



# Een ster voor het sociaal kapitaal



Onderzoek naar de situatie van Millennials in de horeca

**Master thesis door Henk Jansen (442171)**

**17 oktober 2017**

Rotterdam School of Management  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Leiderschap Management en Bestuur

Begeleider: Professor Marius van Dijk  
Meelezer: Professor Gerrit van Bruggen

## Voorwoord

Na twee bijzondere maar vooral intensieve jaren is het moment dan daar, de laatste hand aan mijn thesis. Ik schrijf dit voorwoord met een onbeschrijfelijk en magisch gevoel. De afgelopen twee jaar zijn werkelijk voorbij gevlogen, de intensiteit van de studie in combinatie met mijn werk en gezin maakte het meer dan uitdagend.

Nu het einde van de studie daar is mag ik eindelijk een aantal mensen bedanken die onmisbaar waren bij het voltooien van deze opleiding. Ik dank mijn werkgever Ad Schaap voor zijn vertrouwen en de tijd die hij voor het afstuderen beschikbaar stelde. Ik dank mijn medestudenten Tim, Florian, Daphne en Muharrem voor de steun, het plezier en de unieke beleving in Kaapstad. Ik dank mijn naaste familie voor de tijd waarop zij voor me klaar stonden om op de kinderen te passen wanneer dat echt niet anders kon.

Maar mijn grootste dank gaat uit naar mijn vrouw Lesley Bosch. Twee jaar lang heeft zij zich volledig voor mijn doel opzij gezet. Altijd toonde zij begrip wanneer ik weer eens niet op tijd thuis kon zijn of onverwacht een weekend door moest werken. Nooit heeft ze mij iets verweten of over de situatie geklaagd. Als geen ander beseft ik dat zonder haar steun mijn droom niet verwezenlijkt kon worden. Lieve schat, het is gelukt, een academische titel is bereikt. Nu is mijn tijd er voor jou en de kinderen. Er zijn geen woorden die op waarde kunnen beschrijven wat ik voor je voel en wat je voor me betekent.

Henk Jansen

## Abstract

De huidige economische situatie laat na de crisis in 2008 een herstellende trend zien. Het consumenten vertrouwen stijgt en de horeca heeft hier zichtbaar baat bij. Al enige kwartalen op rij laten de cijfers van het CBS binnen de horeca groei zien. Horeca ondernemers investeren weer en er worden weer nieuwe horeca locaties geopend. Hoewel de huidige omstandigheden er positief uit zien doemt er een nieuw probleem op. De horeca ziet veel jonge mensen de branche verlaten en kan maar moeilijk nieuwe medewerkers aantrekken. Er ontstaat een enorm tekort aan jonge medewerkers in de horeca. De horeca vakopleidingen ervaren een dalende trend bij het aantal nieuwe inschrijvingen en levert al jaren minder jongeren met een afgeronde horeca opleiding aan het bedrijfsleven af. Koninklijke Horeca Nederland uit haar zorgen om de negatieve trend. De beschreven situatie leidt concreet tot het volgende probleem.

De continuïteit van horeca exploitaties kan in gevaar komen wanneer er voor de lange termijn geen gezond aanbod van arbeidskrachten is. De situatie is urgent omdat de horeca als branche de taak en verplichting heeft om kennis en vaardigheden aan volgende generaties over te dragen. Wanneer jonge mensen niet meer kiezen voor een carrière in de horeca, zal op lange termijn de economische en maatschappelijke schade groot zijn. Op basis van dit probleem is de volgende doelstelling geformuleerd: Toon voor KHN door middel van wetenschappelijk onderzoek aan of er een verband bestaat tussen de traditionele arbeidsbenadering in de horeca en de hoge uitstroom van millennials. Om een verband aan te tonen is er voor dit onderzoek de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

“Bestaat er een verband tussen leiderschapsstijl en de intentie tot stoppen bij millennials binnen de horeca?”

Omdat er aan de ‘intentie tot stoppen’ diverse redenen ten grondslag kunnen liggen zijn er vier variabelen gekozen, die in een deelvraag verwerkt zijn. De deelvraag voor dit onderzoek luidt: “In welke mate hebben de variabelen ‘inspraak’, ‘distributieve rechtvaardigheid’, ‘job satisfaction’ en ‘interactieve rechtvaardigheid’ invloed op de intentie tot stoppen bij millennials in de horeca?” Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de ‘mixed methods’ methode. Het onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek, kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews in het topsegment restaurants en kwantitatief onderzoek in de vorm van een survey onder millennials.

De uitkomst van de studie is dat autoritair leiderschap in directe relatie staat tot een hogere intentie tot stoppen. Daarnaast zijn in het onderzoek inspraak, distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction en interactieve rechtvaardigheid als mediërende variabelen onderzocht. De uitkomst van deze studie is dat de variabelen distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction en interactieve rechtvaardigheid in tegenstelling tot het literatuuronderzoek geen significant effect hebben op de intentie tot stoppen. Het effect op de intentie tot stoppen wordt voornamelijk beïnvloed door autoritair leiderschap die de intentie tot stoppen vergroot. Inspraak medieert de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen, waarbij de intentie tot stoppen wordt verlaagd. De conclusie van het onderzoek luidt dat de intentie tot stoppen bij medewerkers in de horeca kan worden verlaagd door binnen de autoritaire omgeving meer ruimte of aandacht te schenken aan inspraak of medezeggenschap.

Op basis van deze studie is het aan te bevelen vervolgonderzoek te doen naar andere effecten of invloeden op de intentie tot stoppen bij medewerkers onder autoritair leiderschap. Het vervolgonderzoek zou daarmee antwoord kunnen geven hoe men de uitstroom kan verlagen. Met betrekking tot een vervolgonderzoek is het tevens aan te bevelen om de horeca niet alleen op het topsegment af te bakenen. De horeca als branche is groter dan alleen het top segment, het onderwerp van het onderzoek is branche breed relevant.

# Leeswijzer

## Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 1 bestaat uit een beknopte beschrijving van de horecabranche. Het geeft een beeld van de uitdagingen voor de horeca op korte termijn en de verwachte marktontwikkelingen op de lange termijn.

## Hoofdstuk 2

In hoofdstuk 2 is het literatuuronderzoek en het theoretisch kader beschreven. Tevens is in dit hoofdstuk de aanleiding, probleemstelling en de onderzoeksvragen van het onderzoek beschreven.

## Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3 omschrijft de methode die voor het onderzoek is gekozen. In dit hoofdstuk is het type horeca dat voor het onderzoek is gekozen toegelicht en geeft het een beeld van de geselecteerde respondenten. Het hoofdstuk bevat tevens een toelichting op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

## Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het onderzoek en beschrijft hoe deze informatie is verkregen.

## Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 5 beschrijft de conclusie van het onderzoek, de discussie en bevat het de limitaties van het onderzoek.

## Hoofdstuk 6

Hoofdstuk 6 bevat de bibliografie en de bijlagen.

## Schematische indeling van het onderzoek

Hoofdstuk 1  
Inleiding en achtergrond

Hoofdstuk 2  
Theoretisch kader

Hoofdstuk 3  
Methodologie

Hoofdstuk 4  
Resultaten van het onderzoek

Hoofdstuk 5  
Conclusie en discussie

Hoofdstuk 6  
Literatuur en Bijlagen

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Leeswijzer</b> .....	<b>4</b>
<b>Schematische indeling van het onderzoek</b> .....	<b>5</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 <i>Horeca in beeld</i> .....	8
1.2 <i>Aanleiding onderzoek</i> .....	9
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Millennials</i> .....	11
2.2 <i>Autoritair leiderschap</i> .....	13
2.3 <i>Inspraak</i> .....	17
2.4 <i>Distributieve rechtvaardigheid</i> .....	19
2.5 <i>Job satisfaction</i> .....	22
2.6 <i>Interactionele rechtvaardigheid</i> .....	25
2.7 <i>Probleemstelling en doelstelling</i> .....	27
2.7.1 <i>Centrale onderzoeksvraag</i> .....	27
2.8 <i>Relevantie van het onderzoek</i> .....	29
<b>3. Methodologie</b> .....	<b>30</b>
3.1 <i>Kwantitatief onderzoek</i> .....	30
3.1.1 <i>Autoritair leiderschap</i> .....	31
3.1.2 <i>Inspraak</i> .....	31
3.1.3 <i>Distributieve rechtvaardigheid</i> .....	31
3.1.4 <i>Job satisfaction</i> .....	31
3.1.5 <i>Interactionele rechtvaardigheid</i> .....	32
3.1.6 <i>Intentie tot stoppen</i> .....	32
3.2 <i>Kwalitatief onderzoek</i> .....	32
3.3 <i>Data analyse</i> .....	33
3.3.1 <i>Validiteit</i> .....	33
3.3.2 <i>Betrouwbaarheid</i> .....	34
<b>4. Resultaten van het onderzoek</b> .....	<b>35</b>
4.1 <i>Correlatie analyse</i> .....	35
4.3 <i>Resultaten hypotheses</i> .....	39
4.5 <i>Empirisch onderzoek</i> .....	42
4.5.1 <i>Interviews management</i> .....	42
4.5.2 <i>Interviews Millennials</i> .....	45
4.6 <i>Samenvatting interviews</i> .....	47

<b>5</b>	<b>Discussie.....</b>	<b>48</b>
5.1	<i>Bevindingen en verklaringen.....</i>	48
5.1.1	Autoritair leiderschap .....	48
5.1.2	Inspraak .....	48
5.1.3	Distributieve rechtvaardigheid .....	49
5.1.4	Job satisfaction .....	50
5.1.5	Interactionele rechtvaardigheid.....	50
5.2	<i>Theoretische implicaties.....</i>	51
5.3	<i>Praktische implicaties.....</i>	51
5.4	<i>Beperkingen en aanbevelingen .....</i>	52
5.7	<i>Conclusie .....</i>	52
<b>6</b>	<b>Bibliografie.....</b>	<b>54</b>
6.1	<i>Bijlagen .....</i>	69
	Figuur 1 Model onderzoeksvraag .....	27
	Figuur 2 Model deelvraag .....	27
	Figuur 3 Beschrijvende statistiek .....	35
	Figuur 4 Het verband autoritair leiderschap en intentie tot stoppen.....	37
	Figuur 5 Regressie analyse .....	37
	Figuur 6 Mediatie model .....	38
	Figuur 7 Mediatie regressie analyse .....	39
	Figuur 8 Gecombineerde effect a- b-pad .....	39

# 1. Inleiding

*In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de horecabranche omschreven. Het beschrijft de kansen en uitdagingen maar tegelijkertijd ook de kwetsbaarheid. De aanleiding van het onderzoek is aansluitend in dit hoofdstuk verwerkt en uitgebreid beschreven*

## 1.1 Horeca in beeld

De horeca heeft als sector zware tijden achter de rug. De economische crisis die zich in 2008 openbaarde heeft voor de horeca veel negatieve gevolgen gehad. Gasten gingen minder uit eten of verbleven minder frequent in hotels en als men de horeca al bezocht was dit met een lagere besteding per gast. Veel horeca bedrijven hebben als gevolg van onvoldoende financiële reserves de crisis niet overleefd. Op dit moment is er sprake van een licht herstel. De consument krijgt meer vertrouwen in de economie en de gast wil de horeca weer bezoeken. Volgens het CBS nam de omzet van de horeca in het derde kwartaal van 2016 opnieuw toe (CBS, 2016 Q3). De omzet steeg ten opzichte van het derde kwartaal in 2015 met 8,4 procent. Deze stijging is de grootste sinds het derde kwartaal van 1999. Dat het vertrouwen toeneemt, valt mede op te maken uit het feit dat de werkgelegenheid stijgt en het aantal starters toeneemt. Hotels, restaurants, snackbars en cafés hebben in het derde kwartaal 2,6 procent meer omgezet dan in het tweede kwartaal. Vooral in restaurants, cafés en snackbars steeg de omzet. In vergelijking met een jaar eerder realiseerde de horeca een recordgroei van 8,8 procent.

De economische vooruitzichten blijken op basis van de cijfers van het centraal bureau voor statistiek (CBS) en de branche gegevens van de Rabobank (cijfers & trends) positief. Toch kent de horeca sector ondanks het herstel ook een flink aantal uitdagingen. Zo kampt de horeca met een groot tekort aan personeel (FNVhoreca, 2017). Dit gegeven krijgt veel aandacht van landelijke en regionale media, ze beschrijven bijvoorbeeld het tekort aan koks in de horeca. 'Kok heeft imagoprobleem', schrijft De Telegraaf (De Telegraaf, 2017). Het Haarlems Dagblad schrijft op haar webpagina: 'Restaurants zitten te springen om goede koks' (Haarlems Dagblad, 2017). De Gelderlander besluit met: 'Restaurants vechten om goede chefs' (De Gelderlander, 2017).

Volgens cijfers van het CBS is het aantal vacatures in de horeca in twee jaar gestegen van 64.000 in 2014 tot 84.000 in 2016, een stijging van 30% (CBS, 2016 Q3). Volgens het UWV is de vacaturegraad in de horeca ongeveer twee keer zo hoog als gemiddeld (FNVhoreca, 2017). Verwacht wordt dat het aantal vacatures in de horeca nog verder zal toenemen. Sinds april 2014 heeft de horeca geen cao en werkt het personeel onder uitgekilde arbeidsvoorwaarden. Door het lage loon, lange werkdagen, hoge werkdruk en onbetaalde overuren besluiten veel horecamedewerkers de sector binnen een paar jaar te verlaten. De horeca is volgens het CBS de slechtst betaalde sector (FNVhoreca, 2017).

Volgens het Financieel dagblad ligt de oorzaak van de hoge vacaturegraad mede in het grote aandeel tijdelijke contracten en een hoog personeelsverloop (Financieel dagblad, 2017). Zeven jaar geleden was het crisis. Er was weliswaar veel personeel beschikbaar maar de restaurants zelf bleven leeg. Vandaag zitten de restaurants propvol maar zijn er geen medewerkers beschikbaar. Eigenlijk is het dus weer crisis; alleen jagen we vandaag niet op gasten, maar op personeel. Misset Horeca vult hierbij aan: de oorlog om de gast is in heel veel bedrijven betaald door de medewerkers, zij zijn in die jaren afgeknepen (Misset horeca, 2017). Daar heb je gelijk één van de oorzaken van de krapte van vandaag, medewerkers zijn dat zat (Misset horeca, 2017).

De horeca moet de komende tijd, ook doordat ieder jaar veel mensen de branche verlaten, ruim 90.000 mensen per jaar werven. Doordat jaarlijks slechts 11.000 jongeren een MBO-horecadiploma halen, is het behoud van personeel nu dé belangrijkste succesfactor voor de horeca (Koninklijke Horeca Nederland, 2017). Robèr Willemsen, voorzitter van KHN zegt: "We hebben met z'n allen een grote uitdaging. Als je als horecaondernemer wilt groeien, moet je niet alleen de mensen vervangen die bij je weggaan, maar ook nog extra medewerkers aannemen. En dat is lastig op een krappe arbeidsmarkt, waar mensen ook kunnen kiezen voor een baan in bijvoorbeeld de zorg of de bouw. Ons advies is dan ook om te proberen medewerkers zoveel mogelijk 'vast te houden'. Door goede of betere arbeidsvoorwaarden, een prettige werksfeer en door te zorgen voor een goede balans tussen werk en vrije tijd.



## 1.2 Aanleiding onderzoek

In de Horeca Misset van 9 december 2016 (nummer 25) geeft voorzitter Rober Willemsen van de KHN ledenorganisatie zijn visie op de huidige situatie (Bergevoet, 2016). Hij zegt: *“De branche moet aantrekkelijker worden voor werknemers”*. Met deze quote zegt Rober Willemsen dat een slecht imago mede aanleiding vormt voor het niet kunnen vinden van werknemers. *“Een restaurant dat leerling-koks veel te veel uren laat werken is niet meer van deze tijd. Het slechte imago werkt de branche tegen. Van alle studenten die de middelbare en hoge hotelscholen verlaten, kiest verreweg het grootste deel voor een loopbaan buiten de horeca.”*

*“Het herstel van de economie stelt de horeca voor een groot probleem: het vinden van personeel!”*

Met deze uitspraak zet Rober Willemsen het probleem nog eens aan, om daar aan toe te voegen: *“Het imago van de branche is niet heel aantrekkelijk. Er is veel uitstroom, we moeten met elkaar gaan praten over een aantrekkelijker imago en hoe we mensen kunnen behouden. Dat moet echt gebeuren. De wereld is niet meer zoals 5 jaar geleden. Er is meer vraag naar personeel en medewerkers hebben meer keuze. Een restaurant dat zijn leerlingen per dag veel te veel uren laat werken, is niet meer van deze tijd. Als de iconen van onze branche dat niet snappen wordt ons probleem alleen maar groter.’ ‘De generatie van nu zit anders in elkaar, ze willen goede arbeidsomstandigheden en meer vrije tijd. Leerlingen moeten niet gebruikt worden als goedkope productiekraft. Die moeten leren, het zijn gewone leerlingen die opgeleid moeten worden. Het is niet gezond om die gasten veel te veel uren te laten maken.*

*“Het gaat mij niet om de traditie maar om de toekomst. Als chef-koks niet willen inzien dat de wereld verandert, zal het niet goed aflopen met hun bedrijf.”*

Behalve de arbeidsomstandigheden die Rober Willemsen aankaart ziet hij tevens een probleem in de externe omgeving die sterk verandert. De zin *“De wereld is niet meer zoals 5 jaar geleden”* geeft duidelijk aan dat niet alleen dat de wensen en verwachtingen van medewerkers in de loop der tijd veranderd maar dat ook de wereld om ons heen aan verandering onderhevig is. Rober Willemsen geeft aan dat er vanuit de horeca ondernemers onvoldoende wordt gedaan om deze veranderingen het hoofd te bieden. Dat er een enorme uitstroom plaatsvindt wordt bevestigd door FNV-voorzitter Ben Francooy, hij zegt in het zelfde artikel: *‘We moeten een einde maken aan de race naar beneden’* De heer Ben Francooy wijt de enorme uitstroom niet alleen aan alle veranderingen maar ook aan de slechte primaire en secundaire beloningen. Vooral het feit dat de lonen van de 335.000 horecamedewerkers al jaren stilstaan, ondanks een recordgroei van de branche, maakt het voor de FNV onbegrijpelijk. Ben Francooy, voorzitter van FNV Horecabond, wil een gesprek met KHN over het stoppen van wat hij noemt een *“race to the bottom”*.

De uitstroom is enorm. Het aantal leerlingen in het beroepsonderwijs is met 15 procent gedaald. Studenten vinden een bijbaantje in de horeca niet meer interessant. Die kunnen tegenwoordig uit veel meer baantjes kiezen. Albert Heijn is ook zeven dagen in de week tot 22.00 uur open. Daar verdienen ze meer en alle uren worden betaald. Veel werknemers zijn boos. Die zeggen: *‘kom in actie’*. Tegelijkertijd zijn ze bang. Als wij oproepen tot een vakbondsactie, zeggen onze leden: *‘Ik heb een contract voor bepaalde tijd. Wat denk je wat er met mijn contract voor bepaalde tijd gebeurt als ik meedoe aan jullie actie? Dat zijn er niet een paar die dat zeggen, dat is het algemene beeld. Mensen durven niet.’* Het gaat onze leden niet eens om heel veel. Ze willen een redelijk loon, wat opleiding en waardering. En het allerbelangrijkste is een contract voor onbepaalde tijd. Ze willen zekerheid zodat ze aan het eind van de maand de huur en de boodschappen kunnen betalen.

*“Zestig uur in de week werken een investering in de toekomst noemen?”*

We worden wel eens gebeld door ouders: *‘Hoe kunnen jullie dat toestaan? Als de helft van de restaurants zegt: ‘Ik betaal de overuren niet want anders ga ik failliet’, dan zegt dat veel over de sector. Dan zijn we een aardig eindje van huis. We moeten een eerlijke, zuivere sector neerzetten waar gewerkt wordt op basis van dezelfde spelregels.*

Naar aanleiding van het artikel heeft er een interview plaatsgevonden met Fabienne Bont. Fabienne Bont is als directiesecretaris zeer nauw betrokken bij de huidige ontwikkelingen binnen de horeca branche. Fabienne zegt: het probleem is groot. De markt herstelt en die herstelt in een rap tempo.

Toch kunnen we deze trend zonder vakmensen niet bij blijven benen. Als jongeren niet enthousiast meer worden om te werken in de horeca, moet er zeer urgent een oplossing komen.

Fabienne zegt: er is echter een probleem, we kennen alleen de cijfers over de uitstroom maar niet de oorzaak. Het blijft bij aannames en opmerkingen of reacties van individuen. Er is enorm veel behoefte aan cijfers en betrouwbare gegevens die aantonen wat de enorme uitstroom teweeg brengt. Als KHN is er behoefte aan een antwoord op de vraag of werken in de horeca overeenkomt met de verwachting van jonge mensen die voor deze branche in hun opleiding hebben gekozen. Het is voor KHN zeer belangrijk om te weten of de omstandigheden in de horeca aansluit op de verwachtingen van studenten en hen die de opleiding net hebben afgerond. Is de horeca feitelijk een prettige omgeving om in te werken, sluit de traditionele leiderschapsstijl in de horeca aan op de huidige en jonge generatie?

Fabienne zegt zich over de traditionele leiderschapsstijl in de horeca zorgen te hebben. Onze branche kent zeer veel operationeel opgeleide medewerkers. Technieken en vaardigheden worden veelal aan elkaar in de bedrijven overgedragen. Dat gaat lang niet altijd zachtzinnig. Er zijn talloze voorbeelden van leermeesters die de harde hand hanteren, voornamelijk in de topgastronomie zien we dit terug. Kennis wordt binnen de "elite" overgedragen, dat leer je niet op school is de overtuiging. Het is vooral die horeca waar nog steeds ambachtelijk wordt gewerkt waar men zegt: "We doen het al jaren zo en dat gaat prima. Waarom iets aanpassen of veranderen wat goed gaat?"

Als KHN maken we ons over deze groep horeca ondernemers grote zorgen. De horeca die keten gestuurd is zoals franchise organisaties of grote hotelketens weten zich beter aan te passen. Daar is veelal een centraal gestuurd orgaan of afdeling aanwezig die zich met HRM bezig houdt. Horeca ondernemers of restaurateurs die zelfstandig actief zijn richten zich meer op de zeer korte termijn. De gast van vanavond staat centraal, de rest komt later wel.

Concreet heeft KHN behoefte aan antwoord op de volgende vragen:

1. Sluit de huidige leiderschapsstijl binnen het traditionele restaurantbedrijf aan op de huidige schoolverlaters en jonge generatie vakmensen?
2. Bestaat er een gat tussen de verwachtingen en motivatoren van jonge vakmensen en de arbeidsomstandigheden van het traditionele restaurantbedrijf?

Rober Willemsen heeft in zijn interview duidelijk gemaakt dat werkgevers en managers in de horeca en dan vooral die horecaondernemers, die op basis van hun status als ambassadeurs worden gezien niet meer vast kunnen houden aan hun oude leiderschapsstijl. Voor dit onderzoek zal de focus in het bijzonder gericht zijn op het topsegment restaurants. Binnen de horeca worden restaurateurs met een Michelin onderscheiding (Michelinster) en hen met een hoge notering vanuit Gault Millau (vanaf 16 punten) als autoriteit gezien. "Het zijn deze groep professionals die door KHN als ambassadeurs worden gezien". De quote van Rober Willemsen waarin hij zegt: "*Het gaat mij niet om de traditie maar om de toekomst. Als chef-koks niet willen inzien dat de wereld verandert, zal het niet goed aflopen met hun bedrijf*". Geeft aan dat dat er veelal vanuit traditie gedacht en gehandeld wordt.

Op basis van de gesprekken met Rober Willemsen en Fabienne Bont is door de auteur van dit onderzoek bepaald dat het onderzoek gericht zal zijn naar de leiderschapsstijl van de werkgevers/managers in de horeca en de groep van jonge medewerkers in de horeca. In de interviews komt naar voren dat de uitstroom van medewerkers in de horeca veelal de medewerkers zijn die de (middelbare) opleiding net verlaten hebben en de medewerkers met enige jaren werkervaring. Op basis van de opleidingsduur en leeftijd kunnen we redelijkerwijs de medewerkers koppelen aan een generatie. Jonge medewerkers die de opleiding net verlaten hebben zijn rond de twintig jaar oud. De medewerkers met enige werkervaring zullen voor dit onderzoek gezocht worden in de leeftijd van 22 tot 35 jaar oud. Het geboortjaar van de groep medewerkers die aan dit onderzoek ten grondslag ligt is tussen 1980 en 2000. Deze groep medewerkers zijn op basis van hun geboortjaar te koppelen aan de "generatie Y" ook wel "Generation me" of millennials genoemd. Voor dit onderzoek zal worden vastgehouden aan de term 'millennials'.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het literatuur onderzoek beschreven. Het hoofdstuk beschrijft de kenmerken en effecten van autoritair leiderschap. Tevens wordt op basis van de aanleiding van dit onderzoek aandacht geschonken aan de inspraak van medewerkers, distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction en interactionele rechtvaardigheid. Op basis van de hoge uitstroom van jonge medewerkers in de horeca begint het literatuuronderzoek met een nadere omschrijving van millennials.

