24 docenten FM	$(24/143)*100\% = 16,78\%$	$16,78\%*30 = 5,03 = \underline{5}$
21 docenten afstudeerfase	$(21/143)*100\% = 14,69\%$	$14,69\%*30 = 4,41 = \underline{4}$
17 beleidsteam	$(17/143)*100\% = 11,89\%$	$11,89\%*30 = 3,57 = \underline{4}$
<u>143 personeelsleden</u>	<u>100%</u>	<u>31 leden leidende coalitie</u>

*) Vanuit het management zitten vier leden in de leidende coalitie: de HBS-directeur en de drie opleidingsmanagers. Besloten is daarom één lid namens de masterfase weg te halen, omdat hier veelal personeel toe behoort dat ook lesgeeft aan één van de opleidingen en zij in zekere zin dus vertegenwoordigd worden vanuit de andere categorieën personeel.

Vervolgens is gekeken bij welke functie welk salaris hoort volgens de collectieve arbeidsovereenkomst, op basis waarvan de uurlonen berekend zijn (Algemene Onderwijsbond, 2017, p. 94, 113).

Functie	Salaris minimale schaal	Salaris maximale schaal	Gemiddelde salaris	Uurloon
HBS-directeur	Schaal 15: €5.375,04	Schaal 15: €6.940,60	$(€5.375,04+€6.940,60)/2 = €6.158,12$	$(€6.158,12*12)/1659 = €44,54$
Opleidingsmanager	Schaal 13: €4.721,54	Schaal 14: €6.317,86	$(€4.721,54+€6.317,86)/2 = €5.519,70$	$(€5.519,70*12)/1659 = €39,93$
Docent	Schaal 11: €3.392,46	Schaal 13: €5.750,90	$(€3.392,46+€5.750,90)/2 = €4.571,68$	$(€4.571,68*12)/1659 = €33,07$
Beleidsteam	Schaal 5: €1.746,34	Schaal 5: €2.486,41	$(€1.746,34+€2.486,41)/2 = €2.116,38$	$(€2.116,38*12)*1659 = €15,31$

Als laatste stap is berekend wat de kosten van de leidende coalitie zijn. Hierbij is er vanuit gegaan dat ieder lid van de leidende coalitie ongeveer vijftien uur per maand besteedt aan het veranderingsproces, onder andere in de vorm van evalueren/vergaderen, documenten opstellen en het communiceren van de visie en strategieën. De kosten van €185.530,41 hebben betrekking op het eerste jaar van het veranderingsproces en zijn inclusief de werkgeverslasten over het loon. Deze zijn geraamd op 30% (Digitale Ondernemer, z.d.). De kosten van de leidende coalitie voor het tweede tot en met het vijfde jaar van het veranderingsproces bedragen $€19.722,60*12*130\% = €307.672,56$ per jaar.

Maand	Toevoegingen aan coalitie	Kosten nieuwe leden	Kosten cumulatief
1	HBS-directeur	15*€44,54 = €668,10	
	Manager HM – NL en HM – EN	15*€39,93 = €598,95	
	Manager HTRO/TM	15*€39,93 = €598,95	
	Manager FM	15*€39,93 = €598,95	€ 2.464,95
2	–	–	€ 4.929,90
3	–	–	€ 7.394,85
4	+1 docent master	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent HM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent HTRO/TM	15*€33,07 = €496,05	€ 8.883,00
5	+1 docent FM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent afstudeerfase	15*€33,07 = €496,05	
	+1 beleidsbureau	15*€15,31 = €229,65	€ 10.104,75
6	+1 docent HM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent HTRO/TM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent FM	15*€33,07 = €496,05	€ 11.592,90
7	+1 docent afstudeerfase	15*€33,07 = €496,05	
	+1 beleidsbureau	15*€15,31 = €229,65	
	+1 docent HM	15*€33,07 = €496,05	€ 12.814,65
8	+1 docent HTRO/TM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent FM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent afstudeerfase	15*€33,07 = €496,05	€ 14.302,80
9	+1 beleidsbureau	15*€15,31 = €229,65	
	+1 docent HM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent HTRO/TM	15*€33,07 = €496,05	€ 15.524,55
10	+1 docent FM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent afstudeerfase	15*€33,07 = €496,05	
	+1 beleidsbureau	15*€15,31 = €229,65	€ 16.746,30
11	+1 docent HM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent HTRO/TM	15*€33,07 = €496,05	
	+1 docent FM	15*€33,07 = €496,05	€ 18.234,45
12	+1 docent HM	15*€33,07 = €496,05	
	+2 docenten HTRO/TM	2*15*€33,07 = €992,10	€ 19.722,60
	<u>31 personeelsleden</u>		<u>€ 185.530,41</u>

Begeleiding proces

Het veranderingsproces moet worden begeleid. Er wordt vanuit gegaan dat er binnen de HBS iemand is die de kennis heeft om dit op te pakken voor tien uur in de week. Om de kosten hiervan te berekenen, is weer het uurloon voor een docent gebruikt. De kosten per jaar zijn op basis hiervan geraamd op: $52 \text{ weken} * 10 \text{ uur} * €33,07 + 30\% \text{ werkgeverslasten} = €22.355,32$.

Trainingen

“Gemiddeld betaalt een bedrijf 1.000 euro per werknemer voor deelname aan een cursus. Dit kwam woensdag 27 december 2017 naar voren uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)”, aldus Geertsma (2017). Gezien het feit dat de HBS 143 medewerkers telt die in nauw contact staan met studenten bedragen de trainingskosten $143 * €1.000 = €143.000$.

Herhalingsonderzoek

De herhalingsonderzoeken die voor fase 8 van het veranderingsproces worden voorgesteld kunnen worden uitgevoerd door twee thesisstudenten: één student voor het onderzoek onder studenten en één student voor het onderzoek onder docenten/HBS. Gemiddeld staat er achttien uur begeleiding voor een eerste examiner voor het begeleiden van een thesisstudent, geschat wordt dat een tweede examiner ongeveer zes uur kwijt is. Daarnaast wordt geschat dat de persoon die vanuit de HBS optreedt als opdrachtgever ongeveer tien uur kwijt is per student aan bijvoorbeeld opdrachtgevers-gesprekken of feedback formuleren. In totaal komt dit dus op 34 uur per student, dus 68 uur in totaal. De kosten hiervan zijn berekend aan de hand van het uurloon van een docent, waarmee de kosten komen op: $68 * €33,07 + 30\% \text{ werkgeverslasten} = €2.923,39$.

Baten

Om vast te kunnen stellen wat de baten van het voorstel zijn, moet gerekend worden in termen van aantallen studenten. Bekeken moet worden wat een student per jaar kost voor een hbo-instelling, hoeveel een student per jaar oplevert en wat de gevolgen van de veranderingen zouden zijn voor de studentaantallen. Vervolgens kan worden berekend welke financiële consequenties een verandering in studentaantallen zal hebben.

Studenten leveren via verschillende wegen geld op voor een onderwijsinstelling. Allereerst is er de bijdrage die de Rijksoverheid levert. Gebaseerd op cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) stelt Onderwijs in Cijfers (z.d.) dat deze bijdrage €10.294 per student per jaar was in 2016. Dit bedrag is als uitgangspunt genomen voor het berekenen van de baten. Bovenop dit bedrag komt nog het collegegeld dat iedere student betaalt aan de onderwijsinstelling. Dit collegegeld bedraagt voor het collegejaar 2017/2018 €2.006 per jaar (Rijksoverheid, z.d.). Dit betekent dat een hbo-instelling voor iedere student $€10.294 + €2.006 = €12.300$ ontvangt. Een andere bron van inkomsten voor een hbo-instelling is de ‘bonus’ die ontvangen wordt wanneer een student afstudeert. Dit bedrag bedraagt €4.700 of €5.300 per afgestudeerde student (Inspectie van het Onderwijs, 2010). Om de berekeningen niet ongefundeerd optimistisch te laten zijn, is uitgegaan van €4.700.

Daarnaast is gekeken wat een student per jaar kost voor een hbo-instelling. De meest recente cijfers die hierover beschikbaar waren dateren uit 2001. Een onderzoek van de Universiteit Twente wees toen uit dat een student gemiddeld €4.311 per jaar kost. Hierin zijn personeelskosten en facilitaire kosten opgenomen. Volgens het CBS (2017) bedroeg de inflatie tussen de jaren 2001 en 2012 1,89%. Met dit

bedrag is de €4.311 verhoogd. Een student kost dus gemiddeld $€4.311 \times 1.0189 = €4392,50$. Gesteld kan dus worden dat iedere extra student $€13.000 - €4.392,50 = €8.607,50$ oplevert.