### 2.1 Millennials

Millennials worden nogal eens gezien (gepercipieerd) als lui en naïef met een beperkte ethiek richting werk en taken. Tevens bestaat het beeld dat ze niet loyaal zijn richting hun werkgever (Myers, 2010). En hoe negatief het beeld ook mag lijken, ze worden tegelijkertijd door hun omgeving ook gezien als optimistisch en bereid om technologische ontwikkelingen te omarmen (Burkus, 2010).

Millennials kennen in de literatuur geen eenduidige periode in tijd, zo is er een overlap van 1979 – 1994 (Smola, 2002) en 1980 tot 2000 (Tulgan, 2009). In de literatuur worden veelal vier generaties beschreven die uiteraard hun specifieke kenmerken hebben en in bepaalde opzichten sterk van elkaar afwijken. Ook deze generaties kennen geen eenduidig tijdspad. Alvorens de generaties te beschrijven, maakt een definitie van het begrip “generatie” de term verhelderend. Kopperschmidt beschrijft een generatie als volgt: Een generatie betreft een groep individuen die een periode van geboortjaar delen, in een leeftijdsgroep overeenkomen en kenmerkende of bepalende gebeurtenissen in een tijdperiode delen (Kopperschmidt, 2000).

Millennials worden ook wel ‘Generation Y’ en ‘Echo boomers’ genoemd. De andere drie generaties zijn de ‘Veterans’, ‘Baby boomers’ en ‘Generation X’ (Zemke, 2000). Kopperschmidt benoemt de groep ‘Veterans’ ook wel als ‘Traditionals’ (Kopperschmidt, 2000). ‘Generation me’ (Trzesniewski, 2010) is een andere benaming voor de millennials en beschrijft wellicht het meest treffend dat deze generatie veel om zichzelf geeft. Twenge beschrijft de generatie als zelfbewust, zelfverzekerd, egoïstisch en zoekend naar een juiste balans tussen werk en privé (Twenge, 2006). Dat de millennial als zelfverzekerd en egoïstisch wordt beschouwd betekent niet dat deze eigenschappen direct vertaald kunnen worden naar het streven van hoge financiële beloningen (Myers, 2010). Integendeel zelfs, men streeft naar intellectuele doelen en uitdagingen, maar vindt het vooral belangrijk om betekenisvol werk te verrichten, welke een bijdrage aan een groter geheel geeft. Het liefst met collega’s die dezelfde normen en waarden na streven (Allen, 2004).

In relatie tot de werkomgeving vallen drie voorkeuren van de millennials op. Millennials verwachten een nauwe relatie tot hun direct leidinggevenden en verwachten vanuit het management directe en frequente feedback (Martin C. A., 2005). Millennials verwachten vanuit het management een open wijze van communiceren, ook over onderwerpen die normaal gesproken voorbehouden is aan de senioren medewerkers (Alsop, 2008). Zelfs als de informatie strategische content bevat en aan het hogere management is voorbehouden, ziet de Millennial zichzelf binnen de organisatie als gelijkwaardig (Myers, 2010).

Als laatste hechten millennials veel waarde aan het werken in teams, enerzijds vindt men het prettiger en gezelliger werken, anderzijds wil de millennial persoonlijke verantwoordelijkheid mijden (Gursoy, 2008). Myers stelt in het artikel ‘A communication perspective on millennials’ dat de open relatie met ouders en bekenden van de ouders voor een verstandhouding heeft gezorgd waarin de millennial gewend is geraakt op gelijkwaardig niveau te communiceren, ongeacht positie of status (Myers, 2010). Het ontbreekt volgens Howe de millennial aan een formele omgang met het management, millennials hebben volgens hem een andere kijk op status en autoriteit. (Howe, 2000),

Myers zegt dat de millennial, wellicht sterker dan ‘Generatie X’ ambitieus is. Men is echter niet bereid het succes ten koste van dezelfde prijs te behalen. Vooral ‘Generatie X’ is bereid grote offers te brengen in zijn of haar streven in functie te groeien (Myers, 2010). Generatie Y, de millennial streeft naar de beste balans tussen werk en privé. Volgens Hewlett moet de millennial op basis hiervan niet als lui worden beschouwd, de millennial ziet niets in een ‘workaholic’ status en streeft vooral naar een ‘humane’ werkomgeving en situatie (Hewlett S. A., 2009).

Eisner stelt dat de wijze waarop millennials in staat zijn om te multitasken, mede komt door een zeer hoge ontvankelijkheid voor technologie en technologische ontwikkelingen. Millennials blijken in staat om werk en privé doorlopend te combineren (Eisner, 2005). Volgens Hershatteer verwachten

millennials van hun werkplek een veilige en prettige omgeving met een positieve sfeer. Men wil worden uitgedaagd maar zeker niet onder druk staan. Arbeidstijden moeten vooral redelijk zijn, waarbij flexibiliteit mogelijk is (Hershatter, 2010)

Gursoy karakteriseert millennials als volgt, 'Regels zijn er om te breken', millennials hebben lak aan vastgestelde regels maar ook aan de ongeschreven regels ten aanzien van het werk. Traditionele omgangsvormen met leidinggevenden tellen niet voor hen. 'here today and gone tomorrow' Volgens Gursoy zijn millennials niet loyaal, ze houden alle carrière opties open. Geld hoeft daarbij niet de primaire reden te zijn. Werk moet voor de millennial vooral betekenis hebben. Daarbij is het hen niet vreemd om naast hun werk iets compleet anders te proberen of een branchevreemde studie te doen. Gursoy geeft hiervoor als reden dat millennials geen volgers zijn, als de millennial iets niet bevalt, vertrekt men gewoon (Gursoy, 2008).

De manager moet 'open minded' zijn en vooral gelijkwaardig opereren, als een vriend of collega (Hershatter, 2010). Hewlett zegt hierover, millennials vinden een platte organisatie met nauwelijks hiërarchische lagen het prettigst, het hoger management moet benaderbaar zijn (Hewlett, 2009). Hershatter vult daarbij aan dat de werkgever of manager een luisterend oor moet kunnen bieden voor een eventueel probleem (Hershatter, 2010).

Volgens Morton zien Millennials werk als het middel om hobby's en vrijetijds bestedingen te bekostigen en hebben zij grote verwachtingen van promoties en loonsverhogingen binnen hun organisatie (Morton, 2002). Hoewel generatie X overeenkomstige kenmerken heeft met millennials zijn er volgens Richardson verschillen met de wijze waarop men naar het werk binnen de gastvrijheidsbranche kijkt. Het gaat dan voornamelijk om de hoeveelheid uren die men werkt, het geboden salaris, carrière mogelijkheden en de balans tussen werk en vrije tijd (Richardson, 2010). Macey en Schneider stellen dat organisaties die millennials banen kunnen bieden die betekenisvol, uitdagend en invulling geven aan hun wensen een positieve invloed op uitstroom cijfers kunnen bewerkstelligen (Macey, 2008).

Diverse onderzoekers hebben de lage betrokkenheid en hoge uitstroom van millennials binnen diverse organisaties en ten opzichte van andere generaties beschreven (Martin C. T., 2001) (Twenge J. , 2007). Blomme en Rousseau stellen dat een hoge uitstroom het gevolg kan zijn van een lage mate in het 'Psychologisch contract' met de organisatie. Het verlaagt voor hen de loyaliteit en betrokkenheid naar de organisatie (Blomme, 2010) (Rousseau, 1989). Lage beloningen ten opzichte van de intensiteit van het werk, lange werkdagen, een bepaalde beperking aan sociale activiteiten gekoppeld aan een lage mate van carrière mogelijkheden kunnen voor de gastvrijheidsbranche leiden tot een hoge uitstroom van millennials en hen leiden naar andere industrieën met betere omstandigheden (Blomme, 2010) (Walsh, 2007). De uitstroom naar andere industrieën kan leiden tot een nog lagere betrokkenheid en loyaliteit en uiteindelijk tot een zeer oppervlakkige relatie tussen werkgevers en medewerkers (Baruch, 2004). Barron stelt dat millennials in vergelijking tot andere generaties het moeilijkste in organisaties vast te houden zijn (Barron, 2007). De voornaamste reden die Barron hiervoor geeft is het feit dat de millennial zijn persoonlijke omstandigheden als belangrijkste voorwaarde beschouwd, zodra een andere baan voor hen meer voordelen biedt, is men bereid van baan te wisselen (Barron, 2007).

Volgens Eisner kunnen organisatie in horeca en toerisme de kansen op een hoge productiviteit en het vasthouden van millennials bereiken, wanneer zij een omgeving creëren waarin men variatie in taken biedt en de medewerkers inspraak geeft (Eisner, 2005). Volgens Shean hechten millennials veel waarde aan een relaxte en creatieve werkomgeving, waarin er geen autoritaire managementstijl heerst. De millennial is teamfocussed en wil vooral participatief opereren (Shean, 2005).

In meerdere studies is aangetoond dat de uitstroom van medewerkers binnen de horeca het resultaat kunnen zijn van slechte werkomstandigheden en de hoge emotionele (werk) druk (Karatepe, 2007) (Karatepe O. &, 2006). Wood komt tot dezelfde conclusie in zijn boek "*Working in hotels and catering*" waarin Woods de omstandigheden en situaties uit de horeca beschrijft (Wood, 1997). Horeca medewerkers worden geconfronteerd met zeer lange werkdagen en te lage financiële beloningen. Met als gevolg, een hoge uitstroom die vervolgens weer zorgt voor een hoge werkdruk en een beperkte sociale omgang met het management (Karatepe O. A., 2003). Karatepe voegt daar aan toe dat de

medewerkers aan buitensporige werk eisen worden blootgesteld waardoor de emotionele druk hoog is (Karatepe O. &, 2006) (Karatepe O. A., 2003).

Daar waar oudere generaties beter bestand lijken tegen de zware omstandigheden in de horeca, zijn het volgens Xiao vooral millennials die met hun wens voor een gezonde 'work-life balance' niet bestand zijn voor de omstandigheden in de horeca (Xiao, 2008). Haynes zegt dat de veel voorkomende autocratische leiderschapsstijl in de horeca tegenstrijdig is aan een effectieve omgang met millennials (Haynes, 2000). De horeca zoekt mensen die de opgedragen taken zonder discussie uitvoert maar wel initiatief neemt. Millennials mogen wel initiatief tonen maar mogen niet zoveel vrijheid voelen om de opgedragen taken zonder overleg of discussie uit te voeren (Baum, 2002).

Haynes en Fryer concluderen dat de huidige situatie in de horeca niet past binnen de gewenste werkomgeving van millennials (Haynes, 2000). Transactioneel oftewel de uitwisselingsbenadering is bijvoorbeeld gebaseerd op het belonen van het gewenste gedrag die de leider opdraagt. Transformationeel leiderschap gaat uit van het principe dat leider en ondergeschikte elkaar motiveren, ondersteunen of helpen naar het bereiken van een hoger doel of resultaat. Het is een relatie die gebaseerd is op de diepere behoefte van zowel leider als ondergeschikte (Burns, 1978). Er is binnen het vakgebied van management en organisatiekunde al veel over leiderschap en leiderschapsstijlen geschreven. Effectief leiderschap is binnen organisaties nodig om productiviteit, klantgerichte service, kwaliteit en winstgevendheid te borgen. Volgens Burns is een leider de persoon die de organisatiewaarden vorm geeft, deze waarden beschermd en verdedigd en uitdraagt (Burns, 1978).

## 2.2 Autoritair leiderschap

Autoritair leiderschap komt in veel horecabedrijven voor. De leiderschapsstijl wordt van generatie op generatie doorgegeven en lijkt breed geaccepteerd. Maar wat houdt autoritair leiderschap werkelijk in, wat zijn de kenmerken en eigenschappen van deze stijl?

Een leiderschapsstijl kan worden beschreven als het gedrag of houding die een leider inzet om het werk of een taak door zijn ondergeschikten te laten uitvoeren (Hersey, 1993). Een leiderschapsstijl kan ook worden gezien als de methode die een leider gebruikt om met zijn ondergeschikten te interacteren (Miller, 2002). Ackoff beschrijft leiderschap als volgt "leiderschap bestaat uit het begeleiden, aanmoedigen en het faciliteren van middelen om gemeenschappelijk geselecteerde doelen na te streven" (Ackoff, 1999, p. 21) Vrijwel vergelijkbaar zien Plunkett en Attner leiderschap in het oog van management theorie als het proces waarin individuen en groepen beïnvloed worden om doelen te stellen en te bereiken (Plunkett, 1994, p. 430).. Lewin, Lippit en White identificeerden 3 leiderschapsstijlen, te weten: autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en laissez faire leiderschap (Lewin K. I., 1939). Binnen dit onderzoek staat de autoritaire leiderschapsstijl centraal.

### Kenmerken van autoritair leiderschap

De autoritaire leiderschapsstijl laat zich typeren als een stijl waarin macht en beslissingen zoveel als mogelijk bij de leider ligt. De autoritaire leider neemt alle beslissingen alleen, zonder interactie van derden (Mullins, 2004). De leider bepaald eenzijdig alle procedures met betrekking tot de taakstelling en doelstellingen. Daarbij bepaalt de autoritaire leider de wijze waarop relaties vorm krijgen, eventuele beloningen en correcties of sanctionering plaatsvinden (Mullins, 2004). De autoritaire leider gelooft sterk in de overtuiging dat ondergeschikten zijn visie en taken uitvoeren zonder vragen te stellen of overleg te hebben. Wilson stelt dat autoritaire leiders volledig vertrouwen op het sturen op autoriteit, het uitoefenen van controle en waar nodig ondergeschikten manipuleren om de taak te volbrengen. In het systeem van autoritair leiderschap is alles gericht op centrale aansturing waarin procedures en processen duidelijk omschreven en vastgelegd zijn (Wilson J. M., 1994). Met als doel ondergeschikten de opgelegde taken zo efficiënt als mogelijk te laten uitvoeren binnen de door de leider gestelde regels (Wilson, 1994). De onderliggende gedachte of aanname die aan autoritair leiderschap ten grondslag ligt is dat de stijl gebaseerd is op de gedachte dat de mens van nature lui is, onverantwoordelijk handelt en niet op voorhand te vertrouwen is. Het toewijzen van taken aan ondergeschikten zoals planning, organiseren en controle zouden niet leiden tot gewenste resultaten (Puni A. O., 2013).

Autoritaire leiders communiceren vanuit een top- down benadering met alleen de hoogst nodige informatie (Bass B. M., 1990). Ze dicteren opdrachten die naar verwachting dienen te worden voldaan. Autoritaire leiders staan niet open voor input van ondergeschikten en zijn minimaal betrokken bij hun persoonlijke welzijn (Likert, 1967). Autoritair leiderschap resulteert in onderdanige en afhankelijke

medewerkers of ondergeschikten die voornamelijk productief zijn in de aanwezigheid van de leider. Bij afwezigheid daalt de productiviteit van de medewerkers. (Argyris, 1953) (Lewin, 1948).

Bass omschrijft een autoritaire leider als macht georiënteerd, dwingend en bekrompen (B. M. Bass and R. Bass, 2008). Autoritair leiderschap verwijst volgens Aronson naar macht en dominantie waarvan de leider als voornaam belang heeft zichzelf te verheffen en te profiteren ten gunste van anderen (Aronson, 2001). Dit type leiderschap stuurt op dominantie en controle (Bass, 1990) (Howell, 1992).

Ashforth suggereert dat individuen die de nadruk leggen op autoritair leiderschap ook status verheerlijken, star en onbuigzaam acteren. Ze ontvangen de credits voor het werk van derden maar spreekt hen tegelijkertijd wel aan op fouten of tekortkomingen (Ashforth, 1994). De leider die charisma krijgt toegeschreven door volgers of medewerkers kan verleid worden om zichzelf als uitzonderlijk begaafd te zien om het lot van zijn/ haar medewerkers te bepalen en in toenemende mate autocratisch te worden (Yukl G. , 1999). Al deze beschrijvingen geven een beeld van het willen overheersen op ondergeschikten en hen in een onzorgzame omgeving te drukken. Kortom, een autoritaire leider is “a ruler who exercises absolute power oppressively or brutally” (Ashforth, 1994). Het gedrag staat recht tegenover het participatie principe waarin medezeggenschap centraal staat (Yukl G. , 1999). Autocratisch gedrag brengt vooral de verhouding tussen leider en ondergeschikte in perspectief, het bevestigt de afhankelijkheid van de medewerker en lijkt erop gericht de machtspositie van de leider te vergroten (Block, 1987) (Conger, 1988). In de literatuur is men niet onverdeeld overtuigd van de effectiviteit van deze leiderschapsstijl. Yukl stelt in zijn artikel: “Autoritaire leiders beheersen de kunst van de beeldvorming als geen ander, men is eerder geïnteresseerd in het vergroten van de machtspositie en prestige dan oprechte toewijding aan medewerkers en de organisatie te bieden” (Yukl G. , 1999).

Leidinggevenden die door middel van absolute controle en persoonlijke dominantie hun invloed uitoefenen op ondergeschikten worden niet zozeer als autoritaire leiders gezien maar eerder als leiders die misbruik maken van hun positie. Aryee onderschrijft dat ondergeschikten ‘abusieve’ leiderschap wel in direct verband zien met autoritair leiderschap (Aryee, 2007). Tepper beweert dat ondergeschikten de karakteristieke eigenschappen van autoritaire leiders in direct verband leggen met abusieve leiderschap en hen kwetsbaar maakt. Met andere woorden ondergeschikten kunnen controle en dwang vertalen naar ‘abusieve leiderschap’ wanneer ze zich kwetsbaar voelen onder dit gedrag (Tepper, 2007).

George beschrijft het belang van het ontwikkelen van een unieke leiderschapsstijl die de individuele persoonlijkheid en karakter compleet maakt (George, 2004). Hoewel het aanpassen van een leiderschapsstijl aan de persoonlijkheid van een leider belangrijk is, ligt de grootste uitdaging wellicht in het flexibel kunnen inzetten van een leiderschapsstijl. Een leider moet de meest effectieve stijl kunnen inzetten op een organisatie context die kan veranderen (George, 2004).

In de context van leiderschapsgedrag is het aannemelijk dat leiders met een hoge mate van machiavellianisme meer neigen naar een autoritaire leiderschapsstijl dan naar een participatieve stijl, dit wordt ondersteund door het empirische onderzoek van (Gemmill, 1972) (Siegel, 1973). Leiders met een hoge aanleg tot machiavellianisme neigen tot een emotieloze, pragmatische en onpersoonlijke stijl (Geis, 1978). Dit komt wellicht omdat men niet in staat is om empathie tot derden of ondergeschikten te ontwikkelen (Paal, 2007). Het maakt hen meer taak dan persoonlijk gericht (Geis, 1978). Onderzoek veronderstelt dat leiders met aanleg voor machiavellianisme hun interpersoonlijke kwaliteiten en technieken inzetten om op manipulatieve wijze zo effectief mogelijk hun doel te bereiken (Bedell, 2006) (Wilson D. S., 1996).

#### Autoritair leiderschap en de omgeving

Historische leiders prefereerden volgen Iles veelal autoritair leiderschap (Iles, 2001). Gaandeweg de jaren, groeide de vraag naar leiders die meer betrokkenheid toonden naar medewerkers en de omgeving (Iles, 2001). In de huidige arbeidsomgeving waar men mondiger en assertiever is, wordt autoritair leiderschap echter niet als de ideale leiderschapsstijl beschouwd, de stijl lijkt onvoldoende bestand tegen de huidige uitdagingen waar leiders voor staan. Globalisering en groeiende kennis op allerlei vlak van ondergeschikten verhoogt de mogelijkheden op onafhankelijkheid en zelfstandigheid om onder autoritair toezicht te opereren (Macneil, 2003).

Overeenkomstig met de theorie van (Adorno, 1950) (Levinson, 1965) (Altemeyer, 1988) (Feldman, 2003) en het onderzoek van (Hodson, 1999) (Jost, 2003), kunnen autoritaire leiders worden

gekaracteriseerd als leiders met een sterke drang onzekerheid te mijden. Autoritaire leiders prefereren onderlinge overeenstemming boven persoonlijke autonomie, dit wordt gereflecteerd in hun streven naar een gestructureerde, stabiele en voorspelbare omgeving (Feldman, 2003). Zeer consequent bieden men weerstand aan nieuwe ervaringen (Hodson, 1999) (McAllister, 1991), met als resultaat dat ze minder bereid zijn om werk gerelateerde gewoonten te veranderen of innovaties te omarmen (Fay, 2000). Uit een analyse van Jost is aangetoond dat mensen die een politiek conservatieve voorkeur hebben, hoog scoren op autoritair en conservatief gedrag (Jost, 2003). Daarbij vermijden ze onzekerheid en zijn ze cognitief inflexibel, temeer sturen ze aan op orde en structuur (Jost, 2003). Daar waar autoritair gedrag verondersteld wordt als een individuele karakter eigenschap, zijn er wetenschappers die stellen dat autoritair gedrag kan voortkomen als een aanpassing op de werkomgeving. (Duckitt, 1989) (Duckitt, 1992) (Feldman, 2003) (Stellmacher, 2005).

Door Covin wordt verondersteld dat organisaties die behoudend ondernemen en risico's mijden, gedrag ontwikkelen die resulteren in een autoritaire management stijl (Covin, 1988). De literatuur conceptualiseert een autoritaire managementstijl vanuit de perceptie van de werknemer dat de acties en beslissingen van de werkgever veelal rigide, dogmatisch en regel gebonden is (Duckitt, 1989) (Duckitt, 1992) (Feldman, 2003) (Stellmacher, 2005). Organisaties waarbinnen de managementstijl autoritair is maken veelal voorspelbare beslissingen. Autoritaire leiders vertonen volgens Thau starheid in het gedrag, zijn inflexibel en volgen zeer nauwgezet de regels (Thau, 2009). Wanneer managers of leiders dit gedrag vertonen creëren ze een situatie die door medewerkers als minder onzeker (betrouwbaar) wordt beschouwd omdat het overeenkomt met het verwachte gedrag en patroon binnen de werkomgeving. Andersom, als de organisatie flexibel opereert en minder regel gebonden is leid dat tot minder zekerheid onder werknemers in de werkomgeving (Thau, 2009)

#### Gevolgen autoritair leiderschap

Volgens de leiderschapsliteratuur (Bass, 2008) (Yukl, 2010) zijn autoritaire leiders zeker van zichzelf, sturen zij directief aan en delen zij vier algemene kwaliteiten: 1) ze maken alle belangrijke beslissingen; 2) ze zijn voornamelijk gericht op het uitvoeren van de taak, in plaats van het geluk of de voldoening van medewerkers; 3) ze houden afstand met betrekking tot sociale interactie met medewerkers of ondergeschikten en 4) ze motiveren medewerkers door sanctionering of straf in plaats van beloningen. Echter, autoritaire leiders slagen er volgens Bass derhalve niet in om ondergeschikten aan hen te binden om het feit dat medewerkers niet worden gestimuleerd loyaal en toegewijd aan hen te zijn (Bass B. M., 1998). Medewerkers verbinden hun toewijding en verbondenheid aan de leider wanneer zij daar positief in gestimuleerd worden, maar autoritaire leiders zoeken deze connectie niet (Bass B. M., 1998). Volgens Cremer zijn medewerkers functionerend onder een niet autoritaire leider eerder geneigd en bereid de leider te volgen (De Cremer, 2004). Cremer stelt dat als gevolg van autoritair leiderschap, medewerkers minder gemotiveerd zijn instructies op te volgen omdat zij zich niet met de leider verbonden voelen (De Cremer, 2004). Eén van de beperkingen aan autoritair leiderschap vanuit medewerkers gezien, is de beperking aan medezeggenschap en de minimale betrokkenheid bij besluitvorming. De dominante rol en pushende stijl van de leider toont weinig respect voor de gevoelens, sociale waarden en de mening van betrokkenen in de organisatie (Bass B. M., 1990) ; (Russell, 2002) (Peterson, 1997). Cremer stelt dat autoritair leiderschap geen ruimte biedt aan medewerkers om hun ideeën te delen en zelfs verder te ontwikkelen (Cremer de, 2006). In plaats daarvan verwerpen autoritaire leiders de ideeën en meningen die niet van hen zijn en dringen zij de eigen mening op. Met als gevolg dat medewerkers geen respect ervaren, geen stem of medezeggenschap krijgen en weinig vertrouwen ervaren (Cremer de, 2006).