Vervolgens is bekeken wat de verwachte verandering in studentaantallen is ten gevolge van het veranderingsproces. Hierbij was het niet mogelijk gebruik te maken van harde cijfers, omdat gevolgen moeilijk in te schatten zijn. Voor de berekeningen is daarom gebruikgemaakt van aannames op dit gebied. Over de opleidingen HM, FM en HTRO/TM zijn de volgende cijfers bekend waarop de aannames gebaseerd zijn:

- HM: er stromen ongeveer 168 studenten per jaar in, waarvan 79% doorstroomt naar het tweede jaar, dus 133 studenten. Van deze studenten behaalt uiteindelijk 55% daadwerkelijk een diploma voor deze opleiding. Het gaat dan dus om 67 afgestudeerde studenten per collegejaar (Hospitality Business School, 2016a);
- HTRO/TM: er stromen ongeveer 168 studenten per jaar in, waarvan 69% doorstroomt naar het tweede jaar, dus 116 studenten. Van deze studenten behaalt uiteindelijk 49% daadwerkelijk een diploma voor deze opleiding. Het gaat dan dus om 57 afgestudeerde studenten per collegejaar (Hospitality Business School, 2016b);
- FM: er stromen ongeveer 132 studenten per jaar in, waarvan 76% doorstroomt naar het tweede jaar, dus 100 studenten. Van deze studenten behaalt uiteindelijk 52% daadwerkelijk een diploma voor deze opleiding. Het gaat dan dus om 52 afgestudeerde studenten per collegejaar (Hospitality Business School, 2016c).

Vervolgens zijn op basis van de bovenstaande cijfers aannames gedaan met betrekking tot het aantal studenten dat instroomt, het percentage studenten daarvan dat doorstroomt naar het tweede jaar en het percentage studenten dat daadwerkelijk een diploma behaalt van de opleiding. De verandering in cijfers wordt verwacht vanaf het derde jaar van het veranderingsproces. In het eerste jaar ligt de focus namelijk voornamelijk op het vormen van de leidende coalitie en het creëren van een nieuwe visie, waarna pas in het tweede jaar veranderingen daadwerkelijk doorgevoerd worden en merkbaar worden. De effecten zijn er dus in de eerste twee jaar niet en worden dus verwacht te gaan plaatsvinden vanaf het derde jaar. De volgende aannames zijn gedaan:

- HM: in het derde jaar stroomt 10% meer studenten in, vanaf het vierde jaar 20% meer. Van deze studenten stroomt aan het einde van het derde jaar 80% door naar het tweede jaar, vanaf het vierde jaar 85%. Verwacht wordt dat van de studenten die vanaf het derde jaar van verandering instromen uiteindelijk 65% een diploma behaalt van de opleiding. Verwacht wordt dat 80% van hen aan het einde van het vierde jaar een diploma behaalt, de andere overige 20% in een later stadium.
- HTRO/TM: in het derde jaar stroomt 10% meer studenten in, vanaf het vierde jaar 20% studenten meer. Van deze studenten stroomt aan het einde van het derde jaar 70% door naar het tweede jaar, vanaf het vierde jaar 75%. Verwacht wordt dat van de studenten die vanaf het derde jaar van verandering instromen uiteindelijk 59% een diploma behaalt van de opleiding. Verwacht wordt dat 80% van hen aan het einde van het vierde jaar een diploma behaalt, de andere overige 20% in een later stadium.
- FM: in het derde jaar stroomt 10% meer studenten in, vanaf het vierde jaar 20% meer. Van deze studenten stroomt aan het einde van het derde jaar 77% door naar het tweede jaar, vanaf het vierde jaar 82%. Verwacht wordt dat van de studenten die vanaf het derde jaar

van verandering instromen uiteindelijk 62% een diploma behaalt van de opleiding.

Verwacht wordt dat 80% van hen aan het einde van het vierde jaar een diploma behaalt, de andere overige 20% in een later stadium.

Aan de hand van de aannames is doorberekend hoe de studentaantallen eruit zouden gaan zien vanaf het derde jaar van verandering. Als uitgangspunt voor de berekeningen zijn de studentaantallen per opleiding genomen voor het collegejaar 2017/2018, zoals deze te vinden zijn in Bijlage IV. Met deze getallen als uitgangspunt zijn de nieuwe studentaantallen berekend aan de hand van de bovengenoemde percentages.