Er is in onderzoek aangetoond dat een autoritaire leiderschapsstijl de motivatie en loyaliteit van medewerkers negatief beïnvloed (Bass B. M., 1990) (Lewin, 1993) (Vroom, 1973) (Yukl, 1999). Literatuur over leiderschap identificeert autoritair leiderschap als een stijl met een beperkte zorg voor socio- emotionele dimensies. Denk hierbij aan het positief bijdragen en ontwikkelen van groepsprocessen (Bass B. M., 1990) (Cartwright, 1968) (Hackman, 1990). Strikt genomen, autoritaire leiders scoren laag op de factoren overleg en inspraak binnen organisaties (Judge, 2004). De factoren overleg en inspraak zijn sterk gerelateerd tot 'job satisfaction', motivatie en effectiviteit (Judge, 2004). Empirische studies tonen aan dat autoritair leiderschap een negatieve invloed heeft op groepsstabiliteit, groepsklimaat, effectiviteit en de beleving van tevredenheid en geluk (Van Vugt, 2004) (Bass B. M., 1990). Onderzoek heeft aangetoond dat autoritair leiderschap stress kan veroorzaken onder medewerkers, voortkomend door agressie en bestraffende houding (Hoel H. F., 2004) (Kelloway, 2005). Het is immers dit gedrag dat in verband wordt gebracht met de autoritaire

leiderschapsstijl (Einarsen, 2009) (Hoel, 2010). Tepper stelt dat het gebrek aan empowerment en de beperkte betrokkenheid vanuit de manager en organisatie stress bevorderende gevolgen heeft (Tepper B. , 2000). De oorzaak bij het nemen van ontslag ligt veelal verscholen in de extrinsieke factoren zoals te lage beloning ten opzichte van de inzet, onacceptabele werkuren en autoritaire supervisie (Ley, 1966). Ley voegt daar nog aan toe dat een hoge werkdruk, slechte werkomstandigheden en minimale zorg voor medewerkers bijdragen aan de besluitvorming de organisatie te verlaten (Ley, 1966). Autoritair leiderschap wordt door ondergeschikten veelal als ongewenst of zelfs als destructief gezien (Foels, 2000).

Autoritair leiderschap kan leiden tot een vertekend zelfbeeld van medewerkers waardoor evaluatie van de bijdrage kan leiden tot onzekerheid (Ferris, 2009). Ferris, Brown en Heller voegen daar nog aan toe dat een omgeving waar autoritaire sturing van kracht is maar waarbij het directe toezicht ontbreekt, het gevoel van onzekerheid bij ondergeschikten wordt versterkt (Ferris, 2009). Uit het onderzoek van Tromp en Blomme naar autoritair leiderschap in de horeca is aangetoond dat er een verband bestaat tussen autoritair leiderschap en een hoge mate van negatieve spanning onder medewerkers (Tromp, 2014). Autoritair leiderschap heeft een negatief effect op de werk/ privé relatie. In het onderzoek is aangetoond dat door autoritair leiderschap meer dan de helft van de respondenten per week meer dan elf uur overwerkten. Negatieve spanning of anders gezegd stress komt mede voort door het gebrek aan autonomie, actieve en persoonlijke betrokkenheid vanuit de organisatie (Tromp, 2014). Diverse wetenschappers brengen intimidatie in verband met autoritair leiderschap (Einarsen, 2009) (Hoel, 2010). (Block, 1987). Tromp stelt dat autoritair leiderschap voornamelijk gericht is op het vasthouden van de machtspositie en de afhankelijk van ondergeschikten te vergroten (Tromp, 2014). Deze situatie heeft als gevolg dat door het gebrek aan sociale betrokkenheid, een scherpe focus op de taakuitvoering en het behalen van de organisatie doelstellingen het stressniveau onder medewerkers verhoogt (Tromp, 2014).

Hoewel eerder veel negatieve aspecten van autoritair leiderschap genoemd zijn is Delia van mening dat autoritair leiderschap nuttig kan zijn in situaties waarin men urgent een taak moet voltooien (Delia, 2013). De autoritaire leiderschapsstijl mag dan wel minder populair zijn, toch zijn er organisaties waarin deze leiderschapsstijl nodig is om positieve resultaten te behalen. Marques noemt crisis situaties als voorbeeld, waarin duidelijke richting moet worden gegeven en waarin geen tijd bestaat voor overleg (Marques, 2006). Autoritair gedrag kan volgens Dew een effectieve manier zijn voor managers om conflicten met hun medewerkers te vermijden (Dew, 1995). Dew stelt dat wanneer werknemers geconditioneerd zijn om onderdanig te zijn, conflicten kunnen worden vermeden (Dew, 1995). Een autoritaire leiderschapsstijl is goed bruikbaar in situaties waarin ondergeschikten nog niet weten hoe taken en procedures dienen te worden gevolgd. Een autoritaire stijl kan dan effectief zijn door een gedetailleerde taakgerichte sturing (Puni, 2016). Tevens is de stijl effectief bij projecten met een complex of riskant karakter, die weliswaar begeleiding vragen maar waar de tijd ontbreekt om deze uitgebreid met elke medewerker toe te lichten (Currivan, 1999). Daarnaast is autoritair leiderschap effectief in omgevingen waar medewerkers taken dienen uit te voeren met een 'low skilled' karakter, die monotoon en herhalend van aard zijn en een lage mate van motivatie eisen (Currivan, 1999).

*Uit het literatuuronderzoek naar autoritair leiderschap is aangetoond dat autoritair leiderschap conflicteert met de wensen van millennials. Uit de literatuur blijkt dat millennials in tegenstelling tot de generaties ervoor op gelijkwaardig niveau verwacht te acteren en communiceren met het management (Hershatler, 2010). Autoritair leiderschap heeft echter een eenzijdig karakter en kent een laag niveau van participatie. Volgens Shean hechten millennials veel waarde aan een relaxte en creatieve werkomgeving, waarin er geen autoritaire managementstijl heerst. De millennial is team focussed en wil vooral participatief opereren (Shean, 2005) Haynes zegt dat de veel voorkomende autocratische leiderschapsstijl in de horeca tegenstrijdig is aan een effectieve omgang met millennials (Haynes, 2000). De horeca zoekt mensen die de opgedragen taken zonder discussie uitvoert maar wel initiatief neemt. Millennials mogen wel initiatief tonen maar mogen niet zoveel vrijheid voelen om de opgedragen taken zonder overleg of discussie uit te voeren (Baum, 2002) Dit leidt voor dit onderzoek naar de volgende hypothese.*

**Hypothese één:** ·Hoe hoger de mate van autoritair leiderschap binnen het horecabedrijf, hoe hoger de intentie tot stoppen van millennials.



Cremer stelt dat autoritair leiderschap geen ruimte biedt aan medewerkers om hun ideeën te delen en zelfs verder te ontwikkelen (Cremer de, 2006). In plaats daarvan verwerpen autoritaire leiders de ideeën en meningen die niet van hen zijn en dringen zij de eigen mening op. Met als gevolg dat medewerkers geen respect ervaren, geen stem of medezeggenschap krijgen en weinig vertrouwen ervaren (Cremer de, 2006). Autoritaire leiders scoren laag op de factoren overleg en inspraak binnen organisaties (Judge, 2004). Maar wat houdt inspraak voor medewerkers daadwerkelijk in en wat kan het bijdragen aan de organisatie en medewerkers?

### 2.3 Inspraak

Die stem, in de literatuur omschreven als het begrip 'Voice' en binnen dit onderzoek beschreven als 'inspraak' wordt door Hirschman in het artikel 'Exit, Voice and Loyalty' gedefinieerd als "directed to a higher authority and intended to bring change or improvement to an existing, objectionable state" (Hirschman, 1970). In het artikel "When Voice Matters" van R. Bashshur wordt deze beschrijving aangevuld: we define voice as the discretionary or formal expression of ideas, opinions, suggestions, or alternative approaches directed to a specific target inside or outside of the organization with the intent to change an objectional state of affairs and to improve the current functioning of the organization (Bashsur, 2015).

Met deze beschrijving benadrukt de auteur dat de aandacht op 'inspraak' is gericht op verandering, constructief van aard is, maar vooral focus heeft op een bestaand probleem. Volgens Hirschman is 'inspraak' niet louter alleen spreken of communiceren, het is een poging tot het veranderen van de 'status quo' (Hirschman, 1970). Een medewerker kan zijn of haar stem op verschillende manieren laten horen of gelden. Zo kan men een ongenoegen kenbaar maken, problemen met het management bespreken (zakelijk en privé) maar ook aanvullingen brengen in het functioneren van een organisatie (Gordon, 1988). In het artikel 'Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs' verdeelt Dyne 'Voice' in drie specifieke types: Pro-social Voice, Defensive Voice and Acquiescent Voice. Deze drie specifieke types komen voort uit drie motieven, te weten: Cooperation, Self-defense and Resignation (Dyne, 2003). Pro-social laat zich kenmerken als een middel om te helpen verbeteren in plaats van bekritisieren en is coöperatief van aard (Dyne, 2003). Self defense is in tegenstelling tot 'Pro-social' niet gebaseerd op coöperatie maar veel meer gericht op zelf protectie. Het laat zich kenmerken door veiligheid en zekerheid, het ontwijken van verantwoording en zelfs schuilend achter externe factoren (Dyne, 2003). Acquiescent Voice is de wijze waarop een medewerker zich onmachtig voelt en niet weet hoe op welke wijze het verschil te maken. Het gevoel kan voortkomen op basis van ontwijking/ negeren vanuit het management (Dyne, 2003).

Werknemers ervaren met regelmaat situaties waarin men moet beslissen hun stem te laten horen of juist te zwijgen over werk gerelateerde onderwerpen (Brinsfield, 2009). Wanneer men besluit te spreken kan hun stem een sterke invloed hebben op alle lagen binnen de organisatie (Brinsfield, 2009). Als eerder beschreven hechten millennials veel waarde aan het feit dat men een stem heeft binnen de organisatie waarin ze werkzaam zijn. Millennials willen meedenken en participeren op uitvoerend niveau maar ook hun stem laten horen over zaken die niet direct in relatie staan tot hun taakstelling of verantwoording.

Hoewel de meeste managers zichzelf als 'open minded' zien en verklaren juist open te staan voor andere meningen en ideeën, blijken de ervaringen van medewerkers hier haaks op te staan. Zij ervaren dat organisaties of direct leidinggevenden medewerkers niet aanmoedigen hun 'stem' te laten horen, kennis, informatie en ervaringen te delen (Beer, 2000). Volgens Hirschman kan de mogelijke ontevredenheid voortvloeiend uit het gebrek gehoord te worden leiden tot het stoppen van de werknemer. In het door Hirschman ontwikkelde framework 'exit-voice-loyalty' stelt hij: werknemers handelen bij problemen en het niet gehoord worden op twee manieren, te weten: klagen of vertrekken. (Hirschman, 1970). De keuze om uiteindelijk te klagen of te vertrekken ligt in de mate van loyaliteit die de betrokkenen naar de organisatie voelt. Loyale medewerkers kiezen in hogere mate ervoor hun 'stem' te laten horen dan de organisatie te verlaten (Farrel, 1983). De impact op medewerkers om gehoord te worden of betrokkenheid te ervaren weegt zelfs significant zwaarder dan salaris (Blinder, 1990). De bevinding is consistent met Callier, Mbah en Ikemefuna die erop wijzen dat medewerkers alternatieven overwegen en een organisatie verlaten als ze niet worden betrokken of gekend in besluitvormingsprocessen die aan de taak of functie gekoppeld is (Callier, 2011) (Mbah, 2011).

In de literatuur is veel aandacht geschonken aan de vooral positieve invloed van 'inspraak'. Vooral de positieve effecten die voortvloeien uit het oplossen van problemen of het verbeteren van processen zijn veelvuldig beschreven (LePine, 1998). Maar aandacht voor de keerzijde van 'inspraak' is er ook. Burris stelt dat organisaties 'inspraak' juist als aanval op de 'status quo' kunnen ervaren (Burris, 2012). Die verstoring kan er toe leiden dat 'inspraak' de interpersoonlijke relaties juist kunnen verstoren (Frese, 2001). Hetzelfde beeld wordt onderschreven door Klaas en DeNisi, die eraan toevoegen dat het zelfs een carrièrepianing in de weg kan staan (Klaas, 1989). Seibert heeft in zijn onderzoek een negatieve correlatie aangetoond tussen "Pro-social Voice" en een positieve ontwikkeling op carrière ontwikkeling en arbeidsvoldoening (Seibert, S.E., 2001). Volgens Eisner kunnen organisaties in horeca en toerisme de kansen op een hoge productiviteit en het vasthouden van millennials bereiken, wanneer zij een omgeving creëren waarin men variatie in taken biedt en de medewerkers inspraak geeft (Eisner, 2005).

*Autoritaire leiders scoren laag op de factoren overleg en inspraak binnen organisaties (Judge, 2004). Het ontnemen van inspraak heeft een negatieve invloed op de gevoelens van medewerkers. Het gebrek aan inspraak leidt tot een gebrek aan vertrouwen, men ziet het als een gebrek aan respect voor de meningen en het delen van waarden van medewerkers (Tyler T. R., 1985). Een autoritaire leiderschapsstijl leidt voor medewerkers tot een lage intentie van wederzijdse verplichtingen en heeft op basis daarvan een beperkte positieve invloed op de relatie tussen leider en ondergeschikte (Tyler T. R., 1995). Autoritair leiderschap kan als een stijl worden beschreven die in een dominante rol, centraal alle beslissingen neemt zonder inspraak van derden. Het pushende karakter van de autoritaire leiderschapsstijl ontmoedigt loyaliteit, toewijding maar vooral het vertrouwen van ondergeschikten. Callier, Mbah en Ikemefuna geven aan dat medewerkers alternatieven overwegen of zelfs een organisatie verlaten als ze niet worden betrokken of gekend in besluitvormingsprocessen die aan de taak of functie gekoppeld is (Callier, 2011) (Mbah, 2011).*

Dit veronderstelt dat wanneer er voor medewerkers meer ruimte voor inspraak is het de intentie tot stoppen verlaagd. Het leidt voor dit onderzoek tot de volgende hypothese.

**Hypothese twee:**

Inspraak medieert in de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Autoritair leiderschap verlaagd de inspraak en een verlaagde inspraak resulteert in een grotere intentie tot stoppen.

Volgens Hirschman is 'inspraak' niet louter alleen spreken of communiceren, het is een poging tot het veranderen van de 'status quo' (Hirschman, 1970). In het artikel 'Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs' verdeelt de auteur 'Voice' in drie specifieke types: Pro-social Voice, Defensive Voice and Acquiescent Voice. Self defense is in tegenstelling tot 'Pro-social' niet gebaseerd op coöperatie maar veel meer gericht op zelf protectie. Acquiescent Voice is de wijze waarop een medewerker zich onmachtig voelt en niet weet hoe op welke wijze het verschil te maken. Volgens Dyne kan het gevoel voortkomen op basis van ontwijking/ negeren vanuit het management (Dyne, 2003). Het geeft aan dat medewerkers een eerlijk benadering vanuit de organisatie wensen. Men wenst een eerlijke en gelijkwaardige basis waarin de medewerker een balans ervaart in wat men levert en ontvangt. De wijze waarop een medewerker de balans en eerlijkheid ervaart wordt beschreven onder distributieve rechtvaardigheid.

## 2.4 Distributieve rechtvaardigheid.

Tepper beschrijft in zijn artikel 'Consequences of Abusive Supervision' twee vormen van rechtvaardigheid. In de perceptie van individuen is er sprake van 'distributieve rechtvaardigheid' bij een eerlijke behandeling op basis van toewijzing en 'procedurele rechtvaardigheid', rechtvaardigheidsvinding op basis van procedurele toekenning. (Tepper B. , 2000)

De blik, of de bril waarbij de werknemer kijkt naar rechtvaardigheid binnen de organisatie of het personeelsbeleid van de organisatie noemt men ook wel 'organizational justice'. Het ervaren van rechtvaardigheid is van grote invloed op het psychologisch contract van de werknemer naar de werkgever (O'Donnell, 2002). O'Donnell & Shields beschrijven distributieve rechtvaardigheid als de verdeling van uitkomsten, voor organisaties is dit te vertalen als de waardering die een medewerker krijgt van de werkgever of collega's, een eerlijke mogelijkheid op promotie of de financiële beloning van geleverde diensten (O'Donnell, 2002). De basis voor distributieve rechtvaardigheid berust dus op billijkheid. Billijkheid stelt dat er balans moet zijn tussen enerzijds investeren en anderzijds de uitkomsten (wat lever ik en wat krijg ik ervoor terug?). Dit geldt overigens niet alleen voor een individu maar ook tussen collega's en de organisatie. Leveren medewerkers dezelfde inspanning tegen dezelfde beloning of verschillen deze? De billijkheidstheorie toont volgens O'Donnell aan dat zowel bevoordelen als benadelen negatief wordt ervaren. Binnen organisaties wordt bevoordeling echter makkelijker geaccepteerd (O'Donnell, 2002). Procedurele rechtvaardigheid is gebaseerd op de waarneming van individuen ten aanzien van de wijze waarop organisaties met de door hen gevoerde procedures omgaan. Houdt de organisatie rekening met een rechtvaardige uitvoering van procedures en houdt men hierbij rekening met de wensen en belangen van medewerkers? Wanneer een organisatie deze belangen en wensen rechtvaardig dient zal de medewerker als positief ervaren, bij een onrechtvaardige ervaring kan dit leiden tot een lagere kwaliteit van het uitgevoerde werk, verzuim en zelfs tot het verlaten van de organisatie (O'Donnell, 2002).

Er bestaat in de wetenschappelijke literatuur veel belangstelling voor distributieve rechtvaardigheid, heel verrassend is dat niet gezien de invloed die het op mens en organisaties heeft. Distributieve rechtvaardigheid kan volgens Sprecher de emoties van mensen zeer sterk beïnvloeden (Sprecher, 1986). Wanneer er onrechtvaardige ervaringen zijn kan het leiden tot ontevredenheid en stress, terwijl andersom de ervaring van rechtvaardigheid kan leiden tot tevredenheid en positieve motivatie van mensen (Alexander, 1987) (Deutsch, 1975) (Pritchard, 1972).

Distributieve gerechtigheid wordt voor mensen als belangrijk ervaren, omdat men in het algemeen gevoelig is voor een eerlijke behandeling die is gebaseerd op gelijkwaardigheid en gerechtigheid (Adams, 1965) (Greenberg, 1989). Het motiveert hen om uitvoerig en met extra aandacht naar de persoonlijke situatie en omgeving te kijken (Beugré, 2001). Ondanks de claim dat mensen met name alleen in de persoonlijke situatie geïnteresseerd is, wordt het steeds duidelijker dat het hanteren van gelijkheidsregels positief bijdragen op de sociale vorming in organisaties. Het maakt volgens Skitka de werkomgeving plezieriger en minder stressvol (Skitka, 2003). Cropanzano stelt dat het ervaren van distributieve rechtvaardigheid een hechte relatie vormt met procedurele activiteiten in organisaties en een significante invloed hebben op de emoties van mensen (Cropanzano R. &, 1999).

Een van de belangrijkste taken voor leiders binnen organisaties is het nemen van beslissingen (Vroom, 1973). Binnen leiderschap kan distributieve rechtvaardigheid in organisaties verdeeld worden in twee stromingen: 1. People orientated: de mate waarin de leider respect en ondersteuning toont. En 2. Task orientated: de mate waarin de leider taken van medewerkers definieert en organiseert. Judge, Picolo, and Iliès stellen dat leiders die veel aandacht schenken aan taakgerichte ondersteuning de beleving van distributieve rechtvaardigheid onder medewerkers bevordert. Dit komt mede doordat regels en normen in de organisatie duidelijk zijn afgebakend (Judge, 2004).

Het is voor leiders in organisaties belangrijk om ondergeschikten te belonen in een verhouding die in balans staat tot de geleverde inzet of prestatie. Hollander stelt dat managers het meest effectief kunnen zijn wanneer zij passende beloningen beschikbaar stellen aan medewerkers die afhankelijk zijn van het bereiken van specifieke doelen (Hollander, 1985). Bass voegt daar aan toe, dat binnen de transactionele leiderschapstheorie is aangetoond dat distributieve rechtvaardigheid een belangrijk onderdeel is als proces van sociale uitwisseling tussen leider en ondergeschikten (Bass, 1985). In lijn met de sociale uitwisselingstheorie zegt Hollander dat de uitwisseling tussen leider en ondergeschikten niets meer is dan het bieden van gelijkwaardigheid in ruil tegen ondersteuning en

respect (Hollander, 1978). Ondanks het beschreven belang van distributieve rechtvaardigheid in het systeem van 'leider' en "ondergeschikten" is er in de wetenschappelijke literatuur weinig aandacht geschonken aan de invloed van een leiderschapsstijl op de beleving van distributieve rechtvaardigheid (De Cremer, 2007). Beslissingen met betrekking tot distributieve rechtvaardigheid komen voort uit het leiderschapsgedrag van de leider. Wanneer distributieve rechtvaardigheid tegen het licht van autoritair leiderschap wordt gehouden vallen er een aantal aspecten op. Onderzoek heeft aangetoond dat autoritair leiderschap veel invloed heeft op de werk gerelateerde ervaring en beleving van mensen, net als distributieve rechtvaardigheid dat doet.

Autoritaire leiders maken keuzes en beslissingen over de verdeling van taken en de daarbij behorende verwachtingen van ondergeschikten. In het beslissingstraject kunnen leiders keuzes maken die voor derden gunstig of ongunstig uitpakken. Wanneer keuzes negatief zijn voor ondergeschikten heeft dit invloed op de emoties van ondergeschikten. Onderzoek van Vroom en Yetton heeft aangetoond dat een gebrek aan procedurele rechtvaardigheid vaak in relatie ligt met autoritair leiderschap (Vroom, 1973). Het ontnemen van inspraak heeft een negatieve invloed op de gevoelens van medewerkers. Zoals eerder beschreven is in de literatuur aangetoond dat autoritair leiderschap in het algemeen niet bijdraagt aan het ontwikkelen of ondersteunen van sociale initiatieven binnen een groep medewerkers of organisatie (Bass, 1990) (Lewin, 1939) (Vroom, 1973) (Yukl, 1998). Het is zelfs zo dat autoritaire leiders laag scoren op "consideration" (oriëntatie op de mens) zoals beschreven in de "Ohio State studies" (Judge, 2004). Autoritaire leiders hebben een negatieve invloed op het gevoel van geluk en tevredenheid bij medewerkers (Bass, 1985) (Judge, 2004). Autoritaire leiders tonen volgens Russel weinig inspanning om medewerkers te helpen of ondersteunen (Russell R. F., 2002). Ondergeschikten tonen geen voorkeur voor autoritaire leiders omdat deze leiders ondergeschikten niet motiveren om loyaal te zijn en toewijding aan de leider en groep te tonen (Russell, 2002). Deze stelling ligt in lijn met de bevindingen van Bass en Dasborogh die stellen dat toewijding en verbondenheid alleen wordt bevorderd wanneer deze door de leider positief wordt gepromoot en dat is bij autoritaire leiders niet het geval (Bass, 1998) (Dasborogh, 2002). Cremer zegt daarover, ondergeschikten zullen met de tijd steeds minder acties onder autoritair leiderschap opvolgen omdat ze niet gemotiveerd worden zich met de leider te verbinden (De Cremer, 2004).

Knippenberg stelt dat als ondergeschikten zich niet verbonden voelen naar de leider omdat de ondergeschikten en de leider niet dezelfde groepsidentiteit delen, men zich afvraagt hoe eerlijk de leider omgaat met het verdelen en toewijzen van taken (Van Knippenberg, 2003). Tevens vraagt men zich dan af hoe de leider de prestaties van de medewerkers beoordeeld (Van Knippenberg, 2003). Ondergeschikten van autoritaire leiders vragen zich volgens Knippenberg af in welke mate en ten gunste van wie de autoritaire leider in werkelijkheid handelt en denkt (Van Knippenberg, 2003). Om daar aan toe te voegen, als de leider geen autoritair gedrag vertoont zijn de medewerkers eerder bereid zich aan de groep en de daarop voortvloeiende acties en taken van de leider te verbinden. Terwijl tegelijkertijd, wanneer de leider sterk autoritair gedrag vertoont de onderlinge verbondenheid verzwakt. Volgens de Cremer heeft de uitwerking van distributieve rechtvaardigheid bij medewerkers pas effect wanneer de leider geen autoritair leiderschap vertoont (De Cremer, 2007). De reden die hier aan ten grondslag kan liggen is volgens Bass en Russell te vinden in het feit dat autoritaire leiders vaak worden gezien als leiders die inspraak van medewerkers niet toestaan en hen niet betreft in enige besluitvorming (Bass, 1990) (Russell R. F., 2002).

Autoritair leiderschap kan als een stijl worden beschreven die in een dominante rol, centraal alle beslissingen neemt zonder inspraak van derden. Het pushende karakter van de autoritaire leiderschapsstijl ontmoedigt loyaliteit, toewijding maar vooral het vertrouwen van ondergeschikten. Distributieve rechtvaardigheid is kort genomen een continue proces van positieve en negatieve afwegingen. Het is een subjectieve afweging van kosten en baten, wat geef ik en wat krijg ik er voor terug? De sociale uitwisselingstheorie oftewel de social exchange theory is de theoretische benadering over het ervaren van de balans tussen geven en nemen.