Verwachte baten HM

Jaar 1 en 2

Jaar 1	167 studenten	Deze getallen zijn als uitgangspunt genomen voor de berekeningen. Ze hebben geleid tot de studentaantallen zoals deze hieronder zijn weergegeven.
Jaar 2	149 studenten	
Jaar 3	127 studenten	
Jaar 4	111 studenten	
Jaar 5	59 studenten	
Jaar 6+	56 studenten	

Jaar 3	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$167 \cdot 1,1 = 184$ studenten	$184 - 167 = 17$ studenten
Jaar 2		
Jaar 3		
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		17 studenten

Jaar 4	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$167 \cdot 1,2 = 200$ studenten	$200 - 167 = 33$ studenten
Jaar 2	$184 \cdot 0,8 = 147$ studenten	$147 - 149 = -2$ studenten
Jaar 3		
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		31 studenten

Jaar 5	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$167 \cdot 1,2 = 200$ studenten	$200 - 167 = 33$ studenten
Jaar 2	$200 \cdot 0,84 = 170$ studenten	$170 - 149 = 21$ studenten
Jaar 3	$147 - 10^*) = 137$ studenten	$137 - 127 = 10$ studenten
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		64 studenten

Jaar 6	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$167 \cdot 1,2 = 200$ studenten	$200 - 167 = 33$ studenten
Jaar 2	$200 \cdot 0,84 = 170$ studenten	$170 - 149 = 21$ studenten
Jaar 3	$170 - 10^*) = 160$ studenten	$160 - 127 = 33$ studenten
Jaar 4	$137 - 5^{**}) = 132$ studenten	$132 - 111 = 21$ studenten
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		108 studenten

Jaar 7	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$167 \cdot 1,2 = 200$ studenten	$200 - 167 = 33$ studenten
Jaar 2	$200 \cdot 0,84 = 170$ studenten	$170 - 149 = 21$ studenten
Jaar 3	$170 - 10^*) = 160$ studenten	$160 - 127 = 33$ studenten
Jaar 4	$160 - 5^{**}) = 155$ studenten	$155 - 111 = 44$ studenten
Jaar 5	$1,236^{***}) \cdot 59 = 73$ studenten	$73 - 59 = 14$ studenten
Jaar 6+	$1,236^{***}) \cdot 56 = 69$ studenten	$69 - 56 = 13$ studenten
Totaal		158 studenten

*) Aangenomen wordt dat er in dit jaar nog afvallers zijn, à 10 stuks

**) Aangenomen wordt dat er in dit jaar nog afvallers zijn, à 5 stuks

***) Gemiddelde toename studentaantal jaren 1 tot en met 4

De bijbehorende extra baten zijn hierbij:

	Toename aantal studenten	Opbrengsten per student	Extra opbrengsten
Jaar 3	17	€ 8.607,50	€ 146.327,50
Jaar 4	31	€ 8.607,50	€ 266.832,50
Jaar 5	64	€ 8.607,50	€ 550.880,00
Jaar 6	108	€ 8.607,50	€ 929.610,00
Jaar 7+	158	€ 8.607,50	€ 1.359.985,00

Omdat verwacht wordt dat de studentaantallen zullen toenemen, zal ook het aantal afgestudeerden toenemen, waaruit dus meer opbrengsten gehaald zullen worden à €4.700 per extra student die afstudeert. De toename van het aantal afgestudeerden wordt verwacht vanaf jaar 6 en ziet er voor de jaren 6, 7 en 8 als volgt uit.

	Totaal aantal afgestudeerden	Extra afgestudeerde	Opbrengst per afgestudeerde	Extra opbrengsten
Jaar 6	$147 \cdot 0,65 \cdot 0,8 = \underline{76}$ (vierdejaars)	9	€ 4.700,00	€ 42.300,00
Jaar 7	$147 \cdot 0,65 \cdot 0,2 = \underline{19}$ (vijfdejaars en hoger)			
	$170 \cdot 0,65 \cdot 0,8 = \underline{88}$ (vierdejaars)	40	€ 4.700,00	€ 188.000,00
Jaar 8+	$170 \cdot 0,65 \cdot 0,2 = \underline{22}$ (vijfdejaars en hoger)			
	$170 \cdot 0,65 \cdot 0,8 = \underline{88}$ (vierdejaars)	43	€ 4.700,00	€ 202.100,00

Gezien het feit dat na het vijfde jaar nog tot en met het zevende jaar de studentaantallen veranderen, en dit dus invloed heeft op het aantal studenten en afstudeerders, zijn de opbrengsten tot en met het zevende jaar doorberekend. De opbrengsten uit extra studenten blijven na het zevende jaar gelijk, de opbrengsten uit extra afgestudeerden bereikt in jaar acht het hoogtepunt en blijft daarna gelijk. De baten zoals deze er uitzien voor jaar acht gelden dus ook voor de periode erna.