### **Social exchange theory**

*Levinson stelt, ondersteund door de 'Social Exchange Theory' dat individuen bij een ongelijke of oneerlijke behandeling op basis van hun ontevredenheid eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Levinson, 1965). Uit de interviews in de "Misset Horeca" blijkt dat in de horeca onevenredig naar inzet wordt beloond. Uit de survey moet blijken of een onevenredige beloning ten opzichte van de inzet, voor de Millennial een reden vormt de horeca of organisatie te verlaten. Lage beloningen ten opzichte*

*van de intensiteit van het werk, lange werkdagen, een bepaalde beperking aan sociale activiteiten gekoppeld aan een lage mate van carrière mogelijkheden kunnen voor de gastvrijheidsbranche leiden tot een hoge uitstroom van millennials en hen leiden naar andere industrieën met betere omstandigheden (Blomme, 2010) (Walsh, 2007). Wood komt tot dezelfde conclusie in zijn boek "Working in hotels and catering" waarin Woods de omstandigheden en situaties uit de horeca beschrijft (Wood, 1997). Horeca medewerkers worden geconfronteerd met zeer lange werkdagen en te lage financiële beloningen.*

De 'Social exchange theory' is gebaseerd op een (arbeids) relatie die uit gaat van wederzijds vertrouwen en respect. Zo hebben werknemers niet alleen de doelstelling om (veel) geld te verdienen, maar zetten werknemers zich ook in voor waardering en steun van de organisatie waarvoor zij werken. Het verkrijgen van immateriele waardering is voor werknemers minstens zo belangrijk (Eisenberger, 2001). Eisenberger stelt dat mensen bij een (werk) relatie, al dan niet bewust uitgaan van een bepaalde uitwisseling. Deze kan gebaseerd zijn op zowel positieve als negatieve afwegingen, ze zijn te omschrijven als een subjectieve kosten/ baten analyse. Kortom, wat geef ik als werknemer en wat krijg ik er als werknemer ervoor terug? Als er in deze afweging sprake is van een disbalans, dan zal men afhankelijk van de beschikbare alternatieven een vervanging kiezen (Eisenberger, 2001).

Een van de basisprincipes van de 'Social exchange theory' is dat de relatie over tijd genomen zich ontwikkelt in vertrouwen, loyaliteit en wederzijdse inzet. Om dit te bereiken moeten partijen bereid zijn de 'regels' van uitwisseling te accepteren en zich aan deze 'regels' te houden (Emerson, 1976). De regels van uitwisseling vormen een normatieve acceptatie van beide partijen afhankelijk van de situatie. De spelregels van uitwisseling worden dus door beide partijen gevormd en bewaakt. Reciprociteit vormt de basis van de 'social exchange theory' en betekent in deze context niets anders dan 'terugbetaling' in dezelfde mate of verhouding. Reciprociteit als uitwisseling in onderlinge afhankelijkheid betekent dat de afhankelijkheid wederzijds is. Bij complete afhankelijkheid of zelf complete onafhankelijkheid spreekt men al niet meer van een sociale uitwisseling (Cropanzano, 2005). Om deze reden kan de reciprocitieve uitwisseling nooit als 'onderhandeling' worden genomen (Molm, 2000). Om deze reden zal de onderlinge afhankelijkheid vervelende risico's voorkomen en samenwerking juist positief beïnvloeden (Molm, 1994).

De 'Social exchange theory' draagt in de context van organisatie gedrag het kenmerk van een invloedrijk paradigma. De eerste studies gaan terug naar de jaren twintig waarbij de 'Social exchange theory' met name nog vanuit de antropologie werd bestudeerd. Later verplaatste de studie zich met name naar sociale psychologie en sociologie (Cropanzano, 2005). Hoewel de 'Social exchange theory' een enorme waarde wordt toegekend bestaan er mede door de verschillende invalshoeken nog steeds theoretische onduidelijkheden over. Veelal zijn wetenschappers het erover eens dat sociale uitwisseling een reeks interacties behelzen die verplichtingen oproepen (Emerson, 1976). Sociale uitwisseling creert daardoor onderlinge afhankelijkheid al dan niet afhankelijk van de acties van een andere persoon (Blau, 1964). Social exchange theory heeft het vermogen om relaties te creëren die van grote waarde en hoge kwaliteit kunnen zijn, echter hiervoor moeten bepaalde omstandigheden optimaal zijn.

Bij een relatie tussen werkgever en werknemer spreken we van een psychologisch contract waarbij de perceptie van de werknemer zich richt op de wederzijdse verplichtingen. Dit kan worden gezien als een waargenomen overeenkomst tussen twee partijen (Rousseau, 1990). Specifieke contractvoorwaarden kunnen zowel binnen als tussen organisaties variëren, afhankelijk van de doelstellingen van het individu, maar ook door de doelstellingen en uitdagingen van bepaalde organisaties (Shore, 1994). Gergen stelt dat het principe van de 'Social exchange theory' een opvolgende transactie is tussen twee of meer partijen waarbij er sprake is van een wederdienst (reciprociteit), waarbij de ene partij de goede daden (of slechte) terugbetaald (Gergen, 1969). Wanneer iemand ten voordele van een ander handelt, wordt de verwachting geschapen dat voor deze daad een gelijkwaardige beloning wordt ontvangen. Hoewel vooraf niet te bepalen valt hoe deze in gelijkwaardigheid terugbetaald kan worden gaat het met name om de perceptie van de gever hoe de gelijkwaardigheid beleefd of ervaren wordt (Blau, 1964) (Wayne, 1997).

Volgens Blau betekent dit, wanneer de werknemer zich correct en naar verhouding tot de geleverde prestatie beloond wordt de werknemer bereid is en zich verplicht voelt alle vormen van conflicten of onenigheid met de organisatie te voorkomen of te vermijden (Blau, 1964). In andere woorden men voelt zich verplicht in wederkerigheid te handelen en een wederzijdse open relatie in stand te houden (Wayne, 1997). Daar komt bij dat in de relatie tussen werknemer en organisatie welke getypeerd wordt door een beperkte mate van uitwisseling in verband kan worden gebracht met een lage wederzijdse verplichting. Tegelijkertijd staat een hoge mate van uitwisseling in verband met een hoge mate van de wederzijdse verplichting naar elkaar. Hoe groter de 'social exchange' hoe groter de kans dat beide partijen (werknemer en organisatie) voordeel haalt uit de relatie, men probeert tezamen deze relatie over een langere periode in stand te houden (Shore L. M., 1995)

Er bestaat onderscheid in de vorm of het type contract dat er tussen twee partijen bestaat. Het onderscheid valt te maken tussen een transactionele of relationele verstandhouding. Als vanzelfsprekend is er in een gebalanceerde verhouding tussen werkgever en werknemer als de verplichtingen en verwachtingen naar elkaar gelijk zijn, hoewel de perceptie van gelijkwaardigheid voor de werknemer veelal zwaarder weegt in de beoordeling (Tsui, 1997). Een werknemer, verbonden aan een 'transactioneel' contract voelt zich in zekere mate verplicht hard te werken wanneer hij of zij hiervoor in verhouding eerlijk wordt beloond. Een werknemer, verbonden aan een 'relationeel' contract voelt zich verplicht aan de organisatie verbonden te blijven wanneer de werkgever zich heeft ingespannen of heeft geïnvesteerd in de professionele ontwikkeling van de werknemer (Rousseau, 1995). Zoals eerder beschreven bestaat er binnen de uitwisselingstheorie op organisatieniveau een verdeling tussen twee partijen, de werkgever en de werknemer. De wijze waarop men met elkaar omgaat definieert het type contract of verplichting die men met elkaar heeft. Het niveau waarop beide met elkaar omgaat is te verdelen in vier typen, gebaseerd op de wijze en mate waarop werknemer en werkgever onderling met elkaar in balans is.

**Hypothese drie:**

Het ervaren van distributieve rechtvaardigheid medieert de relatie tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen.

Een hoge mate van autoritair leiderschap zorgt voor een lage ervaring van distributieve rechtvaardigheid en hierdoor tot een hogere intentie tot stoppen.

## 2.5 Job satisfaction

Job satisfaction wordt ervaren door zowel de intrinsieke als wel de extrinsieke elementen die aan het werk verbonden zijn. Job satisfaction wordt door Oshagbemi omschreven als de positief emotionele reactie van een individu op hun baan (Oshagbemi, 2000). Spector beschrijft job satisfaction als de emotionele beleving en het gevoel wat een medewerker heeft bij de uitvoering van de baan en de verschillende elementen die aan de baan verbonden zijn (Spector P. E., 1997). Job satisfaction wordt volgens Spector dus vertaald naar de mate waarin een werknemer zijn of haar werk leuk vindt (Spector P. E., 1997). Kortom, job satisfaction kan worden beschreven als de emotionele affectieve reactie op de invulling van het werk en de onderdelen van het werk die eraan verbonden zijn. Organisaties zijn immers sociale systemen waar de menselijke invloed één van de belangrijkste factoren vormen op het gebied van efficiency en effectiviteit. Organisaties hebben baat bij effectieve managers en medewerkers om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Organisaties kunnen immers niet succesvol zijn zonder de inspanning en verbondenheid van medewerkers. Job satisfaction is een houding die medewerkers hebben ten aanzien van hun werk en de organisatie waar zij voor werken.

Werknemers beoordelen job satisfaction aan een persoonlijk en individueel vergelijkingskader. Dit doen zij door een vergelijk te maken tussen het verschil van wat men van zijn of haar werk verwacht en wat de baan daadwerkelijk biedt. Volgens Spector bepaalt de werknemer de mate van tevredenheid uit de mate waarop de baan in de persoonlijk wensen voorziet en hoe de baan in de behoeften voldoet (Spector P. E., 1985). Medewerkers die tevreden zijn gaan positiever met de werkomgeving om en melden zich minder frequent en lang ziek. Het is echter niet wetenschappelijk bewezen dat een hoge mate van job satisfaction medewerkers beter laat presteren voor de organisatie (Conrad, 2002).

De gastvrijheidsindustrie staat bekend om het grote aandeel die medewerkers hebben op de beleving

en ervaring van gasten met betrekking tot het fysieke product en service dienstverlening (Parasuraman, 1985) (Gronroos, 1990). Mensen vormen daarin het belangrijkste aandeel in de operationele bedrijfsvoering binnen de horeca (Gronroos, 1990). In de dienstensector speelt de mens een voorname en cruciale rol, een reden hiervoor is dat de dienst niet los van de mens kan worden gezien. Het verhogen van werktevredenheid onder medewerkers leidt tot betere prestaties en draagt ook positief bij aan de concurrentiepositie binnen de gastvrijheidssector (Hartline, 1996). Er bestaat een sterke samenhang tussen medewerkers tevredenheid en de prestatie die medewerkers voor de organisatie leveren (Hartline, 1996). Er is een significant sterke relatie aangetoond tussen de tevredenheid van medewerkers en de positieve ervaring van gasten op de kwaliteit van de dienstverlening (Yoon, 2001). Schmit stelt dat tevreden medewerkers een betere dienstverlening leveren en het vertrouwen van de klant positief beïnvloedt. Tevens draagt het bij tot het versterken van de klantenbinding (Schmit, 1995). Een loyale basis van tevreden klanten binnen een concurrerende omgeving verhoogt de inkomsten, verlaagt de kosten en vergroot het marktaandeel (Fields, 2000).

Medewerkers die veel vertrouwen uiten naar hun leider en organisatie ervaren een hogere job satisfaction binnen de gastvrijheidsbranche (Gill, 2008). Job satisfaction wordt als een belangrijke voorspeller gezien van de mate waarop een medewerker zich betrokken voelt tot de organisatie. Het weerspiegelt de gevoelens en houding van medewerkers richting hun werk en organisatie. Tevredenheid is een houding met een emotioneel component die voor de mens bepalend is om loyaal te zijn naar de organisatie en om prestaties te leveren (Weiss, 2002). Price en Mueller stellen dat job satisfaction een directe invloed heeft op de intentie tot stoppen bij werknemers (Price, 1981). Neto stelt dat de mate waarin de medewerker ideeën kan ontplooiën en uitvoeren 'the ability to explore innovative ideas' een positieve relatie kent met het ervaren van job satisfaction (Neto, 2017).

Managers die ervan overtuigd zijn dat een organisatie de verantwoordelijkheid dient te dragen om hun medewerkers te voorzien van uitdagende taken die tevens voor hen intrinsiek lonend zijn, hechten grote waarde aan de medewerkerstevredenheid van hun werknemers (Robbins, 2001). Tevreden medewerkers vormen dus een belangrijk bezit voor organisaties. Tevredenheid wordt beïnvloed door persoonlijke, organisatorische en niet-organisatorische factoren. Organisatorische factoren die positief bij kunnen dragen aan tevredenheid zijn: HR management, werkplek klimaat, welzijn van medewerkers, interpersoonlijke relaties en de aard van toezicht. Herzberg ontwikkelde in 1959 de "two factor theory" die een verklaring geeft voor de tevredenheid van medewerkers in organisaties. Herzberg stelt dat de mens op twee manieren wordt beïnvloed, door 1- motivatiefactoren en 2- door hygiënefactoren. Ontwikkeling en ontplooiing, erkenning en waardering, het realiseren van doelen en het leveren van prestaties zijn elementen die een directe invloed kunnen hebben op de tevredenheid van werknemers (Herzberg, 1966).

Deze motivatiefactoren worden ook wel satisfiers genoemd (Herzberg, 1966). Dissatisfiers ofwel hygiëne factoren zijn de elementen die ten aanzien van het werk voor ontevredenheid bij werknemers kunnen zorgen. Dissatisfiers zijn te vinden in de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen maar ook de beloningen en organisatiebeleid vallen hier onder. De motivatiefactoren zijn gekoppeld aan de intrinsieke omgeving van het werk, de hygiëne factoren met de externe omgeving van het werk. Bij een lage aandacht voor de motivatiefactoren treedt er niet direct ontevredenheid op, anderzijds treedt er bij het verbeteren van de hygiëne factoren ook niet direct tevredenheid op. Een hoge motivatie met een hoge hygiëne maakt binnen een organisatie de ideale situatie. De werknemer is tevreden en heeft geen klachten. Een lage motivatie met een lage hygiëne maakt binnen een organisatie de minst ideale situatie. De werknemer is niet gemotiveerd en heeft veel klachten naar de organisatie.

Tevredenheid is sterk aan verbondenheid gerelateerd en geldt als een sterke voorspeller van medewerkers aan een organisatie (LaLopa, 1997) (Van Scotter, 2000). Karatepe en Uludag beweren dat de rol van intrinsieke motivatie belangrijk is bij het bepalen van werktevredenheid en organisatorische inzet (Karatepe, 2007). Medewerkers die een hoge mate van job satisfaction ervaren zijn eerder bereid om zich aan een baan te binden en productief te zijn voor de organisatie (McNeese-Smith, 1997) (Irvine, 1995). De stijl van leidinggeven heeft veel invloed op 'hoe' een medewerker zijn of haar baan ervaart en is bepalend voor de mate van job satisfaction' (Dulebohn, 2012). Job satisfaction kent binnen organisaties een zeer sterke relatie tot intentie tot stoppen van medewerkers, met in het bijzonder de gastvrijheidsindustrie (Kim, 2009).

Tepper stelt dat werknemers die werkzaam zijn onder een autoritaire stijl van leidinggeven een lagere betrokkenheid voelen tot de organisatie waarvoor zij werken en minder plezier hebben in hun werk (Tepper, 2000). Volgens Tepper hebben deze werknemers als gevolg hiervan een sterkere intentie hun baan te verlaten (Tepper B. J., 2000). Minder plezier in het werk heeft een negatieve invloed op het privéleven en leidt mede hierdoor tot een lagere verbondenheid met de organisatie. Volgens Tepper wordt mentale stress in direct verband gebracht met autoritair leiderschap (Tepper, 2000). Aan de hand van de medewerkerstevredenheid kan een organisatie een voorspelling maken op de uitstroom van medewerkers (Woodard, 2003). Daarnaast heeft job satisfaction een sterke invloed op prestatie, verzuim en productiviteit (Karatepe, 2007). Ze toonden tevens aan dat emotionele uitputting door bijvoorbeeld stress, hoge werkdruk of het gebrek aan empathie een hoge negatieve impact heeft op het ervaren van job satisfaction en de intentie de organisatie te verlaten vergroot (Brashear, 2003) (Mudor, 2011) (Susskind, 2000).

Diverse literatuur ondersteunt de claim dat job satisfaction een positieve relatie kent met een participatieve beslissingsstructuur en transformationeel leiderschap (Maeroff, 1998) (Rossmiller, 1992). Ondergeschikten verklaren meer voldoening in hun werk te ervaren wanneer leidinggevenden informatie delen, bevoegdheden en verantwoording binnen de organisatie spreiden en een open wijze van communiceren hanteert (Maeroff, 1998). Een lage betrokkenheid vanuit de werkgever of leidinggevende gekoppeld aan een centrale besluitvorming is gerelateerd aan een lage mate van tevredenheid en voldoening (Imper, 1990) (Rice, 1994). Job satisfaction is ook gerelateerd aan een hogere werkautonomie (Poulin, 1992). Goodlad heeft aangetoond dat werknemers die verklaarden hun beroep te hebben gekozen voor de inherente professionele waarden, hogere niveaus van werktevredenheid en verhoogde inzet laten zien ten opzichte van collega's die het werk hebben gekozen voor economische redenen (Goodlad, 1984).

Algemeen onderzoek naar werktevredenheid en inzet laat zien dat condities op het werk zoals conflicten over de functie, autonomie, ondersteuning van collega's en het beschikbaar zijn van adequate middelen gerelateerd zijn aan de mate van werktevredenheid (Meyer, 1997) (Spector P. E., 1997). Een lage mate van job satisfaction onder werknemers kan onder andere voortkomen uit een samenwerking met niet of slecht getrainde- opgeleide collega's, repeterende werkzaamheden, onduidelijkheid over de verwachtingen van de manager/ leider, autoritair leiderschap, een gevoel van overladen te zijn door werkzaamheden, opgevoerde druk om beschikbaar te zijn voor overwerk, slechte werkrelaties met collega's. (Navaie-Waliser, 2004) (Koustelios, 2003) (De Loach, 2003) (Ilies, 2003) (Blegen, 1993) (Gigantesco, 2003) (Chu, 2003) (McNeese-Smith, 1999) (Thyer, 2003). De mate waarin een medewerker job satisfaction ervaart hangt dus sterk samen met de relatie met collega's, de financiële en niet financiële beloning, werk gerelateerde condities en de omgang met de werkgever of leidinggevende (Ten Brink, 1999).

*De stijl van leidinggeven heeft veel invloed op 'hoe' een medewerker zijn of haar baan ervaart en is bepalend voor de mate van job satisfaction' (Dulebohn, 2012). Job satisfaction kent binnen organisaties een zeer sterke relatie tot de intentie tot stoppen van medewerkers, met in het bijzonder de gastvrijheidsindustrie (Kim, 2009). Job satisfaction kent een positieve relatie met een participatieve beslissingsstructuur en transformationeel leiderschap (Maeroff, 1998) (Rossmiller, 1992). Een autoritaire leiderschapsstijl kent echter een minimale participatieve structuur. Werknemers die werkzaam zijn onder een autoritaire stijl van leidinggeven ervaren volgens Tepper een lagere betrokkenheid tot de organisatie waarvoor zij werken en hebben minder plezier in hun werk (Tepper, 2000). Volgens Tepper hebben deze werknemers als gevolg hiervan een sterkere intentie hun baan te verlaten (Tepper B. J., 2000). Een hoge mate van job Satisfaction zou binnen een autoritair omgeving de intentie te verlaten kunnen verlagen. Dit gegeven leidt tot de volgende hypothese.*



**Hypothese vier:**

Job satisfaction heeft een negatief mediërend effect op de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen.

Een hogere mate van autoritair leiderschap zorgt voor een lagere mate van job satisfaction en daardoor tot een hogere intentie tot stoppen

Tevredenheid wordt beïnvloed door persoonlijke, organisatorische en niet-organisatorische factoren. De organisatorische factoren die voor medewerkers positief bij kunnen dragen aan tevredenheid zijn: HR management, werkplek klimaat, welzijn van medewerkers en interpersoonlijke relaties.. Ontwikkeling, ontplooiing, erkenning en waardering, zijn voor medewerkers belangrijke elementen die een directe invloed hebben op de tevredenheid van werknemers. Medewerkers hebben behoefte aan een positieve waardering vanuit de organisatie. De verbondenheid uit de organisatie wordt wetenschappelijk onderbouwd onder interactionele rechtvaardigheid.

## 2.6 Interactionele rechtvaardigheid

Wetenschappers hebben op het gebied van organisationele rechtvaardigheid groeiende aandacht gevestigd op interactionele rechtvaardigheid, wat door Bies en Moag is omschreven als de kwaliteit van de interpersoonlijke behandeling tijdens organisationele procedures (Bies R. J., 1986). In z'n algemeenheid reflecteert de interactionele rechtvaardigheid de bezorgdheid vanuit de niet opgelegde procedurele organisatie benadering (Bies R. J., 1986). Interactionele rechtvaardigheid wordt ervaren door handelingen die sociale betrokkenheid tonen. Zoals werkgevers en managers die medewerkers met respect en waardigheid behandelen. Mikula zegt hierover dat ervaren onrechtvaardigheden nauwelijks betrekking hebben op distributieve of procedurele kwesties, maar temeer in de wijze waarop medewerkers interpersoonlijk worden behandeld tijdens werkzaamheden of ontmoetingen (Mikula, 1990). Het gaat om de wijze waarop een organisatie vanuit haar overtuiging rechtvaardig interacteert met haar medewerkers. Interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie met haar medewerkers communiceert en vanuit eerlijkheid, respect en beleefdheid met de medewerker omgaat (Bies R. J., 1986) (Tyler T. R., 1990). Interactionele rechtvaardigheid wordt vanuit de werknemer bepaald door het interpersoonlijk contact vanuit de leidinggevenden en komt voort vanuit de cognitieve en affectieve gedragingen (Bies R. J., 1986) (Cropanzano, 1999) (Masterson, 2000). Wanneer de werknemer een negatieve interactie ervaart zal de werknemer in eerste instantie de persoon erop aankijken in plaats van de organisatie (Cohen-Charash, 2001). Als gevolg hiervan zal de werknemer zich in eerste instantie minder toegewijd voelen en gedragen naar de leider (Cropanzo, 2002) (Masterson, 2000). Interactionele rechtvaardigheid verwijst naar de perceptie van een individu over de wijze waarop zij door hun leidinggevenden worden behandeld (Colquitt, 2001). Het gaat in die perceptie om de zorg die de leidinggevende naar de werknemer uit. Overeenkomstig met de social exchange theory (Eisenberger, 1986) zijn medewerkers vanuit een reciprociteitsgedachte bereid het vertrouwen aan een leidinggevende te schenken op het moment dat zij als medewerkers eerlijk worden behandeld (Abrams, 2003) (Ramasamy, 2006).

Volgens Brockner and Wiesenfeld en Tyler and Bies komt interactionele rechtvaardigheid vooral tot uiting wanneer leidinggevenden de medewerkers met waardigheid behandelen (Baron, 1993) (Bies R. J., 1986). Interactionele rechtvaardigheid verwijst voor hen naar de kwaliteit van de interpersoonlijke relatie tussen individuen (Brockner, 1996) (Tyler T. R., 1990). In verhouding tot distributieve rechtvaardigheid is interactionele rechtvaardigheid een sterke voorspeller met betrekking tot de houding of het vertrouwen naar de leider (Malatesta, 1997) (Masterson, 2000). Het wordt sterk gevormd door het grote belang van sociale omgang tussen leidinggevende en medewerkers (Folger, 1989). Diverse studies geven een verscheidenheid aan situaties waarbij interactionele rechtvaardigheid zich kunnen openbaren. Zo zijn er evaluaties van werkprestaties, uitleg van werkprocessen of uitvoering van taken (Bies R. J., 1986). Het tonen van empathisch vermogen en bezorgdheid van een leider kan de zekerheid en vertrouwen van de werknemers vergroten (Parasuraman, 1985).

Interactionele rechtvaardigheid is volgens Wu een belangrijk mechanisme tussen autoritair leiderschap en het vertrouwen van de werknemer (Wu, 2011). Autoritaire leiders vertonen vanuit het gedrag minder snel respect naar ondergeschikten en delen in mindere mate informatie. Doordat er binnen autoritair leiderschap ook minder ruimte is voor inspraak wordt door de ondergeschikte minder snel interactionele rechtvaardigheid ervaren (Aryee S. C., 2007). Aryee, Chen, Sun en Debrah vonden in hun onderzoek een negatieve relatie tussen autoritair leiderschap en de perceptie van interactionele rechtvaardigheid bij medewerkers (Aryee, 2007). Onderzoek heeft tevens aangetoond dat ondergeschikten geen vertrouwen naar de leider kunnen geven wanneer men geen vertrouwen vanuit de organisatie of leider ontvangt (Fu, 2001). Wanneer ondergeschikten minder interactionele rechtvaardigheid ervaren zullen ondergeschikten zich minder kwetsbaar opstellen (Wu, 2011). Het verlaagt daarmee het vertrouwen van de medewerker naar de leider (Wu, 2011). Autoritair leiderschapsgedrag kan het gevoel van angst bij werknemers versterken. Dit kan voortkomen uit het onvoorspelbare gedrag van de leider. Angstgevoelens en onzekerheid kennen een negatieve relatie tot vertrouwen en kan de intentie van werknemers te vertrekken versterken (Kenworthy, 2009) (Mallin, 2009). Cho stelt dat medewerkers die in de gastvrijheidsindustrie werkzaam zijn en die vanuit de organisatie verbondenheid, ondersteuning en begeleiding ervaren een lagere intentie hebben om de organisatie te verlaten (Cho, 2009). *De volgende hypothese:*

**Hypothese vijf:**

Interactionele rechtvaardigheid heeft een mediërend effect op de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen.

Autoritair leiderschap leidt tot een lagere mate van ervaring van interactionele rechtvaardigheid en dit leidt tot een grotere intentie tot stoppen.

*Deze hypothese komt mede tot stand op basis van Ashfort, die zegt: autoritaire leiders willen overheersen op ondergeschikten en hen in een onzorgzame omgeving te drukken. Oftewel, een autoritaire leider is "a ruler who exercises absolute power oppressively or brutally" (Ashforth, 1994). De dominante rol en pushende stijl van autoritaire leiderschap toont weinig respect voor de gevoelens, sociale waarden en de mening van betrokkenen in de organisatie (Bass B. M., 1990) ; (Russell, 2002) (Peterson, 1997). Literatuur over leiderschap identificeert autoritair leiderschap als een stijl met een beperkte zorg voor socio- emotionele dimensies. Ley voegt daar nog aan toe dat een hoge werkdruk, slechte werkomstandigheden en minimale zorg voor medewerkers bijdragen aan de besluitvorming de organisatie te verlaten (Ley, 1966). Autoritair leiderschap wordt door ondergeschikten veelal als ongewenst of zelfs als destructief gezien (Foels, 2000). Angstgevoelens en onzekerheid kennen een negatieve relatie tot vertrouwen en kan de intentie van werknemers te vertrekken versterken (Kenworthy, 2009) (Mallin, 2009).*

## 2.7 Probleemstelling en doelstelling

Ondanks het economisch herstel waar de horeca van profiteert is de uitstroom van jonge medewerkers in de horeca nog nooit zo groot geweest. Om als horecaondernemer de continuïteit van de exploitatie te kunnen borgen is een gezond en continu aanbod van arbeidskrachten essentieel. Tegelijkertijd heeft de horeca als branche de taak en uitdaging om kennis en vaardigheden door te blijven geven. Wanneer jonge mensen niet meer kiezen voor de horeca zal de sector voor de lange termijn economische en maatschappelijke schade kunnen oplopen. Vanuit deze kennis luidt de doelstelling van dit onderzoek: toon voor KHN door middel van wetenschappelijk onderzoek aan of er een verband bestaat tussen de traditionele arbeidsbenadering in de horeca en de hoge uitstroom van millennials. Om tot een verklaring te komen is er voor het onderzoek de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

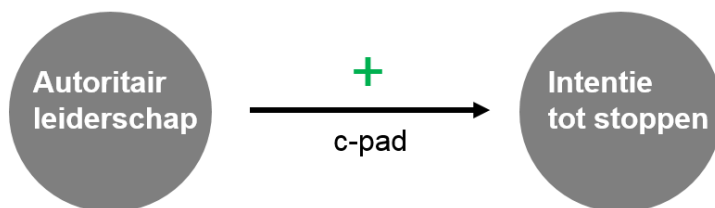
### 2.7.1 Centrale onderzoeksvraag

Bestaat er een verband tussen leiderschapsstijl en de intentie tot stoppen bij millennials binnen de horeca?

Omdat er aan de 'intentie tot stoppen' diverse redenen ten grondslag kunnen liggen zijn er vier variabelen gekozen, die in de deelvraag verwerkt zijn. De deelvraag voor dit onderzoek luidt: In welke mate hebben de variabelen 'inspraak', 'distributieve rechtvaardigheid', 'job satisfaction' en 'interactieve rechtvaardigheid' invloed op de intentie tot stoppen bij millennials binnen de horeca?

#### Model onderzoeksvraag:

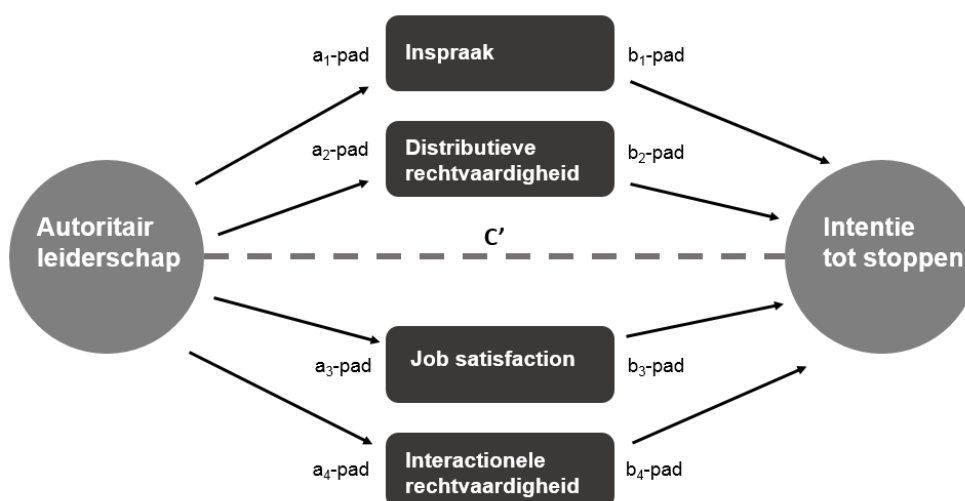
Bestaat er een verband tussen leiderschapsstijl en de intentie tot stoppen bij millennials binnen de horeca?



Figuur 1 Model onderzoeksvraag

#### Model deelvraag

In welke mate hebben de variabelen 'inspraak', 'distributieve rechtvaardigheid', 'job satisfaction' en 'interactieve rechtvaardigheid' invloed op de intentie tot stoppen bij millennials in de horeca?

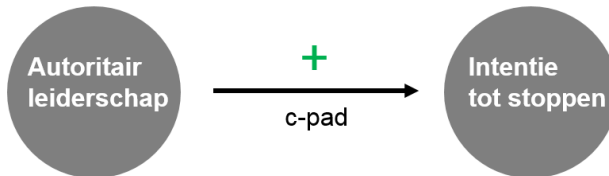


Figuur 2 Model deelvraag

Autoritair leiderschap (X) vormt binnen dit onderzoek de onafhankelijke variabele, de mediators zijn 'inspraak', 'distributieve rechtvaardigheid', 'job satisfaction' en 'interactionele rechtvaardigheid'. Deze geven in het onderzoek een verklaring voor de 'Intentie tot stoppen' (Y), die de afhankelijke variabele in het model vormt. Voor antwoord op de centrale onderzoeksvraag en deelvraag zijn de volgende hypothesen opgesteld. Het onderzoek kent vijf hypothesen.

### Hypothese één

Hoe hoger de mate van autoritair leiderschap binnen het horecabedrijf, hoe hoger de Intentie tot stoppen van millennials.



### Hypothese twee

Inspraak medeert in de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Autoritair leiderschap verlaagd de inspraak en een verlaagde inspraak resulteert in een grotere intentie tot stoppen.

### Hypothese drie

Het ervaren van distributieve rechtvaardigheid medeert de relatie tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen.

Een hoge mate van autoritair leiderschap zorgt voor een lage ervaring van distributieve rechtvaardigheid en hierdoor tot een hogere intentie tot stoppen.

### Hypothese vier

Job satisfaction heeft een negatief mediërend effect op de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen.

Een hogere mate van autoritair leiderschap zorgt voor een lagere mate van job satisfaction en daardoor tot een hogere intentie tot stoppen.

### Hypothese vijf

Interactionele rechtvaardigheid heeft een mediërend effect op de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen.

Autoritair leiderschap leidt tot een lagere mate van ervaring van interactionele rechtvaardigheid en dit leidt tot een grotere intentie tot stoppen.

## 2.8 Relevantie van het onderzoek

### Maatschappelijke relevantie

In 2017 telt Nederland grofweg 17 miljoen inwoners die tezamen in 2016 voor € 278,5 miljard aan consumenten goederen hebben besteed. Dit is ten opzichte van het jaar ervoor een groei van 2,01 procent. Van dit totaal is in Nederland € 56,96 miljard besteed aan eten en drinken, aan overige producten en diensten werd € 221,5 miljard besteed. Het totale bedrag van €56,96 miljard wordt door het FSIN verdeeld over twee segmenten. Voedingsmiddelen worden verdeeld in een 'At home' markt zoals retail en speciaalzaken en de 'Out of home' markt waarbij de voedingsmiddelen al dan niet worden bereid of bewerkt door bijvoorbeeld restaurants, hotels en cateraars.

Dit onderzoek richt zich op de horeca branche die zich in de 'Out of home' sector bevindt, de totale 'Out of home' markt kent in 2016 een omzet van ruim €18 miljard. De klassieke horeca is te verdelen in restaurants, drankverstrekkende bedrijven als bars en discotheken, hospitality (hotels) en leisure (vakantie en pretparken). Deze sectoren bij elkaar kenden een totale omzet van € 9.309 miljoen. Het onderzoek richt zich op restaurants waarvan de totale omzet in 2016 € 3.909 miljoen bedroeg. Dit was een stijging van 2,4 procent ten opzichte van 2015. In 2016 bestond het aantal horecabedrijven in totaal uit ruim 45.000 bedrijven. Deze 45.000 horecabedrijven bieden een arbeidsvolume van 170.000 fte. Ruim 60 procent van de bedrijven bestaat uit restaurants en drankverstrekkende bedrijven. De bedrijfstak omvat totaal 332.000 banen op de loonlijst. Dit aantal komt overeen met bijna 5 procent van het totaal aantal banen in Nederland. Met bijna € 18 miljard omzet in de totale horecabranche vormt het bijna 3 procent van het bruto binnenlands product.

horeca heeft ten opzichte van andere referentie sectoren zoals handel en zorg het hoogste aandeel instromers vanuit een situatie 'geen werk' en het hoogste aandeel uitstroom naar 'werk'. De horeca levert in dit kader een belangrijke functie tussen hen die nog geen werk hebben en hen die wel werken. Door de horeca raken juist jongeren bekend met werkritme, organisatiestructuren, samenwerken en service/ dienstverlenend werken. Elementen die in een later stadium en eventuele dienstverbanden van pas komen. Dit onderzoek is anderzijds maatschappelijk relevant omdat een hoge uitstroom van medewerkers uiteindelijk kan leiden tot een lagere kwaliteit van dienstverlening binnen de sector. Het absolute angstscenario is een situatie waarin ondernemers en organisaties haar economische doelen niet meer kan bereiken door een tekort aan medewerkers. Dit in een marktsituatie of conjunctuur die juist sterk verbeterd. Als laatste argument wil ik de instandhouding van een prachtig ambacht benoemen die bijdraagt aan cohesie binnen onze omgeving, of deze nou zakelijk, familiair of vriendschappelijk is. De horeca zorgt voor een bindende factor tussen bevolkingsgroepen door middel van het uitvoeren en uitdragen van een gastvrijheidsprincipe.

### Wetenschappelijke relevantie

De Nederlandse horeca sector kent veel onderzoeken naar consumenten gedrag en commerciële ontwikkelingen. In deze onderzoeken staan vooral toekomstige verwachtingen centraal, denk hierbij aan koop/ bestedingsgedrag en overige marketingtechnische kansen. Er is echter weinig wetenschappelijk onderzoek naar leiderschapsstijlen binnen de horeca sector en de gevolgen of consequenties die een leiderschapsstijl voor de horeca heeft.

In dit onderzoek is het proces bestudeerd waardoor autoritair leiderschap leidt tot de uitstroom van jonge medewerkers in de horeca. Er wordt wetenschappelijk onderbouwd welke relaties 'inspraak', 'distributieve rechtvaardigheid', 'job satisfaction' en 'interactionele rechtvaardigheid' op Millennials in de horeca heeft.

### 3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft op welke wijze het onderzoek plaatsvindt. Het beschrijft de afbakening van de horeca en de respondenten in het onderzoek.

Dit onderzoek richt zich op een verklaring van de hoge uitstroom van jonge medewerkers in de horeca. Voor het onderzoek is gekozen voor de 'mixed methods' methode waarbij er zowel gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden (Tashakkori, 2003). Er is voor de 'mixed methods' methode gekozen omdat het kwantitatieve onderzoek een breed beeld schept van ervaringen, het kwalitatieve onderzoek geeft een diepgaand beeld van een situatie of context. Tevens wordt het onderzoek gevormd door een uitgebreid literatuuronderzoek. Alle respondenten doen vrijwillig mee aan het onderzoek. Iedere respondent heeft voor het interview en enquête uitleg gekregen over het doel en de werkwijze van het onderzoek. De survey is geheel anoniem verwerkt, bij de interviews is aan de respondent gevraagd of men anoniem wilde blijven.

#### 3.1 Kwantitatief onderzoek

##### Survey

Hypotheses zijn opgesteld op basis van literatuuronderzoek. De hypotheses worden door middel van kwantitatief onderzoek getoetst.

De survey bestaat uit een vragenlijst en is via een digitale enquête afgenomen op diverse horeca vakscholen onder leerlingen van een BBL traject. BBL staat voor Beroepsbegeleidende Leerweg. Een student die een BBL traject volgt, combineert een vierdaagse werkweek met een dag studie aan een onderwijsinstelling. De Survey is in een afgesloten lokaal volledig anoniem op een computer ingevuld. Daarnaast is de survey ingevuld door winkelende klanten van horeca groothandels. Respondenten zijn via een legitimatie bewijs getoetst op hun leeftijd.

Er is zeer bewust voor kwantitatief onderzoek gekozen om resultaten te kunnen meten over de specifieke context (horeca) en de groep medewerkers die in de branche werkzaam zijn. De omstandigheden zijn middels deze methode één op één vergelijkbaar (Baarda, 2012). Belangrijk argument is de anonimiteit die door middel van kwantitatief onderzoek kan worden geborgd (Creswell, 2003).

Voor het onderzoek is mede voor kwantitatief onderzoek gekozen om de data zo objectief als mogelijk te kunnen beoordelen (Bryman, 2011). Kwantitatief onderzoek is zeer geschikt om een uitspraak te kunnen doen over de ervaring van een grote populatie (Baarda, 2012). De vragenlijst is opgebouwd uit de items: autoritair leiderschap, inspraak, distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction, interactionele rechtvaardigheid en intentie tot stoppen. Als laatste zijn er vier algemene vragen meegenomen die voornamelijk demografisch van aard zijn. De totale survey bestaat uit 36 vragen. In de paragrafen 3.2.1 tot en met 3.2.6 is de aard van de vragen toegelicht met de wetenschappelijke achtergrond. De survey is via een digitaal platform ingevuld. De vragenlijst is door middel van een 5 punt Likert schaal beantwoord. Er is gebruik gemaakt van één methode, alle respondenten hebben de survey ter plekke ingevuld. De gegenereerde data is met behulp van SPSS geanalyseerd.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden via een enquête. De vragenlijst is opgebouwd uit de items: autoritair leiderschap, inspraak, distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction, interactionele rechtvaardigheid, en intentie tot stoppen. Als laatste zijn er vier algemene vragen meegenomen die voornamelijk demografisch van aard zijn. De totale survey bestaat uit 36 vragen. In de paragrafen 3.1.1 tot en met 3.1.6 is de aard van de vragen toegelicht met de wetenschappelijke achtergrond. De survey is via een digitaal platform ingevuld. Er is gebruik gemaakt van twee methoden, 1. de respondent heeft op een website de survey ter plekke ingevuld, 2. De respondent heeft een inlogcode toegestuurd gekregen.

### 3.1.1 Autoritair leiderschap

Vragen in de survey met betrekking tot het item 'Autoritair leiderschap' komen voort uit het artikel "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations" van de auteurs Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou and Tsung-Yu Wu. Het artikel is geplaatst in 'Asian Journal of Social Psychology' (2004) 7: 89–117 (Bor-Shiuan Cheng, 2004). De vragen om 'Autoritair leiderschap' te meten staan in bijlage 6.1.1 beschreven. Het item autoritair leiderschap is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor zeer oneens en punt 5 voor zeer eens. De waarde van deze variabelen is ten behoeve van de statistische verwerking gestandaardiseerd. De vragen zijn ook gebruikt in een survey uit het artikel 'Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model'. Geplaatst in het Journal of Applied Psychology, 92(1), 191. van de auteurs Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007) (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007). In de survey zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Twee voorbeelden van vragen zijn:

Vraag 1: Mijn leidinggevende draagt mij op om zijn of haar opdrachten/ instructies op te volgen.

Vraag 2: Mijn leidinggevende neemt alle beslissingen of deze nu belangrijk zijn of niet.

### 3.1.2 Inspraak

Vragen in de survey met betrekking tot het item 'inspraak' komen voort uit het artikel 'The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective' van de auteurs Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). Het artikel is geplaatst in Human Resource Management, 50(1), 113-129. (Elaine Farndale, 2011).

De vragen om 'inspraak' te meten staan in bijlage 6.1.3 beschreven. Het item inspraak is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor heel slecht en punt 5 voor heel goed. De waarde van deze variabelen is ten behoeve van de statistische verwerking gestandaardiseerd. In de survey zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Twee voorbeelden van vragen zijn:

Vraag 1: Mijn leidinggevende geeft me de kans om mee te denken over mogelijke veranderingen.

Vraag 2: Mijn leidinggevende staat open voor mijn suggesties.

### 3.1.3 Distributieve rechtvaardigheid

Vragen in de survey met betrekking tot het item 'distributieve rechtvaardigheid' komen voort uit het artikel "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry" van de auteurs Halil Nadiri en Cem Tanova. Het artikel is geplaatst in 'International Journal of Hospitality Management' (H Nadiri, 2010). De oorsprong van de vragen uit de survey komen uit het artikel 'Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior' geplaatst in het artikel van Academy of Management Journal van de auteur B.P, Niehoff (Niehoff, 1993). De vragen om 'distributieve rechtvaardigheid' te meten staan in bijlage 6.1.2 beschreven. Het item distributieve rechtvaardigheid is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel oneens en punt 5 voor geheel eens. De waarde van deze variabelen is ten behoeve van de statistische verwerking gestandaardiseerd. In de survey zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Twee voorbeelden van vragen zijn:

Vraag 1: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning in relatie tot mijn verantwoordelijkheden.

Vraag 2: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning ten opzichte van mijn opleiding.

### 3.1.4 Job satisfaction

Vragen in de survey met betrekking tot het item 'job satisfaction' komen voort uit het artikel "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover" van de auteur Douglas B. Currivan aangesloten aan de 'University of Massachusetts, Boston, MA, USA' (Currivan, 1999). De vragen om 'job satisfaction' te meten staan in bijlage 6.1.5 beschreven. Vraag 1 en vraag 2 zijn 'reversed' gesteld. De antwoorden van deze twee vragen zijn in SPSS hercodeerd. Het item job satisfaction is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel eens en punt 5 voor geheel oneens. De waarde van deze variabelen is ten behoeve van de statistische verwerking gestandaardiseerd. In de survey zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald.

Twee voorbeelden van vragen zijn:

Vraag 1: Ik ben vaak verveeld in mijn werk.

Vraag 2: Ik voel me ontevreden over mijn werk?

### 3.1.5 Interactionele rechtvaardigheid

Vragen in de survey met betrekking tot het item 'interactionele rechtvaardigheid' komen voort uit het artikel "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry" van de auteurs Halil Nadiri en Cem Tanova. Het artikel is geplaatst in 'International Journal of Hospitality Management' (H Nadiri, 2010). De oorsprong van de vragen uit de survey komen uit het artikel 'geplaatst in het artikel van Academy of Management Journal van de auteur B.P, Niehoff (Niehoff, 1993). De vragen om 'interactionele rechtvaardigheid' te meten staan in bijlage 6.1.4 beschreven. Het item interactionele rechtvaardigheid is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel oneens en punt 5 voor geheel eens. De waarde van deze variabelen is ten behoeve van de statistische verwerking gestandaardiseerd. In de survey zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Twee voorbeelden van vragen zijn:

Vraag 1: Mijn manager toont beleefdheid en bezorgdheid omtrent beslissingen tot mijn werk.

Vraag 2: Mijn manager is respectvol en voorzichtig als het gaat om beslissingen tot mijn werk.

### 3.1.6 Intentie tot stoppen

Vragen in de survey met betrekking tot het item 'Intentie tot stoppen' komen voort uit het artikel "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry" van de auteurs Halil Nadiri en Cem Tanova. Het artikel is geplaatst in 'International Journal of Hospitality Management' (H Nadiri, 2010). De vragen om 'Intentie tot stoppen' te meten staan in bijlage 6.1.6 beschreven. Het item Intentie tot stoppen is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel oneens en punt 5 voor geheel eens. In de survey zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Twee voorbeelden van vragen zijn:

Vraag 1: Hoe vaak heeft u in de afgelopen 12 maanden overwogen om te stoppen?

Vraag 2: In welke mate overweegt u een nieuwe baan aankomend jaar?

## 3.2 Kwalitatief onderzoek

### Empirisch onderzoek

Op basis van de praktische aard van het onderzoek is er volgens de 'mixed methods' methode naast een kwantitatieve onderzoeksmethode tevens gekozen voor een kwalitatieve onderzoek benadering. Er zijn volgens Maso & Smaling vier elementen waarin kwalitatief onderzoek is te typeren (Maso, 1998).

- *Object van de studie:* Welke betekenissen geven de betrokkenen aan hun werkelijkheid, hoe zijn deze betekenissen tot stand gekomen? Het onderzoek richt zich op de managers/ ondernemers en de medewerkers in de horeca.
- *Onderzoeksopzet:* Gedurende het onderzoek heeft er voortdurend een wisselwerking plaatsgevonden tussen het verwerken van verkregen data uit gesprekken en opgedane kennis vanuit de literatuur. Gesprekken met ondernemers hebben geleid tot nieuwe inzichten naar medewerkers en vice versa. Het bijeenbrengen van alle inzichten en informatie heeft uiteindelijk geleid tot de totstandkoming van dit rapport.
- *Verzameling van gegevens:* Er is voor het onderzoek voor een open structuur gekozen. Alle respondenten hebben openlijk hun ervaringen en beleving gedeeld. De semigestructureerd opzet liet voldoende ruimte voor een bredere invulling van de vooropgezette onderwerpen. Hierdoor is een breder perspectief ontstaan.
- *Analyse:* Data is geanalyseerd middels een interpretatief proces. Gesprekken hebben in alle rust plaatsgevonden op locaties die door de respondenten zijn aangewezen. Gesprekken zijn na goedkeuring opgenomen en tekstueel verwerkt. Alle respondenten hebben de uitwerking gelezen en goedgekeurd. Door middel van 'open coderen' is duiding gegeven aan de ervaring en interpretatie van de respondenten. Open codering is een methode waarbij complexe en lange teksten worden verwerkt in kleinere verwerkbaar delen (Easterby- Smith, 2015). Diverse codes kunnen symbool staan voor een context binnen diverse interviews. Open coderen geeft binnen een sociaal fenomeen richting in de 'wat', 'wie', 'waar' en 'wanneer' vraag. Gedurende het proces van coderen ontstaat er meer systematiek en komen de verschillen en overeenkomsten duidelijker aan het licht (Charmaz, 2014).



Het onderzoek kent een enkelvoudige case study als onderzoeksstrategie. Door middel van deze methode is een diepgaand en integraal inzicht te verkrijgen van de horeca en in het bijzonder het topsegment restaurants. De case study heeft een aantal kenmerken; het heeft een smal domein (topsegment restaurants), een open waarneming op locatie, meer diepte dan breedte en een arbeidsintensieve benadering (Verschuren, 2015). Typisch voor een case study is de nadruk op betekenisgeving door de respondenten en de open procedure van dataverzameling en analyse (Wester, Smaling, & Mulder, 2000). Het analyiseniveau van het onderzoek betreft de individuele personen die betrokken zijn bij het onderzoeksonderwerp, dit zijn voor het onderzoek de managers/ ondernemers en de millennials. De ervaringen en belevingen van beide betrokkenen zijn verwerkt tot een algemene uitspraak.

Het empirisch onderzoek heeft plaats gevonden binnen de sector restaurants van de Nederlandse horeca. Voor het onderzoek zijn ondernemers/ managers en chef-koks van restaurants geïnterviewd die minimaal in het bezit zijn van de volgende kenmerken:

- Het restaurant bezit één of meerdere Michelin sterren (of minimaal 16 punten Gault Millau).
- Het restaurant wordt geleid door een lid van het gilde van Meesterkoks.
- Het restaurant is aangesloten bij “Les Patrons Cuisinier” of “Alliance Gastronomique”.

Respondenten zijn gekozen op basis van het feit dat deze groep specialisten het ambacht met haar ruime diversiteit aan vaardigheden en technieken van generatie tot generatie overbrengen. Met deze afbakening is voor het onderzoek de zekerheid geborgd dat de geïnterviewde restaurants ambachtelijk werken. Een respondent kan meerdere van bovenbeschreven kenmerken bezitten.

Door middel van semi gestructureerde interviews bij zeven restaurants uit het topsegment is getracht een beeld te vormen van één kenmerkende leiderschapsstijl. Vragen komen deels voort uit het leiderschapsonderzoek van het instituut ‘Gedrag en organisaties’ (Annebel H.B. De Hoogh, 2017). Door middel van codering zijn de uitkomsten van het interview geanalyseerd.