Verwachte baten HTRO/TM

Jaar 1 en 2

Jaar 1	168 studenten	Deze getallen zijn als uitgangspunt genomen voor de berekeningen. Ze hebben geleid tot de studentaantallen zoals deze hieronder zijn weergegeven.
Jaar 2	130 studenten	
Jaar 3	116 studenten	
Jaar 4	125*) studenten	
Jaar 5	124 studenten	
Jaar 6+	95 studenten	

*) Het originele aantal was 144, maar dit leek een uitschieter te zijn. Deze is daarom naar beneden bijgesteld om betrouwbaardere berekeningen te krijgen.

Jaar 3	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$168 \cdot 1,1 = 185$ studenten	$185 - 168 = 17$ studenten
Jaar 2		
Jaar 3		
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		17 studenten

Jaar 4	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$168 \cdot 1,2 = 202$ studenten	$202 - 168 = 34$ studenten
Jaar 2	$185 \cdot 0,7 = 130$ studenten	$130 - 130 = 0$
Jaar 3		
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		34 studenten

Jaar 5	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$168 \cdot 1,2 = 202$ studenten	$202 - 168 = 34$ studenten
Jaar 2	$202 \cdot 0,75 = 152$ studenten	$152 - 130 = 22$ studenten
Jaar 3	$130 - 10^*) = 120$ studenten	$120 - 116 = 4$ studenten
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		60 studenten

Jaar 6	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$168 \cdot 1,2 = 202$ studenten	$202 - 168 = 34$ studenten
Jaar 2	$202 \cdot 0,75 = 152$ studenten	$152 - 130 = 22$ studenten
Jaar 3	$152 - 10^*) = 142$ studenten	$142 - 116 = 26$ studenten
Jaar 4	$120 - 5^{**}) = 115$ studenten	$115 - 125 = -10$ studenten
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		72 studenten

Jaar 7	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$168 \cdot 1,2 = 202$ studenten	$202 - 168 = 34$ studenten
Jaar 2	$202 \cdot 0,75 = 152$ studenten	$152 - 130 = 22$ studenten
Jaar 3	$152 - 10^*) = 142$ studenten	$142 - 116 = 26$ studenten
Jaar 4	$142 - 5^{**}) = 137$ studenten	$137 - 125 = 12$ studenten
Jaar 5	$1,174^{***}) \cdot 124 = 146$ studenten	$146 - 124 = 22$ studenten
Jaar 6+	$1,174^{***}) \cdot 95 = 112$ studenten	$112 - 95 = 17$ studenten
Totaal		133 studenten

*) Aangenomen wordt dat er in dit jaar nog afvallers zijn, à 10 stuks

**) Aangenomen wordt dat er in dit jaar nog afvallers zijn, à 5 stuks

***) Gemiddelde toename studentaantal jaren 1 tot en met 4

De bijbehorende extra baten zijn hierbij:

	Toename aantal studenten	Opbrengsten per student	Extra opbrengsten
Jaar 3	17	€ 8.607,50	€ 146.327,50
Jaar 4	34	€ 8.607,50	€ 292.655,00
Jaar 5	60	€ 8.607,50	€ 516.450,00
Jaar 6	72	€ 8.607,50	€ 619.740,00
Jaar 7+	133	€ 8.607,50	€ 1.144.797,50

Omdat verwacht wordt dat de studentaantallen zullen toenemen, zal ook het aantal afgestudeerden toenemen, waaruit dus meer opbrengsten gehaald zullen worden à €4.700 per extra student die afstudeert. De toename van het aantal afgestudeerden wordt verwacht vanaf jaar 6 en ziet er voor de jaren 6, 7 en 8 als volgt uit.