Tevens zijn vijf medewerkers van de generatie millennials geïnterviewd door middel van een semi gestructureerde interview. Voorwaarde aan de groep millennials was een vaste aanstelling binnen een restaurant bedrijf. Respondenten zijn via een identiteitsbewijs getoetst op het feit dat men in de periode van 1984 tot het jaar 2000 zijn geboren. Alle interviews zijn opgenomen en direct na het interview verwerkt waarbij de respondent heeft beoordeeld of de antwoorden correct, naar waarheid en punctueel zijn beschreven.

### 3.3 Data analyse

De voortgekomen data uit de survey hebben als basis gediend voor de analyse. Om samenhang te meten tussen de opgemaakte variabelen is gebruik gemaakt van het analyse programma SPSS 23. Data uit de interviews zijn op basis van codering geanalyseerd en uitgewerkt. Bij het bepalen van significantie is gewerkt met een 90% betrouwbaarheidsinterval voor het aannemen of verwerpen van hypothesen.

#### 3.3.1 Validiteit

Validiteit is te categoriseren in twee groepen, te weten: Interne validiteit en externe validiteit. Bij interne validiteit tracht men de geldigheid van de resultaten op de onderzoeksgroep aan te tonen. Het gaat er hierbij om dat de redenering binnen het onderzoek juist is uitgevoerd. Externe validiteit geeft aan in welke mate de uitkomsten te generaliseren zijn. Externe validiteit toont aan dat de resultaten geldig zijn voor een onderzoeksgroep.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van triangulatie, met deze methode is data verworven door gebruik van verschillende onderzoeksmethoden. Door (methode) triangulatie toe te passen wordt data vanuit meerdere bronnen verzameld en beoordeeld. Het doel is om data vanuit meerdere bronnen en invalshoeken te analyseren en in deze data overeenstemming te vinden (Miles, 1994). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, kwalitatief onderzoek (interviews) en kwantitatief onderzoek (survey). Data is op basis van bovenbeschreven methoden tegenover elkaar vergeleken.

### 3.3.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in het onderzoek is naast validiteit van enorm belang. De betrouwbaarheid van het onderzoek geeft aan in welke mate het onderzoek bij herhaling onder dezelfde omstandigheden een gelijk resultaat geeft (Heus, 2003). De onderzoekspopulatie is in de methodologie heel helder en duidelijk omschreven. De onderzoeksvragen zijn opgemaakt in een vragenlijst die in zijn volledigheid kan worden overgenomen. Herhaling van onderzoek bij een gelijke onderzoekspopulatie onder dezelfde omstandigheden zullen een gelijke uitkomst genereren. De wijze van onderzoek is in deze een gestandaardiseerde methode. Vragen in het onderzoek kennen geen sturend karakter en de auteur heeft op geen van de respondenten enige invloed uitgeoefend. Toeval in de onderzoeksresultaten is door de aanpak van het onderzoek uit te sluiten. De kwaliteit met betrekking tot de survey is gemeten aan de hand van de Cronbach's alpha. De Cronbach's alpha meet de interne consistentie. Om de betrouwbaarheid van de vragen in de survey te meten is er gebruik gemaakt van een meting op de Cronbach's alpha. De Cronbach's alpha meet de consistentie van de vragen binnen het onderwerp. De maximale waarde om de interne consistentie te meten is 1. Volgens de richtlijnen van George & Mallery worden een Cronbach's alpha van 0,9 beschouwd als excellent, van 0,8 als goed en van 0,7 als acceptabel beschouwd (George D. &., 2003).

#### **Metingen**

##### Autoritair leiderschap

Autoritair leiderschap is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor zeer oneens en punt 5 voor zeer eens. Autoritair leiderschap is gemeten aan 9 vragen en heeft een Cronbach's alpha van 0.920 ( $\alpha = 0.920$ ). De betrouwbaarheid van Autoritair leiderschap is excellent, de onderlinge samenhang van de vragen is hoog. Alle vragen kennen een meting van boven  $\alpha$  0.901

##### Inspraak

Inspraak is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor heel slecht en punt 5 voor heel goed. Inspraak is gemeten aan 2 vragen en heeft een Cronbach's alpha van 0.910 ( $\alpha = 0.910$ ). Inspraak is een betrouwbare schaal (excellent).

##### Distributieve rechtvaardigheid

Distributieve rechtvaardigheid is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel oneens en punt 5 voor geheel eens. Distributieve rechtvaardigheid is gemeten aan 5 vragen en heeft een Cronbach's alpha van 0.942 ( $\alpha = 0.942$ ). Distributieve rechtvaardigheid is een betrouwbare schaal (excellent), de onderlinge samenhang van de vragen is hoog. Alle vragen kennen een meting van boven  $\alpha$  0.925

##### Job satisfaction

Vraag 1 en vraag 2 zijn 'reversed' gesteld. De antwoorden van deze twee vragen zijn in SPSS hercodeerd. Job satisfaction is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel eens en punt 5 voor geheel oneens. Job Satisfaction is gemeten op basis van 4 vragen en heeft een Cronbach's alpha van 0.696 ( $\alpha = 0.696$ ). De Cronbach's alpha van job satisfaction ligt net onder de 0,7 maar wordt als acceptabel beschouwd in dit onderzoek.

##### Interactieve rechtvaardigheid

Interactieve rechtvaardigheid is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel oneens en punt 5 voor geheel eens. Interactieve rechtvaardigheid is gemeten aan 9 vragen en heeft een Cronbach's alpha van 0.967 ( $\alpha = 0.967$ ). Interactieve rechtvaardigheid is een betrouwbare schaal (excellent), de onderlinge samenhang van de vragen is hoog. Alle vragen kennen een meting van boven  $\alpha$  .962

##### Intentie tot stoppen

Intentie tot stoppen is in een 5 punt schaal gemeten waarbij punt 1 staat voor geheel oneens en punt 5 voor geheel eens. Intentie tot stoppen is gemeten aan 3 vragen en heeft een Cronbach's alpha van 0.883 ( $\alpha = 0.883$ ). Intentie tot stoppen is een betrouwbare schaal (goed), de onderlinge samenhang van de vragen is hoog.

## 4. Resultaten van het onderzoek

De survey is afgenomen onder 149 personen die actief werkzaam zijn in de horeca. De survey is via een digitaal platform (web based) ingevuld. Respondenten zijn geboren tussen 1980 en 2000. De survey is afgenomen onder studenten van horeca vakopleidingen en onder klanten van horeca groothandels. De dataset telde geen missende waarden, alle items kenden een verplichting tot invullen. Respondenten zijn voor deelname niet beloond, deelname was geheel vrijwillig.

De respondenten zijn verdeeld onder 41 vrouwen en 108 mannen, een procentuele verdeling van 27.5% vrouw en 72.5% man. De gemiddelde leeftijd bedraagt 24.09 jaar. Het gemiddeld aantal jaar in dienst bedraagt 6.91 jaar. Van alle respondenten heeft 71.8 % (107 personen) een vast dienstverband in de horeca. Beschrijvende analyse (niet gestandaardiseerde waarden)

**Tabel 3: Beschrijvende analyse**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.		Kurtosis		
					Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Intentie tot stoppen	149	1,00	5,00	3,3290	1,36400	-,425	,199	-1,180	,395
Autoritair leiderschap	149	1,44	5,00	3,7050	,99700	-,391	,199	-1,082	,395
Inspraak	149	1,00	5,00	2,6410	1,37900	,418	,199	-1,216	,395
Distributieve rechtvaardigheid	149	1,00	5,00	2,2970	1,07800	,706	,199	-,636	,395
Job satisfaction	149	1,00	5,00	2,4400	1,12000	,919	,199	-,103	,395
Interactionele rechtvaardigheid	149	1,00	5,00	2,5210	1,11500	,531	,199	-,915	,395

*Figuur 3 Beschrijvende statistiek*

### 4.1 Correlatie analyse

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een correlatie analyse. De analyse toont de sterkte en de richting in een verband tussen twee variabelen (Vocht, 2015). De correlatie analyse geeft een weergave van de samenhang tussen variabelen. In dit onderzoek zijn dat de variabelen 'autoritair leiderschap' (onafhankelijk X) en 'Intentie tot stoppen' (afhankelijk Y). Er is gebruik gemaakt van de Pearson correlatie analyse. De voorwaarden aan een Pearson correlatie analyse zijn:

- De variabelen hebben een interval meet niveau.
- Random steekproef en onafhankelijke observatie
- Het verband moet lineair zijn zonder uitschieters
- De steekproef moet voldoende in omvang zijn, minimaal  $N \leq 30$ .

In deze studie is aan de Pearson voorwaarden voldaan. De Pearson correlatie coëfficiënt strekt van -1 tot +1. Het geeft de mate van een negatief of positief verband weer. De significantie van de correlatie wordt door middel van de  $p$ - waarde aangeduid, de significantie geeft de mate van betrouwbaarheid in de correlatie aan. De  $p$ -waarde moet kleiner zijn dan 0.05. Hoe dichter de waarde bij 0.000, hoe significanter het verband.

De steekproef is onder 149 respondenten genomen en is daarmee voldoende groot. De analyse kent een normale verdeling. De steekproef is ter plaatse afgenomen, overleg met derden was niet mogelijk. Hiermee is aan alle voorwaarden aan de Pearson correlatie analyse voldaan. Uit de correlatie analyse blijkt dat 'autoritair leiderschap' en 'Intentie tot stoppen' positief en sterk correleren. ( $r = ,743$ ,  $p < 0,01$ ). De correlatie is significant. Hieronder worden de correlaties besproken in de stijl van het conceptueel model (figuur 2). Waarbij voor elke mediator eerst het a-pad wordt besproken en daarna het b-pad.

Tabel 4: Pearson correlatie matrix

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 Intentie tot stoppen	3,329	1,364	1					
2 Autoritair Leiderschap	3,705	0,997	,743**	1				
3 Inspraak	2,641	1,379	-,801**	-,704**	1			
4 Job satisfaction	2,44	1,120	-,392**	-,483**	,465**	1		
5 Interactieele rechtvaardigheid	2,521	1,115	-,806**	-,765**	,878**	,446**	1	
6 Distributieve rechtvaardigheid	2,297	1,078	-,716**	-,667**	,730**	,433**	,798**	1

Notes: \*\*. Correlatie is significant op het 0.01 significantieniveau (2-zijdig). Missende waarden zijn verwijderd op case niveau. N=149.

#### Figuur 4 Correlatie

1. Er is een positieve significante correlatie tussen 'autoritair leiderschap' en 'Intentie tot stoppen' ( $r = 0.743$ ,  $p < 0.01$ ).
2. Er is een negatieve significante correlatie tussen 'autoritair leiderschap' en 'inspraak' ( $r = -0.704$ ,  $p < 0.01$ ). Er is een negatieve significante correlatie tussen 'inspraak' en 'Intentie tot stoppen' ( $r = -0.801$ ,  $p < 0.01$ ). De twee correlaties die hiervoor zijn besproken hebben beide een negatieve richting. Hierbij dient rekening te worden gehouden dat een correlatie geen relatie betekent. Daarom moeten deze resultaten als indicatief worden beschouwd.
3. Er is een negatieve significante correlatie tussen 'autoritair leiderschap' en 'distributieve rechtvaardigheid' ( $r = -0.667$ ,  $p < 0.01$ ). Er is een negatieve significante correlatie tussen 'distributieve rechtvaardigheid' en 'Intentie tot stoppen' ( $r = -0.716$ ,  $p < 0.01$ ). De twee correlaties die hiervoor zijn besproken hebben beide een negatieve richting. Hierbij dient rekening te worden gehouden dat een correlatie geen relatie betekent. Daarom moeten deze resultaten als indicatief worden beschouwd.
4. Er is een negatieve significante correlatie tussen 'autoritair leiderschap' en 'job satisfaction' ( $r = -0.483$ ,  $p < 0.01$ ). Er is een negatieve significante correlatie tussen 'job satisfaction' en 'Intentie tot stoppen' ( $r = -0.392$ ,  $p < 0.01$ ). De twee correlaties die hiervoor zijn besproken hebben beide een negatieve richting. Hierbij dient rekening te worden gehouden dat een correlatie geen relatie betekent. Daarom moeten deze resultaten als indicatief worden beschouwd.
5. Er is een negatieve significante correlatie tussen 'autoritair leiderschap' en 'interactieele rechtvaardigheid' ( $r = -0.765$ ,  $p < 0.01$ ). Er is een negatieve significante correlatie tussen 'interactieele rechtvaardigheid' en 'Intentie tot stoppen' ( $r = -0.806$ ,  $p < 0.01$ ). De twee correlaties die hiervoor zijn besproken hebben beide een negatieve richting. Hierbij dient rekening te worden gehouden dat een correlatie geen relatie betekent. Daarom moeten deze resultaten als indicatief worden beschouwd.

#### Regressie analyse

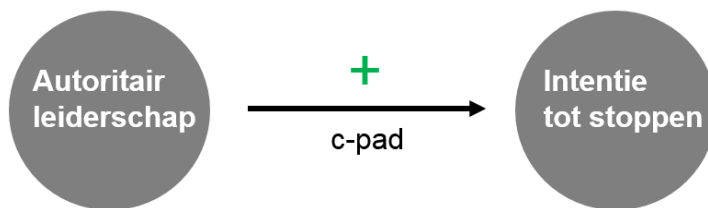
In dit onderzoek is een enkelvoudige regressie analyse uitgevoerd. Met een enkelvoudige regressie analyse wordt het verband tussen een onafhankelijke (X) en afhankelijke variabele (Y) aangetoond. Voorwaarde aan de variabelen is dat deze een interval meetniveau heeft (Vocht, 2015). Een enkelvoudige regressie analyse geeft aan of een verandering in de onafhankelijke variabele (X) een verandering in de afhankelijke variabele (Y) als gevolg heeft. Bij regressie zoekt men een causaal verband, bij correlatie wordt naar een lineair verband gezocht (Vocht, 2015).

## Hypothese één

Hoe hoger de mate van autoritair leiderschap binnen het horecabedrijf, hoe hoger de Intentie tot stoppen van millennials.

Autoritair leiderschap vs intentie tot stoppen.

De regressie analyse toont aan dat er een positief significant effect is tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen ( $\beta=0.743$ ,  $p<0.001$ ). Dit is in figuur 5 weergegeven als het c-pad. Dit is een indicatie dat als er een grotere mate van autoritair leiderschap aanwezig is, de intentie tot stoppen hoger wordt. Deze resultaten bevestigen hypothese 1. Daarmee is hypothese 1 aangenomen.



*Figuur 4 Het verband autoritair leiderschap en intentie tot stoppen.*

### Tabel 5: Regressie (intentie tot stoppen)

#### Hypothese 1

Autoritair leiderschap	0,743** (-0,055)
F	181,636**
R square adjusted	0,549

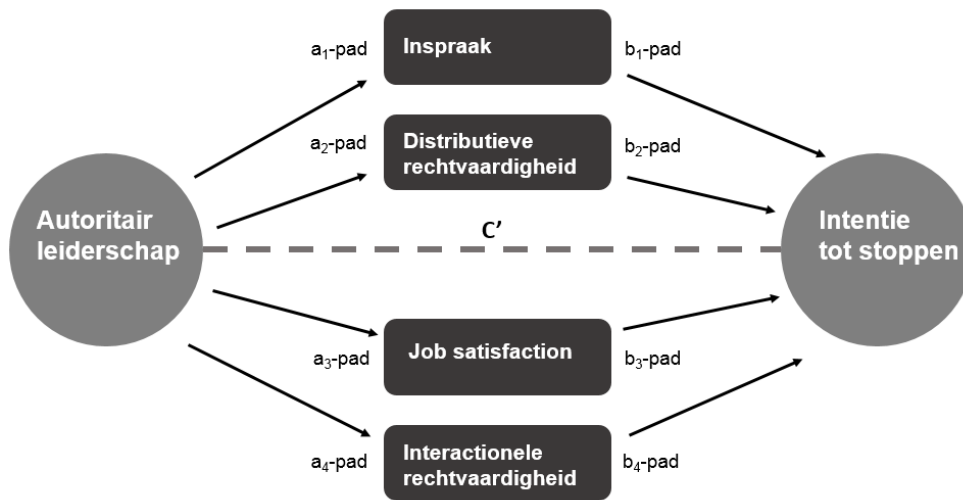
Notitie: de gerapporteerde waarden zijn gestandaardiseerde  $\beta$  schattingen

a. Listwise N=149

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

*Figuur 5 Regressie analyse*

## Mediatie analyse



*Figuur 6 Mediatie model*

Mediatie werd traditioneel uitgevoerd met behulp van het model "Baron and Kenny" (1986) waarbij om het gecombineerde effect van het a- en b-pad te bepalen, een Sobel test werd uitgevoerd (Sobel, 1982) (Baron R. M., 1986). Preacher and Hayes hebben voor SPSS en voor SAS een speciale applicatie ontwikkeld waarmee via de normaal theorie en bootstrap benadering de mediatie effecten bepaald kunnen worden, van deze applicatie wordt in deze studie gebruik gemaakt (Preacher K. J., 2004). Een mediatie analyse wordt gebruikt om te analyseren of een onafhankelijke variabele, in dit onderzoek (X) "autoritair leiderschap" en de afhankelijke variabele (Y) "intentie tot stoppen" ook worden gemedieerd door andere variabelen. De mediators in dit onderzoek zijn: (M<sub>1</sub>) inspraak, (M<sub>2</sub>) distributieve rechtvaardigheid, (M<sub>3</sub>) job satisfaction en (M<sub>4</sub>) interactieve rechtvaardigheid. In deze paragraaf wordt voor iedere hypothese eerst het a-pad besproken, daarna het b-pad en tot slot het gecombineerde effect tussen het a-pad en het b-pad. De Hayes analyse heeft gebruik gemaakt van 5000 bootstrap samples om de bias in het betrouwbaarheidsinterval te verminderen, de rapportage is gebaseerd op het 95 procent betrouwbaarheidsinterval.

### 4.3 Resultaten hypothesen

In onderstaande tabellen zijn de resultaten van de mediatie analyse weergegeven. De resultaten zijn per stap in beeld gebracht. Tabel 7 toont de resultaten van het a-pad, het b-pad en c'-pad. In tabel 8 staan de resultaten van het gecombineerde effect tussen het a-pad en het b-pad weergegeven.

Tabel 7: mediatie regressie analyse

Afhankelijke variabele	Inspraak	Distributieve rechtvaardigheid	Job satisfaction	Interactionele rechtvaardigheid	Intentie tot stoppen
Variabelen	a <sub>1</sub> -pad	a <sub>2</sub> -pad	a <sub>3</sub> -pad	a <sub>4</sub> -pad	b <sub>x</sub> -pad + c'-pad
Autoritair leiderschap	-0,704*** (-0,059)	-0,667*** (-0,062)	-0,483*** (-0,072)	-0,765*** -0,053	0,277*** (-0,071)
Inspraak					-0,370*** (-0,093)
Distributieve rechtvaardigheid					-0,138† (-0,074)
Job satisfaction					0,056 (-0,051)
Interactionele rechtvaardigheid					-0,185† (-0,110)
Intentie tot stoppen					
r squared	0,496	0,445	0,233	0,585	0,728
F waarde	144,708	117,707	44,726	207,518	76,437

Notities: † p<0,10; \*p< 0,05, \*\*p< 0,01; \*\*\*p<0,001. De gerapporteerde waarden zijn de niet gestandaardiseerde  $\beta$  schattingen. De waarden tussen haakjes zijn standaardfouten.

Figuur 7 Mediatie regressie analyse

Tabel 8: Gecombineerde effect van a-pad en b-pad conform de normaal theorie

Mediatie variabelen	a+b pad
Inspraak	0,260*** (-0,069)
Distributieve rechtvaardigheid	0,091† (-0,050)
Job satisfaction	-0,027 (-0,025)
Interactionele rechtvaardigheid	0,141† (-0,085)

Notities: † p<0,10; \*p< 0,05, \*\*p< 0,01; \*\*\*p<0,001. De gerapporteerde waarden zijn de niet gestandaardiseerde  $\beta$  schattingen. De waarden tussen haakjes zijn standaardfouten.  
Afhankelijke variabele: intentie tot stoppen. Onafhankelijke variabele: autoritair leiderschap.

Figuur 8 Gecombineerde effect a- b-pad

## Hypothese twee

Inspraak medieert in de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Autoritair leiderschap verlaagd de inspraak en een verlaagde inspraak resulteert in een grotere intentie tot stoppen.

### Inspraak als mediator

In hypothese twee onderzoekt deze studie of inspraak als mediërend effect dient tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen autoritair leiderschap en inspraak ( $a_1$ -pad). De mediatie regressie (tabel 6) toont aan dat er een negatieve significante relatie is tussen autoritair leiderschap en inspraak ( $\beta = -0,704$ ;  $p < 0,001$ ). Vervolgens is er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen inspraak en Intentie tot stoppen in aanwezigheid van autoritair leiderschap ( $b_1$ -pad +  $c'$ -pad). De mediatie regressie toont aan dat er hierbij een negatieve significante relatie is tussen inspraak en Intentie tot stoppen ( $b$ -pad) ( $\beta = -0,370$ ;  $p < 0,001$ ), waarbij er tegelijkertijd een positieve significantie relatie is tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen ( $c'$ -pad) ( $0,277$ ;  $p < 0,001$ ). Dit betekent dat er hierbij sprake is van gedeeltelijke mediatie door inspraak. Als laatste is gekeken naar het gecombineerde effect van de relatie tussen autoritair leiderschap en inspraak, en de relatie tussen inspraak en de intentie tot stoppen ( $a_1$ -pad +  $b_1$ -pad). De mediatie regressie (tabel 7) laat zien dat het gecombineerde effect positief significant is ( $\beta = 0.260$ ;  $p < 0,001$ ).

Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op inspraak. Inspraak verlaagd de intentie tot stoppen, waarbij autoritair leiderschap de intentie tot stoppen verhoogd. Voorgaande bevestigd hypothese twee en hypothese twee is hierbij aangenomen.

## Hypothese drie

Het ervaren van distributieve rechtvaardigheid medieert de relatie tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen.

Een hoge mate van autoritair leiderschap zorgt voor een lage ervaring van distributieve rechtvaardigheid en hierdoor tot een hogere intentie tot stoppen.

### Distributieve rechtvaardigheid als mediator

In hypothese drie onderzoekt deze studie of distributieve rechtvaardigheid als mediërend effect dient tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen autoritair leiderschap en distributieve rechtvaardigheid ( $a_2$ -pad). De mediatie regressie (tabel 6) toont aan dat er een negatieve significante relatie is tussen autoritair leiderschap en distributieve rechtvaardigheid ( $\beta = -0,667$ ;  $p < 0,001$ ). Vervolgens is er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen distributieve rechtvaardigheid en intentie tot stoppen in aanwezigheid van autoritair leiderschap ( $b_2$ -pad +  $c'$ -pad). De mediatie regressie toont aan dat er hierbij geen significante relatie is ( $\beta = -0,318$ ;  $p < 0,10$ ), waarbij er tegelijkertijd een positieve significantie relatie is tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen ( $c'$ -pad) ( $0,277$ ;  $p < 0,001$ ). Als laatste is gekeken naar het gecombineerde effect van de relatie tussen autoritair leiderschap en distributieve rechtvaardigheid, en de relatie tussen distributieve rechtvaardigheid en de intentie tot stoppen ( $a_2$ -pad +  $b_2$ -pad). De mediatie regressie (tabel 7) laat zien dat er geen significant effect is ( $\beta = 0.091$ ;  $p < 0,10$ ).

Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op distributieve rechtvaardigheid maar distributieve rechtvaardigheid heeft geen significant effect op de intentie tot stoppen, terwijl autoritair leiderschap de intentie tot stoppen verhoogd. Voorgaande verworpt hypothese drie en hypothese drie wordt niet aangenomen.



## Hypothese vier

Job satisfaction heeft een negatief mediërend effect op de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen.

Een hogere mate van autoritair leiderschap zorgt voor een lagere mate van job satisfaction en daardoor tot een hogere intentie tot stoppen

### Job satisfaction als mediator

In hypothese vier onderzoekt deze studie of job satisfaction als mediërend effect dient tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen autoritair leiderschap en job satisfaction ( $a_3$ -pad). De mediatie regressie (tabel 6) toont aan dat er een negatieve significante relatie is tussen autoritair leiderschap en job satisfaction ( $\beta = -0,483$ ;  $p < 0,001$ ). Vervolgens is er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen job satisfaction en intentie tot stoppen in aanwezigheid van autoritair leiderschap ( $b_3$ -pad +  $c'$ -pad). De mediatie regressie toont aan dat er geen significante relatie is tussen job satisfaction en Intentie tot stoppen ( $\beta = -0,056$ ), waarbij er tegelijkertijd een positieve significantie relatie is tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen ( $c'$ -pad) ( $0,277$ ;  $p < 0,001$ ). Als laatste is gekeken naar het gecombineerde effect van de relatie tussen autoritair leiderschap en job satisfaction, en de relatie tussen job satisfaction en de intentie tot stoppen ( $a_3$ -pad +  $b_3$ -pad). De mediatie regressie (tabel 7) laat zien dat er geen significant effect is ( $\beta = -0,027$ ).

Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op job satisfaction, maar job satisfaction heeft geen significant effect op de intentie tot stoppen, terwijl autoritair leiderschap de intentie tot stoppen verhoogd. Voorgaande verworpt hypothese vier en hypothese vier wordt niet aangenomen.

## Hypothese vijf

Interactionele rechtvaardigheid heeft een mediërend effect op de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen.

Autoritair leiderschap leidt tot een lagere mate van ervaring van interactionele rechtvaardigheid en dit leidt tot een grotere intentie tot stoppen.

### Interactionele rechtvaardigheid als mediator

In hypothese vijf onderzoekt deze studie of interactionele rechtvaardigheid als mediërend effect dient tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen autoritair leiderschap en interactionele rechtvaardigheid ( $a_4$ -pad). De mediatie regressie (tabel 6) toont aan dat er een negatieve significante relatie is tussen autoritair leiderschap en interactionele rechtvaardigheid ( $\beta = -0,765$ ;  $p < 0,001$ ). Vervolgens is er is gecontroleerd of er een significante samenhang is tussen interactionele rechtvaardigheid en Intentie tot stoppen in aanwezigheid van autoritair leiderschap ( $b_4$ -pad +  $c'$ -pad). De mediatie regressie toont aan dat er geen significante relatie is tussen interactionele rechtvaardigheid en intentie tot stoppen ( $\beta = -0,185$ ;  $p < 0,10$ ), waarbij er tegelijkertijd een positieve significantie relatie is tussen autoritair leiderschap en intentie tot stoppen ( $c'$ -pad) ( $0,277$ ;  $p < 0,001$ ). Als laatste is gekeken naar het gecombineerde effect van de relatie tussen autoritair leiderschap en interactionele rechtvaardigheid, en de relatie tussen interactionele rechtvaardigheid en de intentie tot stoppen ( $a_4$ -pad +  $b_4$ -pad). De mediatie regressie (tabel 7) laat zien er geen significant effect is ( $\beta = 0,141$ ;  $p < 0,10$ ).

Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op interactionele rechtvaardigheid maar interactionele rechtvaardigheid heeft geen significant effect op de intentie tot stoppen, terwijl autoritair leiderschap de intentie tot stoppen verhoogd. Voorgaande verworpt hypothese vijf en hypothese vijf wordt niet aangenomen.

## 4.5 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de interview data geanalyseerd en beschreven. Het empirisch onderzoek heeft als doel de uiteindelijke conclusie uit de interviews te toetsen aan de data die zijn voortgekomen uit de survey.

### 4.5.1 Interviews management

Millennials worden door de respondenten ervaren als de generatie die weinig tot geen verantwoording durft te nemen. De heer van Loo onderschrijft dit door te stellen dat persoonlijke verantwoording wordt geschuwd en zoveel als mogelijk wordt vermeden. De heer van Loo zegt daarbij dat de millennial in zijn ervaring er alles aan doet om in groepsvorm te acteren en verantwoording zo breed als mogelijk te spreiden. Een andere benadering van het begrip verantwoording, is niet alleen op de taak gericht, de managers ervaren ook een andere benadering op de wijze waarop men op een medewerker mag rekenen. Volgens de heer van Loo mag en kun je er ook niets van of over zeggen, de Millennial duldt geen kritiek, alles wordt persoonlijk opgevat en voelt als een aanval. Dat je als manager iemand probeert te prikkelen en helpt beter te maken wordt volgens van Loo niet gezien.

De heer Peters stelt dat de betrokkenheid bij het bedrijf is veranderd, millennials binden zich niet en zijn weinig loyaal, het woord commitment heeft een andere lading dan bij de generatie ervoor. Volgens Peters heeft de millennial weinig geduld. Het leren van een vak of ambacht door taken veelvuldig te herhalen is de millennial niet gegeven. Volgens Peters wil de millennial alles nu en vooral snel, de millennial wil volgens hem de kortst mogelijke weg naar de top, met minder neemt hij of zij geen genoegen. De heer Muzerie zegt hierover "eerst kruipen, dan lopen" gaat voor deze generatie niet op. Inspanning leveren om een doel te bereiken is teveel gevraagd. De millennial is volgens Muzerie gewend het leven op een presenteerblaadje te ontvangen, pijn lijden en veel moeite doen om een doel te bereiken is teveel gevraagd. De managers zeggen een generatie te zien die teveel gepamperd is. Gepamperd door ouders maar ook zeker door het onderwijs, jongeren worden teveel beschermd en zelfs over beschermd. De heer Peters zegt daarover, "Ze willen niet alleen minder pijn lijden, ze willen helemaal geen pijn lijden. Het succes moet op een presenteerblaadje komen maar de discipline is null! De managers ervaren tevens een verandering in de 'sociale omgang', gesprekken vinden nauwelijks nog plaats. Communicatie gaat veelal via de nieuwe communicatie middelen, de telefoon is volgens de respondenten een heilig instrument geworden. Ook tijdens werktijden moet de telefoon direct voor het grijpen liggen. Gert Blom zegt hierover, het is voor millennials een verlengstuk geworden in de omgang met anderen. Sociale omgang in persoonlijke zin is voor de millennials ook anders in vergelijking met de generatie ervoor. Generatie X was klaar met werken wanneer de taak erop zat, kwam ook gemakkelijker een dag extra werken indien nodig. De Millennial eist volgens Blom een andere verhouding in zijn 'work-life' balance. Wanneer deze niet in een gezonde verhouding staat is de millennial bereid zijn of haar baan hiervoor te verlaten. Dit wordt door Aert van den Hoeck onderschreven

### Uitstroom

Door alle respondenten wordt de uitstroom in de horeca herkend, echter niet door een ieder direct ervaren. In het allerhoogste segment van de restaurantsector zijn volgens van Loo en Peters de aanmeldingen nog van een hoog niveau. Echter, hoewel de aanloop nog steeds voldoende is, ervaart men wel een lagere kwaliteit van het aanbod. Bovenbeschreven elementen liggen volgens de respondenten hier deels aan ten grondslag. De heer van den Hoeck zegt zijn kookstijl en de voorbereidingstijd te hebben aangepast om de uitstroom te verlagen. De heer van den Hoeck zegt hierover 'ik heb mijn mise en place aangepast, het moest eenvoudiger. We maakten lange dagen die voor de medewerkers te intensief bleken. Ik ben anders gaan werken, uiteindelijk kun je het ook niet alleen'. Rene Tichelaar van de Gieser Wildeman kent helemaal geen uitstroom, zijn medewerkers willen allemaal minimaal twee tot drie jaar blijven, allen vanwege de sfeer maar ook de balans die door de heer Tichelaar wordt geboden. "Stress kennen we hier niet, ik eis van een ieder de maximale inzet tot de taak, we bieden elkaar actief hulp aan. Als een collega hulp nodig heeft staan we klaar. Het gevolg is dat alle medewerkers met liefde bij de Gieser Wildeman werken. Ik weet en heb zelf ervaren dat het in de horeca veelal anders toegaat. Maar in mijn keuken werken we volgens een planning waar iedereen naar handelt dat geeft echt rust. Respondenten geven aan dat zij verwachten dat veel uitstroom al in het onderwijs kan worden voorkomen. Lesmateriaal en aftekentaken in het BBL sluiten geenszins meer aan op de huidige eisen en verwachtingen van het bedrijfsleven. De heer Lambermon zegt hierover. "het aftekenen van een taak als tomaat pliceren kan echt niet meer. Pas het curriculum

aan op de huidige generatie en arbeidsplek. De jeugd denkt en handelt digitaal, tevens is een wedstrijdement voor de jongeren veel leuker. Huiswerk maken vinden ze allemaal niets, maar zodra ik vraag of ze met elkaar een wedstrijdje willen doen met het voorbereiden en koken van een menu staan ze ineens vooraan. We moeten volgens Michel Lambermon creatiever worden om deze generatie te enthousiasmeren en vast te houden.

### Managen

Autoritair leiderschap en horeca zijn zeer dicht met elkaar verweven. Alle respondenten zeggen persoonlijke ervaring met de harde, eenzijdige en taakgerichte leiderschapsstijl. Opvallend genoeg klaagt geen van de respondenten hierover en wordt het zelfs als de basis gezien voor het huidige succes. Er wordt zelfs met bewondering gesproken over de leermeesters en leerbedrijven die zeer autoritair leiding gaven. Opvallend is het gegeven dat bijna iedere respondent zegt de autoritaire stijl niet in het eigen bedrijf te gebruiken. Enerzijds omdat men vanuit de persoonlijke overtuiging niet meer wil, men is niet overtuigd dat het de enige manier is. Anderzijds omwille van de huidige generatie, die de autoritaire stijl niet aan kan. De heer van Loo is nog wel een voorstander en wellicht het meest uitgesproken, hij zegt: Ik geloof sterk in een autoritaire stijl, in mijn keuken is deze nodig om de twee Michelin sterren en de kwaliteit van het product te borgen. Het is een militaire aanpak waarbij de taken zeer duidelijk zijn, de medewerker wordt verantwoordelijk gesteld, de medewerker moet leveren wat er van hem of haar verwacht wordt. Uiteindelijk ben ik eindverantwoordelijk en bepaal ik uiteindelijk alles in deze organisatie. Michel Lambermon zegt met andere woorden vrijwel hetzelfde, 'ik ben milder geworden, wellicht door mijn leeftijd en opgedane kennis. Ik ben natuurlijk nog steeds de baas maar ik probeer mijn medewerkers meer dan ooit tevoren in al mijn processen te betrekken. Ik wil hen het gevoel geven dat men erbij hoort, dat ze een stem hebben. Maar ik ben en blijf de baas, ik heb de laatste stem en de eindbeslissing. Wie zijn taak naar verwachting uitvoert kent geen problemen, wie verzaakt pak ik aan.

Het kasteel van Rhoon zegt nog wel in een directieve stijl te geloven maar dat de wereld dermate veranderd is dat het niet meer kan. Een participatieve of democratische stijl blijkt beter volgens van den Hoeck voor het behoud van medewerkers. Voor de kwaliteit van het uiteindelijke product of dienst denkt van den Hoeck niet dat een participatieve methode beter werkt. Van den Hoeck heeft qua kookstijl concessies moeten doen. Restaurant Amarone en de Gieser Wildeman hanteren beide een participatieve leiderschapsstijl, beide restaurants hebben een zeer lage uitstroom van medewerkers. Beide ondernemers zeggen de lage uitstroom direct met de participatieve leiderschapsstijl in verband te leggen. Restaurant Amarone gaat het verst in zijn opvatting en overtuiging, De heer Blom heeft zijn Sous-chef mede eigenaar gemaakt om het feit dat medewerkers moeten ervaren dat delen de manier is om in de toekomst succes te boeken. Zowel restaurant Amarone als de Gieser Wildeman geven de medewerkers zeer veel ruimte voor medezeggenschap, de stem van de medewerkers wordt zeer serieus genomen. Restaurant aan de Zweth, zegt met de dag steeds verder van een autoritaire stijl af te stappen, ondanks het feit dat hij het zelf een zeer prettige manier vindt. Joris Peters zegt voor behoud van het bedrijf steeds participatiever te worden, mijn medewerkers gaan er steeds beter door presteren, ik kan mede daardoor beter op hen rekenen. Ik zal moeten leren niet op mijn eigen ervaring te blijven acteren maar open te staan voor veranderingen.

### Inspraak

Alle organisaties schreeuwen bijna om meer inspraak. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers veel ruimte krijgen om mee te denken aan verbeteringen die de bedrijfsprestaties ten goede komen. In alle vormen staan de restaurants open voor suggesties en hulp. De deur staat open voor ideeën met betrekking tot kooktechnieken, smaakcombinaties en het ontwikkelen van nieuwe gerechten. Over de praktijk is men echter vrijwel gelijkgestemd, de millennial wil graag de mogelijkheid tot medezeggenschap en inspraak maar gebruikt deze niet. Volgens de respondenten lijkt het hen puur om de mogelijkheid te gaan, millennials willen de mogelijkheid hebben om iedere laag in de hiërarchie aan te kunnen spreken, er moet echter geen verantwoording aan hangen.

### Distributieve rechtvaardigheid

Er wordt hard gewerkt in de horeca en de vergoeding die de medewerker ontvangt ligt volgens van Loo lang niet altijd in verhouding met wat de medewerker werkelijk verdient. De financiële beloning is laag, iedere respondent zegt dit direct te herkennen. Zowel in het eigen bedrijf (het salaris wat men nu aan de medewerker uitbetaald) als de eigen ervaring uit het verleden is de financiële beloning te laag geweest, Joris Peters bevestigt dit zeer nadrukkelijk. Tevens herkennen de respondenten dit beeld bij collega ondernemers. De oplossing wordt veelal gevonden in een andere beloning. Er worden kleine cadeaus gegund en medewerkers die qua inzet en prestatie opvallen worden beloond met bijvoorbeeld stages in andere topbedrijven. Over een structurele oplossing wordt slechts gemijmerd, KHN wordt als partij genoemd om het tij te keren. Restaurant Aan de Zweth trekt de lage beloning zichzelf het zwaarst aan. De beloning is naar wat bedrijfskundig verantwoord is, bij winst overweeg ik wel een winstuitkering te gaan delen. Joris Peters zegt graag meer begrip te krijgen wanneer hij als ondernemer transparanter gaat ondernemen. Tegengeluid is er ook, de heer van Loo zegt, ik beloon eerlijk en naar inzet voldoende. Toch vind ik als ondernemer dat de jongeren al teveel gefocust zijn op de beloning. Leren en ervaring opdoen is kennis vergaren, wanneer je nu als een spons alles opzuigt kun je later de kennis verwaarden.

### Interactionele rechtvaardigheid

Er is vanuit de werkgevers en managers veel aandacht voor de medewerkers. De aandacht uit zich voornamelijk in korte momenten met de medewerkers. Michel Lambermon zegt korte persoonlijke gesprekken te voeren die worden gebruikt om er voor de mens achter de collega te zijn. Alle respondenten zeggen tijd voor de medewerkers te maken en naar privé situaties te vragen. Alle respondenten staan open voor problemen en ongemakkelijke situaties van medewerkers. De ondernemers uit de respondenten herkennen vanuit het ondernemerschap pas verborgen issues van medewerkers. Zo is in de interviews naar voren gekomen dat financiële problemen van medewerkers niet los kan worden gezien van een bedrijfssituatie. Gert Blom zegt bij een medewerker die zonder dak boven het hoofd kwam te zitten voor onderdak te hebben gezorgd. Hoewel men graag meer tijd wil maken om dieper met de medewerkers om te gaan wordt gebrek aan 'tijd' als belangrijkste argument gebruikt. Vanuit de ondernemers en managers wordt persoonlijke omgang als belangrijkste tool gezien om medewerkers tevreden te houden, aandacht is voor de Millennial zeer belangrijk.

### Job satisfaction

Plezier in het werk is ook voor de horeca een zeer belangrijk onderdeel van de beleving bij een baan of bedrijfskeuze. De respondenten zeggen dit allen te snappen en er op hun manier aandacht aan te schenken. Er is echter geen restaurant die kan noemen hoe men er vorm aan geeft. Veel van het plezier wordt gezocht in de taakstelling die de medewerkers heeft. Afwisseling in taken en vrijheid in werkzaamheden wordt genoemd, andere mogelijkheden tot het in stand houden van 'job satisfaction' is de mogelijkheid van vak gerelateerde evenementen. Denk hierbij aan wijnproeverijen, stages bij specialisten en meewerkstages bij topbedrijven. Een enkele keer wordt een gezamenlijk drankje drinken als mogelijkheid genoemd. Hier zit echter geen structurele herhaling in, een gezellig sluitdrankje is meer een beloning op een goede teamprestatie.

Rene Tichelaar zegt juist heel veel aandacht te schenken aan "job satisfaction", wanneer er onderling niet meer gelachen wordt, dan maak ik me zorgen. Medewerkers moeten in mijn restaurant met een lach binnenkomen en met een lach weggaan. Ik ben wellicht nog zorgzamer op mijn mensen dan op mijn gasten.

#### 4.5.2 Interviews Millennials

##### Leiderschap

Er bestaat een zekere contradictie in de wijze waarop de werknemer naar zijn of haar directe manager of ondernemer kijkt. Met veel bewondering wordt er gesproken over de vakkennis en de onophoudelijke drive om de beste te zijn. Zo zegt GS "Alles moet wijken om de gasten te verwennen en op Culinaire gebied onderscheidend te zijn". Respondenten zijn van mening voor deze ambitie een hoge prijs te moeten betalen. De wijze waarop de ondernemer of manager, de zichzelf opgelegde hoge standaard bereikt of continueert kan bij de werknemer op weinig waardering rekenen. S v d S verwoordt zijn ervaring als volgt: *'Zijn passie om de beste te zijn had voorrang op alles, zijn doel was heilig en alles wat dat doel in de weg kon staan moest wijken. Zijn stijl was hard, afstandelijk en heel directief'*.

Passie is één van de beschrijvingen die de respondenten gebruiken om duidelijk te maken waar het voor hun managers om draait. Dat daar vanuit de historie een autoritaire, directieve en taakgerichte houding bij past neemt men bijna als vanzelfsprekend aan. Alle respondenten herkennen de ervaren leiderschapsstijl als autoritair. Top-down communicatie en vooral taakgericht en directief aansturen versterkt hun beeld. S v W brengt de autoritaire leiderschapsstijl in verband met narcisme. Vooral omdat de organisatie doelstelling als een persoonlijke ambitie wordt gepercipieerd.

Mede door het niveau of de status van het restaurant of de manager lijkt de autoritaire leiderschapsstijl geaccepteerd te worden. Het aanbod in medewerkers is onophoudelijk, de bron lijkt zelfs onuitputtelijk. De wens of het verlangen naar een goed C.V. maakt dat werknemers heel ver gaan in hun acceptatie. Ook als er sprake blijkt van uitsluitend eenrichtingsverkeer. Opvallend is de mate waarin de respondenten het autoritaire gedrag consistent beschrijven. G S stelt dat het eigenbelang van de leidinggevende nooit uit het oog verloren gaat. D d l R zegt in zijn interview, de chef is er heilig van overtuigd dat er maar één leider kan zijn en dat het geven van bevelen een onderdeel is van de bedrijfsvoering. Hard optreden is vanuit het oogpunt van deze managers een normaal onderdeel van het aansturen.

##### Inspraak

Medewerkers hebben in de horeca weinig inspraak op de processen en uitvoering van werkzaamheden. Als reden wordt de conservatieve omgeving en de eigenwijze aanpak van het management genoemd. Een ander benoemd argument is de sterk aanwezige routinematige aanpak om continuïteit binnen de horeca exploitatie tot de hoogste graad door te kunnen voeren. Ervaringen tussen medewerkers worden wel met elkaar gedeeld maar echter heel sporadisch doorgevoerd. De werknemers zien de enorm brede ervaring van collega's als een meerwaarde en ziet de conservatieve benadering als een bedreiging voor het invoeren van meer innovatie. De meeste ervaringen die onderling worden gedeeld is vaktechnisch van aard, in enkele gevallen betreft het informatie over inkoop of verbeteringen op het gebied van rendement. Meer inspraak is vanuit de werknemer gewenst, temeer om het gevoel hiermee van toegevoegde waarde voor de organisatie te zijn.

##### Distributieve rechtvaardigheid

Respondenten brengen het begrip 'beloning' direct in verband met salaris, oftewel de financiële beloning voor geleverde diensten, in dit specifieke geval arbeid. Zonder uitzondering wordt de beloning door de werknemers als te laag gewaardeerd. Respondenten bekrachtigen deze ervaring voornamelijk door de beloning in vergelijking te stellen tot het aantal uren arbeid die men voor het salaris levert. In vrijwel alle gevallen is er sprake van een vast salaris, ongeacht het aantal uren die de werknemer werkt. De financiële beloning wordt door de werknemers niet alleen vergeleken op geleverde uren arbeid maar ook vergeleken naar de verantwoording die men draagt, de stress die wordt ervaren en de flexibiliteit die de werkgever verlangt. In alle gevallen ervaren de respondenten een disbalans, de beloning staat niet in verhouding tot de arbeidsrelatie. Respondenten benoemen tevens het gebrek aan secundaire beloningen, geen van de respondenten ziet of ervaart een creatieve tegemoetkoming voor de geleverde diensten.

### Interactionele rechtvaardigheid

De betrokkenheid uit het management of uit de ondernemer is laag in de horeca. Alle respondenten benoemen het gebrek aan persoonlijke aandacht. De respondenten geven aan persoonlijke aandacht te missen, contact met de leidinggevenden blijft afstandelijk en oppervlakkig. Onder collega's voelt en ervaart men een sterkere betrokkenheid. Zonder uitzondering geven de respondenten aan dat interesse in familie of familie aangelegenheden zeer gewaardeerd worden. Verjaardagen, jubilea zijn onderwerpen die door de werkzaamheden nogal eens gemist worden, een luisterend oor of een collega die inspringt ter vervanging doet heel veel goed. Het gebrek aan empathie wordt door een respondent verklaard door het overwegend introverte omgeving van zijn persoonlijke omgeving. Koks blijken minder 'outgoing' te zijn als bijvoorbeeld het bediende personeel.

### Job satisfaction

Alle respondenten geven aan heel veel plezier te halen uit de taak of het ambacht zelf. Zonder uitzondering benoemt men het uitvoeren van de taak als een waardevolle invulling van het werk. Daarnaast wordt onderling contact met collega's erg gewaardeerd. Een sluitdrankje in een prettige sfeer vindt men belangrijk. Opvallend is het gegeven dat de respondenten het zeer waardevol vinden om met elkaar excursies te maken en het liefst vak gerelateerde activiteiten te doen. Kennis vergaren vergroot de 'job satisfaction'. Om de werkzaamheden binnen het restaurant vooral leuk te houden is 'job rotation' genoemd. De afwisseling van taken en uitvoering houdt men scherp en ver weg van verveling.

### Intentie tot stoppen

*"Het gaat in de horeca altijd om de gast, maar nooit om de medewerker"* deze quote verwoordt het gevoel van vrijwel alle respondenten. De Horeca is primair gefocust op de gast en vooral de gastbeleving. Respondenten geven aan dat de horeca een prachtige vak biedt. De taak is mooi, uitdagend en creatief. Het kunnen creëren en vooral de waardering van gasten maken voor de respondenten het vak uniek. Het is voornamelijk het gebrek aan persoonlijke waardering, te lage financiële vergoeding en de hoge werkdruk die het voor de respondenten onmogelijk maakt om het ambacht langer uit te voeren. Met veel tegenzin verlaten zij de horeca met betrekking tot de werkzaamheden. Meerdere respondenten geven aan dat meer erkenning en betere omstandigheden hen had weerhouden te stoppen. De hoge werkdruk, de intensiteit maar ook een ongezonde life- work balance hebben hen geholpen om de moeilijke beslissing uiteindelijk toch te maken. Opvallend is het gebrek aan persoonlijke aandacht en carrière planning, een paar respondenten geven aan dat meer aandacht op het persoonlijk vlak goed had gedaan. Geen van de respondenten willen terugkeren naar de horeca. Eenmaal is een pensioen voorziening als doorslaggevende reden genoemd voor een overstap naar een andere bedrijfstak.

## 4.6 Samenvatting interviews

Uit gesprekken met millennials en managers uit de horeca komt sterk naar voren dat autoritair leiderschap een grote rol speelt in de bedrijfsvoering. Opvallend is het feit dat de managers de stijl enorm waarderen maar er steeds meer afstand van lijken te nemen. De managers erkennen op de hoogte te zijn van een hoge uitstroom in de horeca, maar ervaren er zelf vooralsnog geen nadelige gevolgen van. Het aanbod van mensen blijft in het topsegment nog op peil. Over het aanbod van medewerkers in de toekomst is men minder vertrouwensvol. Een participatieve leiderschapsstijl wordt door medewerkers gewaardeerd en blijkt in sommige geïnterviewde organisaties goed te werken. De uitstroom van medewerkers blijkt bij de respondenten laag te zijn terwijl het restaurant in de waardering van bijvoorbeeld Michelin gelijk blijft. Er hoeft als gevolg van een andere leiderschapsstijl dus niet direct een verband te liggen met de kwaliteit van het werk. Voor de respondenten die de horeca verlaten hebben kwam de verandering te laat. Unaniem ervaren zij de nadelige effecten van autoritair leiderschap. Voor hen was er geen enkele inspraak of medezeggenschap mogelijk. Het eenrichtingsverkeer binnen de organisatie waar men werkzaam was heeft hen opgebroken, veelal ervaren zij alleen goed genoeg te zijn voor het uitvoeren van een taak en verder geen toegevoegde waarde te hebben.

Wanneer deze ervaring gekoppeld wordt aan de enorme inzet die dagelijks nodig is om op topniveau te acteren, is voor hen de vlam uiteindelijk te snel gedoofd. De lage waardering vanuit het management door beperkt persoonlijk contact en de lage financiële beloning, maakte goed functioneren extreem zwaar. Voor hen waren werkweken van zestig uur eerder regel dan uitzondering. Overuren waren er in overvloed, een vergoeding voor de geleverde inzet was er echter niet. Vrijwel alle respondenten geven aan dat de slechte beloning en de wijze waarop de manager of ondernemer met hen omging de aanleiding vormde van het genomen ontslag.