	Totaal aantal afgestudeerden	Extra afgestudeerden	Opbrengt per afgestudeerde	Extra opbrengsten
Jaar 6	$130 \cdot 0,59 \cdot 0,8 = 61$ (vierdejaars)	4	€ 4.700,00	€ 18.800,00
Jaar 7	$130 \cdot 0,59 \cdot 0,2 = 15$ (vijfdejaars en hoger) $152 \cdot 0,59 \cdot 0,8 = 72$ (vierdejaars)	30	€ 4.700,00	€ 141.000,00
Jaar 8+	$152 \cdot 0,59 \cdot 0,2 = 18$ (vijfdejaars en hoger) $152 \cdot 0,59 \cdot 0,8 = 72$ (vierdejaars)	33	€ 4.700,00	€ 155.100,00

Gezien het feit dat na het vijfde jaar nog tot en met het zevende jaar de studentaantallen veranderen, en dit dus invloed heeft op het aantal studenten en afstudeerders, zijn de opbrengsten tot en met het zevende jaar doorberekend. De opbrengsten uit extra studenten blijven na het zevende jaar gelijk, de opbrengsten uit extra afgestudeerden bereikt in jaar acht het hoogtepunt en blijft daarna gelijk. De baten zoals deze er uitzien voor jaar acht gelden dus ook voor de periode erna.

Verwachte baten FM

Jaar 1 en 2

Jaar 1	146 studenten	Deze getallen zijn als uitgangspunt genomen voor de berekeningen. Ze hebben geleid tot de studentaantallen zoals deze hieronder zijn weergegeven.
Jaar 2	110*) studenten	
Jaar 3	129 studenten	
Jaar 4	118 studenten	
Jaar 5	64 studenten	
Jaar 6+	42 studenten	

*) Het originele aantal was 93, maar dit leek een uitschieter te zijn. Deze is daarom naar beneden bijgesteld om betrouwbaardere berekeningen te krijgen.

Jaar 3	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$146 \cdot 1,1 = 161$ studenten	$161 - 146 = 15$ studenten
Jaar 2		
Jaar 3		
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		15 studenten

Jaar 4	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$146 \cdot 1,2 = 175$ studenten	$175 - 146 = 29$ studenten
Jaar 2	$161 \cdot 0,77 = 124$ studenten	$124 - 110 = 14$ studenten
Jaar 3		
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		43 studenten

Jaar 5	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$146 \cdot 1,2 = 175$ studenten	$175 - 146 = 29$ studenten
Jaar 2	$175 \cdot 0,82 = 143$ studenten	$143 - 110 = 33$ studenten
Jaar 3	$124 - 10^*) = 114$ studenten	$114 - 129 = -15$ studenten
Jaar 4		
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		47 studenten

Jaar 6	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$146 \cdot 1,2 = 175$ studenten	$175 - 146 = 29$ studenten
Jaar 2	$175 \cdot 0,82 = 143$ studenten	$143 - 110 = 33$ studenten
Jaar 3	$143 - 10^*) = 133$ studenten	$133 - 129 = 4$ studenten
Jaar 4	$114 - 5^{**}) = 109$ studenten	$109 - 118 = -9$ studenten
Jaar 5		
Jaar 6+		
Totaal		57 studenten

Jaar 7	Nieuw studentaantal	Verandering studentaantal
Jaar 1	$146 \cdot 1,2 = 175$ studenten	$175 - 146 = 29$ studenten
Jaar 2	$175 \cdot 0,82 = 143$ studenten	$143 - 110 = 33$ studenten
Jaar 3	$143 - 10^*) = 133$ studenten	$133 - 129 = 4$ studenten
Jaar 4	$133 - 5^{**}) = 128$ studenten	$128 - 118 = 10$ studenten
Jaar 5	$1,151^{***}) \cdot 64 = 74$ studenten	$74 - 64 = 10$ studenten
Jaar 6+	$1,151^{***}) \cdot 42 = 48$ studenten	$48 - 42 = 6$ studenten
Totaal		92 studenten

*) Aangenomen wordt dat er in dit jaar nog afvallers zijn, à 10 stuks

**) Aangenomen wordt dat er in dit jaar nog afvallers zijn, à 5 stuks

***) Gemiddelde toename studentaantal jaren 1 tot en met 4

De bijbehorende extra baten zijn hierbij:

	Toename aantal studenten	Opbrengsten per student	Extra opbrengsten
Jaar 3	15	€ 8.607,50	€ 129.112,50
Jaar 4	43	€ 8.607,50	€ 370.122,50
Jaar 5	47	€ 8.607,50	€ 404.552,50
Jaar 6	57	€ 8.607,50	€ 490.627,50
Jaar 7+	92	€ 8.607,50	€ 791.890,00

Omdat verwacht wordt dat de studentaantallen zullen toenemen, zal ook het aantal afgestudeerden toenemen, waaruit dus meer opbrengsten gehaald zullen worden à €4.700 per extra student die afstudeert. De toename van het aantal afgestudeerden wordt verwacht vanaf jaar 6 en ziet er voor de jaren 6, 7 en 8 als volgt uit.

	Totaal aantal afgestudeerden	Extra afgestudeerden	Opbrengst per afgestudeerde	Extra opbrengsten
Jaar 6	$124 \cdot 0,62 \cdot 0,8 = 62$ (vierdejaars)	10	€ 4.700,00	€ 47.000,00
Jaar 7	$124 \cdot 0,62 \cdot 0,2 = 15$ (vijfdejaars en hoger)			
	$143 \cdot 0,62 \cdot 0,8 = 71$ (vierdejaars)	34	€ 4.700,00	€ 159.800,00
Jaar 8+	$143 \cdot 0,62 \cdot 0,2 = 18$ (vijfdejaars en hoger)			
	$143 \cdot 0,62 \cdot 0,8 = 71$ (vierdejaars)	37	€ 4.700,00	€ 173.900,00

Gezien het feit dat na het vijfde jaar nog tot en met het zevende jaar de studentaantallen veranderen, en dit dus invloed heeft op het aantal studenten en afstudeerders, zijn de opbrengsten tot en met het zevende jaar doorberekend. De opbrengsten uit extra studenten blijven na het zevende jaar gelijk, de opbrengsten uit extra afgestudeerden bereikt in jaar acht het hoogtepunt en blijft daarna gelijk. De baten zoals deze er uitzien voor jaar acht gelden dus ook voor de periode erna.

Gebruikte bronnen financiële implicaties

Algemene Onderwijsbond. (2017). *Collectieve Arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2017/04/Cao-hbo.pdf>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012). *Tien jaar euro, tien jaar stabiele inflatie*. Geraadpleegd op 2 januari 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/02/tien-jaar-euro-tien-jaar-stabiele-inflatie>

Digitale Ondernemer. (z.d.). *Loonkosten: Wat zijn voor de Werkgever de loonkosten van een Werknemer?*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <http://www.digitale-ondernemer.nl/a/4/Loonkosten-Wat-zijn-voor-de-Werkgever-de-loonkosten-van-een-Werknemer/>

Geertsma, P. (2017). *Cursussen kosten bedrijven gemiddeld duizend euro per werknemer in 2017*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <http://www.technischwerken.nl/nieuws/cursussen-kosten-bedrijven-gemiddeld-duizend-euro-per-werknemer-in-2017/>

Hospitality Business School. (2016a). *Studie in Cijfers: Hotel Management*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van https://www.saxion.nl/studeren/kiezen_en_kennismaken/studiekeuze/studie_in_cijfers_saxion/studie_in_cijfers_hotel_management/

Hospitality Business School. (2016b). *Studie in Cijfers: Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van https://www.saxion.nl/studeren/kiezen_en_kennismaken/studiekeuze/studie_in_cijfers_saxion/studie_in_cijfers_hoger_toeristisch_recreatief_onderwijs/

Hospitality Business School. (2016c). *Studie in Cijfers: Facility Management*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van https://www.saxion.nl/studeren/kiezen_en_kennismaken/studiekeuze/studie_in_cijfers_saxion/studie_in_cijfers_facility_management/

Hospitality Business School. (2016d). *Teamindeling studiejaar 2016/2017 per 01-08-2016*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <https://mijn.saxion.nl/wps/myportal/home/search/#/?q=Teamindeling%20HBS>

Inspectie van het Onderwijs. (2010). *Tussenrapportage alternatieve afstudeertrajecten hoger onderwijs*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2010/10/17/tussenrapportage-alternatieve-afstudeertrajecten-hoger-onderwijs>

Onderwijs in Cijfers. (z.d.). *Totale uitgaven aan hoger beroepsonderwijs*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/hoger-beroepsonderwijs/financien-hbo/totale-uitgaven>

Rijksoverheid. (z.d.). *Wat is de wettelijke hoogte van het collegegeld op de hogeschool of de universiteit?*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoogte-van-het-collegegeld-hogeschool-universiteit>

Universiteit Twente. (2001). *Kosten per student*. Geraadpleegd op 29 december 2017 van <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5153062>