Ondernemers erkennen dat de beloning uit verhouding ligt tot de inzet en flexibiliteit die het werk van hen vraagt. Graag zouden ze medewerkers beter belonen, alle respondenten erkennen de enorme waarde van tevreden medewerkers. Sommige respondenten geven aan dat een betere beloning lastig wordt door krappe marges, bedrijfskundig zijn hogere beloningen niet direct verantwoord. Enige terughoudendheid in een hogere beloning is er ook, managers en ondernemers herkennen een lagere betrokkenheid van de jongere medewerkers. Men kent een lage loyaliteit en lijkt soms tegen de zin in te gaan werken. Medewerkers die geen passie tonen in een omgeving waarbij de toegevoegde waarde vanuit liefde en toewijding moet komen, is lastig extra of beter te belonen. Wanneer de medewerker van nu geen persoonlijke verantwoording wenst te dragen, is de medewerker ook nergens op aan te spreken. De millennial is een generatie die wezenlijk anders is dan generatie X, die veelal direct leiding aan hen geeft. Het contrast tussen de generaties kan bijna niet groter.

## 5 Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen en de daarbij behorende verklaringen van deze studie beschreven. Het bevat theoretische en praktische implicaties, de beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

### 5.1 Bevindingen en verklaringen

Doel van dit onderzoek was te onderzoeken of in de horeca autoritair leiderschap de uitstroom van medewerkers beïnvloed en of de variabelen 'inspraak', 'distributieve rechtvaardigheid', 'job satisfaction' en 'interactionele rechtvaardigheid' het effect tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen mediëren.

#### 5.1.1 Autoritair leiderschap

In deze studie is onderzocht of een hogere mate van autoritair leiderschap leidt tot een hogere intentie tot stoppen bij millennials in de horeca. Uit het literatuur onderzoek is naar voren gekomen dat er een positieve relatie bestaat tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Volgens Bass slagen autoritaire leiders er niet in om ondergeschikten aan hen te binden om het feit dat medewerkers niet worden gestimuleerd loyaal en toegewijd aan hen te zijn (Bass B. M., 1998). Medewerkers verbinden hun toewijding en verbondenheid aan de leider wanneer zij daar positief in gestimuleerd worden, maar autoritaire leiders zoeken deze connectie niet (Bass B. M., 1998). Cremer stelt dat medewerkers die functioneren onder een niet autoritaire leider eerder geneigd en bereid zijn de leider te volgen (De Cremer, 2004). Volgens Cremer heeft dit als gevolg dat medewerkers onder autoritair leiderschap minder gemotiveerd zijn instructies op te volgen omdat zij zich niet met de leider verbonden voelen (De Cremer, 2004). Bass voegt daar aan toe dat een autoritaire leiderschapsstijl de motivatie en loyaliteit van medewerkers negatief beïnvloed (Bass B. M., 1990) (Lewin, 1993) (Vroom, 1973) (Yukl, 1999). Het gevolg is volgens Foels dat autoritair leiderschap door ondergeschikten veelal als ongewenst of zelfs als destructief wordt gezien (Foels, 2000). Tromp en Blomme voegen daar aan toe dat er binnen de horeca een verband bestaat tussen autoritair leiderschap en een hoge mate van negatieve spanning onder medewerkers die vervolgens de werk/ privé relatie negatief beïnvloed (Tromp, 2014). Ley voegt daar nog aan toe dat een hoge werkdruk, slechte werkomstandigheden en minimale zorg voor medewerkers bijdragen aan de besluitvorming de organisatie te verlaten (Ley, 1966). De oorzaak bij het nemen van ontslag ligt voor de werknemers mede verscholen in de factoren als te lage beloning ten opzichte van de inzet, onacceptabele werkuren en autoritaire supervisie (Ley, 1966). Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat autoritair leiderschap bijdraagt aan een hogere intentie tot stoppen. Dit sluit aan bij de uitkomst uit het kwalitatieve onderzoek. De resultaten uit het empirisch onderzoek komen overeen met de uitkomsten uit de literatuur.

#### 5.1.2 Inspraak

In deze studie is onderzocht of inspraak een mediërend effect heeft tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Literatuur onderzoek heeft aangetoond dat één van de kenmerken van autoritair leiderschap vanuit medewerkers gezien, de beperking aan medezeggenschap en de minimale betrokkenheid bij besluitvorming is. Judge stelt dat autoritaire leiders laag scoren op de factoren overleg en inspraak binnen organisaties (Judge, 2004). De dominante rol en pushende stijl van de leider toont weinig respect voor de gevoelens, sociale waarden en de mening van betrokkenen in de organisatie (Bass B. M., 1990) (Russell, 2002) (Peterson, 1997). Cremer stelt dat autoritair leiderschap geen ruimte biedt aan medewerkers om hun ideeën te delen en zelfs verder te ontwikkelen (Cremer de, 2006). In plaats daarvan verwerpen autoritaire leiders de ideeën en meningen die niet van hen zijn en dringen zij de eigen mening op. Met als gevolg dat medewerkers geen respect ervaren, geen stem of medezeggenschap krijgen en weinig vertrouwen ervaren (Cremer de, 2006). Volgens Tyler heeft het ontnemen van inspraak een negatieve invloed op de gevoelens van medewerkers. Het gebrek aan inspraak leidt bij medewerkers tot een gebrek aan vertrouwen, men ziet het als een gebrek aan respect voor de meningen en het delen van waarden van medewerkers (Tyler T. R., 1985). Volgens Hirschman kan de mogelijke ontevredenheid voortvloeiend uit het gebrek gehoord te worden leiden tot het stoppen van de werknemer. In het door Hirschman ontwikkelde framework 'exit-voice-loyalty' stelt hij: werknemers handelen bij problemen en het niet gehoord worden op twee manieren, te weten: klagen of vertrekken. (Hirschman, 1970). De keuze om uiteindelijk te klagen of te vertrekken ligt in de mate van loyaliteit die de betrokkenen naar de organisatie voelt. De impact op medewerkers om gehoord te worden of betrokkenheid te ervaren



weegt zelfs significant zwaarder dan salaris (Blinder, 1990). Deze bevinding is consistent met Callier, Mbah en Ikemefuna die erop wijzen dat medewerkers alternatieven overwegen en een organisatie verlaten als ze niet worden betrokken of gekend in besluitvormingsprocessen die aan de taak of functie gekoppeld is (Callier, 2011) (Mbah, 2011). De literatuur komt overeen met de resultaten uit dit kwantitatieve onderzoek waarbij er een significante samenhang is aangetoond tussen autoritair leiderschap en inspraak. Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op inspraak en inspraak verlaagd de intentie tot stoppen. Uit de kwalitatieve studie is gebleken dat de managers open staan voor meer inspraak en in de veronderstelling leven deze ook te bieden. Men zegt open te staan voor suggesties en initiatieven maar men ervaart niet dat de medewerkers gebruik willen maken van de inspraak mogelijkheden. De managers zien vooral medewerkers die wel mee willen praten maar geen verantwoording willen nemen. De medewerkers zien en ervaren echter geen ruimte tot inspraak. Dit beperkt zich niet alleen tot de technische uitvoering van de taken maar ook op de proces en management zijde van de organisatie. Het eenrichtingsverkeer binnen de conservatieve organisatie waar men werkzaam was heeft hen opgebroken, veelal ervaren zij alleen goed genoeg te zijn voor het uitvoeren van een taak en verder geen toegevoegde waarde te hebben.

### 5.1.3 Distributieve rechtvaardigheid

In deze studie is onderzocht of distributieve rechtvaardigheid een mediërend effect heeft op autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. In de literatuur wordt door Adams beschreven dat distributieve gerechtigheid door mensen als belangrijk wordt ervaren, men is in het algemeen gevoelig voor een eerlijke behandeling die is gebaseerd op gelijkwaardigheid en gerechtigheid (Adams, 1965) (Greenberg, 1989). O'Donnell & Shields beschrijven distributieve rechtvaardigheid als de verdeling van uitkomsten, voor organisaties is dit te vertalen als de waardering die een medewerker krijgt van de werkgever of collega's, een eerlijke mogelijkheid op promotie of de financiële beloning voor geleverde diensten (O'Donnell, 2002). De basis voor distributieve rechtvaardigheid berust dus op billijkheid. Billijkheid stelt dat er balans moet zijn tussen enerzijds investeren en anderzijds de uitkomsten. Het is de afweging, wat lever ik en wat krijg ik ervoor terug? Houdt de organisatie rekening met een rechtvaardige uitvoering van procedures en houdt men hierbij rekening met de wensen en belangen van medewerkers? Wanneer een organisatie deze belangen en wensen rechtvaardig dient zal de medewerker als positief ervaren, bij een onrechtvaardige ervaring kan dit leiden tot een lagere kwaliteit van het uitgevoerde werk, verzuim en zelfs tot het verlaten van de organisatie (O'Donnell, 2002). De oorzaak bij het nemen van ontslag ligt volgens Ley veelal verscholen in de extrinsieke factoren zoals te lage beloning ten opzichte van de inzet, onacceptabele werkuren en autoritaire supervisie (Ley, 1966). Levinson stelt, ondersteund door de 'Social Exchange Theory' dat individuen bij een ongelijke of oneerlijke behandeling op basis van hun ontevredenheid eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Levinson, 1965). Blomme heeft in onderzoek aangetoond dat lage beloningen ten opzichte van de intensiteit van het werk, lange werkdagen, een bepaalde beperking aan sociale activiteiten gekoppeld aan een lage mate van carrière mogelijkheden voor de gastvrijheidsbranche kunnen leiden tot een hoge uitstroom van millennials (Blomme, 2010) (Walsh, 2007). Wood komt tot dezelfde conclusie in zijn boek "Working in hotels and catering" waarin Woods de omstandigheden en situaties uit de horeca als zeer lange werkdagen met te lage financiële beloningen beschrijft (Wood, 1997). De kwantitatieve studie toont een significante samenhang tussen autoritair leiderschap en distributieve rechtvaardigheid. Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op distributieve rechtvaardigheid maar distributieve rechtvaardigheid heeft geen significant effect op de intentie tot stoppen. Resultaten uit het kwantitatieve onderzoek komen niet overeen met de literatuur en het kwalitatieve onderzoek. Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat de managers erkennen dat er hard moet worden gewerkt in de horeca en de vergoeding die de medewerkers ontvangen te laag is. De vergoeding ligt volgens hen lang niet altijd in verhouding met wat de medewerker werkelijk verdient. De financiële beloning is laag. Als argument wordt benoemd dat de beloning naar wat bedrijfskundig verantwoord is. Bij een enkele ondernemer is meer transparantie benoemd om begrip en vertrouwen te krijgen. Toch spreekt één ondernemer uit dat de medewerker teveel gefocust is op de vergoeding en beter de afweging kan maken wat de beloning op lange termijn is op zijn of haar investering. De medewerkers ervaren een te lage beloning voor de hoeveelheid en verantwoording van de baan. Men ervaart geen balans in de kosten baten afweging. Een verklaring waarom deze situatie vanuit het onderzoek niet direct leidt tot stoppen zou kunnen zijn dat men de situatie als normaal voor de branche is gaan zien. Een situatie waarin een disbalans tussen de inzet en

vergoeding als vanzelfsprekend wordt gezien zou tot gelatenheid kunnen leiden. De verwachting zou kunnen zijn dat de situatie in een andere organisatie binnen de branche hoogstwaarschijnlijk niet veel anders zal zijn.

#### 5.1.4 Job satisfaction

In deze studie is onderzocht of job satisfaction als mediërend effect dient tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Literatuur onderzoek heeft aangetoond dat job satisfaction als een belangrijke voorspeller wordt gezien van de mate waarop een medewerker zich betrokken voelt tot de organisatie. Tevredenheid is volgens Weiss een houding met een emotioneel component die voor de mens bepalend is om loyaal te zijn naar de organisatie en om prestaties te leveren (Weiss, 2002). Imper stelt dat een lage betrokkenheid vanuit de werkgever of leidinggevende gekoppeld aan een centrale besluitvorming is gerelateerd aan een lage mate van tevredenheid en voldoening (Imper, 1990) (Rice, 1994). Dulebohn zegt in het verlengde hiervan dat de stijl van leidinggeven veel invloed heeft op 'hoe' een medewerker zijn of haar baan ervaart en bepalend is voor de mate van job satisfaction' (Dulebohn, 2012). Tepper vult daarbij aan dat werknemers die werkzaam zijn onder een autoritaire stijl van leidinggeven een lagere betrokkenheid voelen tot de organisatie waarvoor zij werken en minder plezier hebben in hun werk (Tepper, 2000). Volgens Tepper hebben deze werknemers als gevolg hiervan een sterkere intentie hun baan te verlaten (Tepper B. J., 2000). Minder plezier in het werk heeft een negatieve invloed op het privéleven en leidt mede hierdoor tot een lagere verbondenheid met de organisatie. Volgens Tepper hebben deze werknemers als gevolg hiervan een sterkere intentie hun baan te verlaten (Tepper B. J., 2000). Een hoge mate van job satisfaction zou binnen een autoritair omgeving de intentie te verlaten kunnen verlagen. Karatepe stelt dat job satisfaction een sterke invloed heeft op de prestaties, verzuim en productiviteit van medewerkers (Karatepe, 2007). Brashear en Mudor hebben aangetoond dat emotionele uitputting door bijvoorbeeld stress, hoge werkdruk of het gebrek aan empathie een hoge negatieve impact heeft op het ervaren van job satisfaction en de intentie de organisatie te verlaten vergroot (Brashear, 2003) (Mudor, 2011) (Susskind, 2000). Price en Mueller stellen dat job satisfaction een directe invloed heeft op de intentie tot stoppen bij werknemers (Price, 1981). Kim heeft aangetoond dat job satisfaction binnen organisaties een zeer sterke relatie heeft tot de intentie tot stoppen van medewerkers, met in het bijzonder de gastvrijheidsindustrie (Kim, 2009). Het kwantitatieve onderzoek heeft een significante samenhang tussen autoritair leiderschap en job satisfaction aangetoond. Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op job satisfaction, maar job satisfaction heeft geen significant effect op de intentie tot stoppen. Resultaten uit het kwantitatieve onderzoek komen niet overeen met de literatuur en het kwalitatieve onderzoek. In de interviews tonen de managers begrip voor het feit dat plezier in het werk ook voor de horeca een belangrijk onderdeel van de beleving bij een baan of bedrijfskeuze vormt. De managers zeggen dit allen te snappen en er op hun manier aandacht aan te schenken. Er is echter geen restaurant dat kan noemen hoe men hier vorm aan geeft. Veel van het plezier wordt gezocht in de taakstelling die de medewerkers heeft. Afwisseling in taken en vrijheid in werkzaamheden wordt genoemd. Andere mogelijkheden voor het in stand houden van 'job satisfaction' is de mogelijkheid van vak gerelateerde evenementen. De medewerkers zeggen ondanks de omstandigheden veel plezier te halen uit de taak of het ambacht zelf. Men benoemt men het uitvoeren van de taak als een waardevolle invulling van het werk. Daarnaast wordt onderling contact met collega's erg gewaardeerd. Een sluitdrankje in een prettige sfeer vindt men belangrijk. Opvallend is het gegeven dat de respondenten het zeer waardevol vinden om met elkaar excursies te maken en het liefst vak gerelateerde activiteiten te doen. Een verklaring waarom een verlaagde job satisfaction niet direct leidt tot het stoppen van de baan zou kunnen liggen in het feit dat medewerkers 'tevredeheid' verdelen in de algehele sfeer binnen een organisatie en de uitvoering van de feitelijke taak. De uitvoering van de feitelijke taak lijkt doorslaggevend voor werknemers. Ondanks een minder prettige sfeer kan een leuke, prettige of uitdagende taak de beleving positief beïnvloeden en de medewerker in de organisatie houden.

#### 5.1.5 Interactieve rechtvaardigheid

In deze studie is onderzocht of interactieve rechtvaardigheid een mediërend effect heeft op autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Literatuur onderzoek heeft aangetoond dat interactieve rechtvaardigheid vanuit de werknemer wordt bepaald door het interpersoonlijk contact vanuit de leidinggevend en voortkomt vanuit de cognitieve en affectieve gedragingen (Bies R. J., 1986) (Cropanzano, 1999) (Masterson, 2000). Interactieve rechtvaardigheid verwijst naar de perceptie van

een individu over de wijze waarop zij door hun leidinggevend worden behandeld, het gaat in die perceptie om de zorg die de leidinggevende naar de werknemer uit (Colquitt, 2001). Interactionele rechtvaardigheid is volgens Wu een belangrijk mechanisme tussen autoritair leiderschap en het vertrouwen van de werknemer (Wu, 2011). Autoritaire leiders vertonen vanuit het gedrag minder snel respect en zorg naar ondergeschikten en delen in mindere mate informatie. Aryee, Chen, Sun en Debrah vonden in hun onderzoek een negatieve relatie tussen autoritair leiderschap en de perceptie van interactionele rechtvaardigheid bij medewerkers (Aryee, 2007). De dominante rol en pushende stijl van autoritaire leiderschap toont weinig respect voor de gevoelens, sociale waarden en de mening van betrokkenen in de organisatie (Bass B. M., 1990) ; (Russell, 2002) (Peterson, 1997). Literatuur over leiderschap identificeert autoritair leiderschap als een stijl met een beperkte zorg voor socio-emotionele dimensies. Minimale zorg vanuit de organisatie voor medewerkers draagt volgens Ley bij aan de besluitvorming de organisatie te verlaten (Ley, 1966). Cho stelt dat medewerkers die in de gastvrijheidsindustrie werkzaam zijn en die vanuit de organisatie verbondenheid, betrokkenheid, ondersteuning, zorg en begeleiding ervaren een lagere intentie hebben om de organisatie te verlaten (Cho, 2009).

Het kwantitatieve onderzoek heeft een significante samenhang tussen autoritair leiderschap en interactionele rechtvaardigheid aangetoond. Autoritair leiderschap heeft een negatieve invloed op interactionele rechtvaardigheid maar interactionele rechtvaardigheid heeft geen significant effect op de intentie tot stoppen. In de interviews komt naar voren dat managers vooral in korte persoonlijke gesprekken aandacht besteden aan hun medewerkers. Men ziet de persoonlijke relatie als oplossing om medewerkers langer aan zich te binden. Er wordt ruimte geboden om persoonlijke problemen het hoofd te bieden en te uiten. De aandacht voor de medewerker staat echter los van de organisatie en komt vanuit de interviews voornamelijk voor uit de persoonlijke karakter van de manager. De medewerker ervaart de steun vanuit het management echter alleen op de meest belangrijke momenten. Het contact met de leidinggevend blijft afstandelijk en oppervlakkig, zorg voor de werknemer vanuit de organisatie wordt niet ervaren. Voor de respondenten van het kwalitatieve onderzoek heeft een gebrek aan zorg bijgedragen aan het stoppen van hun dienstverband en volgt dit resultaat de uitkomst vanuit de literatuur. Een verklaring voor de verschillende uitkomsten kunnen voortkomen uit het feit dat medewerkers onder zorg wellicht een hogere mate van empathie verwachten van de manager. Dit kan betekenen dat persoonlijke erkenning voor de medewerker los staat van de zorg die een organisatie of manager draagt voor het persoonlijk welzijn ten behoeve van de baan of uitvoering van het werk.

## 5.2 Theoretische implicaties

Deze studie draagt bij aan de theorievorming over autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Binnen het onderzoek zijn inspraak, distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction en interactionele rechtvaardigheid als mediërende variabelen onderzocht. De uitkomst van deze studie is dat de variabelen distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction en interactionele rechtvaardigheid in tegenstelling tot het literatuuronderzoek geen significant effect hebben op de intentie tot stoppen. Het effect op de intentie tot stoppen wordt voornamelijk beïnvloed door autoritair leiderschap die de intentie tot stoppen vergroot. Inspraak medieert de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen, waarbij de intentie tot stoppen wordt verlaagd.

## 5.3 Praktische implicaties

Deze studie draagt voor de horeca bij aan de oplossing om de hoge uitstroom van medewerkers te verlagen. De studie heeft aangetoond dat in de horeca waar een autoritaire leiderschapsstijl actief is, het gebrek aan inspraak de intentie tot stoppen verhoogd zijn. Autoritaire leiders in de horeca kunnen de uitstroom van medewerkers verlagen wanneer zij binnen de autoritaire leiderschapsstijl ruimte bieden voor meer inspraak. Hoewel autoritair leiderschap bijna symbool staat voor eenzijdige communicatie, waarbij de leider taken en werkzaamheden oplegt moet er ruimte kunnen worden gecreëerd om medewerkers bij organisationele uitdagingen te betrekken en hen mee te laten denken.

Hierbij is het niet alleen van belang dat het feitelijk mogelijk is om mee te denken maar ook dat de medewerker voldoende ervaart de mogelijkheden te hebben om mee te denken.

## 5.4 Beperkingen en aanbevelingen

In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden, dit verhoogt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Bij de kwantitatieve methode is gebruikt gemaakt van een survey waarbij 150 respondenten de survey hebben ingevuld. Het aantal respondenten is op de totale populatie klein. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de Randstad, deze geografische afbakening hoeft op basis van bijvoorbeeld 'cultuur' niet representatief te zijn voor een landelijk gemiddelde. Respondenten zijn gevonden op opleidingscentra en levensmiddelen groothandels. Sociale media of digitale platforms zijn niet benaderd, dit had de populatie aanzienlijk groter en breder kunnen maken. Met betrekking tot het kwalitatieve onderzoek zijn het aantal respondenten bij zowel de managers als de werknemers ten opzichte van de totale onderzoekspopulatie laag. In de interviews met de ondernemers/ managers is alleen naar de functie binnen de organisatie gekeken. De afhankelijke variabele in het onderzoeksmodel is 'intentie tot stoppen'. In de hypothesen is geen rekening gehouden met het feit dat medewerkers in een herstellende economie en voldoende aanbod van werk anders tegen het begrip 'Intentie tot stoppen' aan kunnen kijken. De drempel om de organisatie of de branche te verlaten, kan lager zijn geweest gezien het lage risico om zonder werk te komen.

### Aanbeveling

De studie toont aan dat er een samenhang is tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen. Het onderzoek toont echter alleen een mediërend effect op de variabele inspraak. Omdat de intentie tot stoppen vanuit autoritair leiderschap andere mediërende effecten kan hebben is het interessant om deze aan het licht te brengen ten einde een antwoord te kunnen bieden om de uitstroom te verlagen. Met betrekking tot een vervolgonderzoek is het tevens aan te bevelen om de horeca niet alleen op het topsegment af te bakenen. De horeca als branche is groter dan alleen het top segment, het onderwerp van het onderzoek is branche breed relevant. Het geniet de voorkeur het onderzoek landelijk uit te zetten om een nog betrouwbaarder beeld te kunnen vormen.

Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat de horeca een grote afstand tot het onderwijs ervaart. Er schuilt voor het onderwijs een enorme taak en verantwoording om medewerkers nog beter op de toekomst voor te bereiden. Koninklijke Horeca Nederland kan een belangrijke rol spelen haar brancheleden en het onderwijs dichter bij elkaar te brengen. Het doel van deze symbiose zou moeten zijn de voorlichting op schoolverlaters te verbeteren en het onderwijs curriculum beter aan laten sluiten op de wensen en eisen van de markt. Financiële beloningen moeten in lijn komen te liggen met branches die competitief zijn aan de horeca. Koninklijke Horeca Nederland doet er verstandig aan om niet alleen met de werkgevers aan tafel te zitten maar ook met vertegenwoordigers van andere beroepsgroepen zoals de techniek, retail en MKB.

## 5.7 Conclusie

Deze studie is tot stand gekomen na een gesprek met Koninklijke Horeca Nederland die een negatieve trend waarneemt in het personeelsverloop binnen de horeca. Koninklijke Horeca Nederland zoekt antwoord op de vraag hoe men jonge medewerkers langer binnen de horeca kan houden en de branche weer aantrekkelijker kan maken voor schoolverlaters. Koninklijke Horeca Nederland is bekend met het fenomeen van autoritair leiderschap binnen het traditionele horecabedrijf en zoekt antwoord op de vraag of deze leiderschapsstijl van invloed is op de intentie tot stoppen bij medewerkers, om zodoende antwoord te bieden de intentie tot stoppen bij medewerkers te verlagen. De conclusie van het onderzoek komt voort uit het antwoord op de deelvraag en centrale onderzoeksvraag die luidt:

*In welke mate hebben de variabelen 'inspraak', 'distributieve rechtvaardigheid', 'job satisfaction' en 'interactionele rechtvaardigheid' invloed op de intentie tot stoppen bij millennials in de horeca?*

De uitkomst van deze studie is dat de variabelen distributieve rechtvaardigheid, job satisfaction en interactionele rechtvaardigheid in tegenstelling tot het literatuuronderzoek geen significant effect hebben op de intentie tot stoppen. Het effect op de intentie tot stoppen wordt voornamelijk beïnvloed door autoritair leiderschap die de intentie tot stoppen vergroot. Inspraak medieert de relatie tussen autoritair leiderschap en de intentie tot stoppen, waarbij de intentie tot stoppen wordt verlaagd.

*Bestaat er een verband tussen leiderschapsstijl en de intentie tot stoppen bij millennials binnen de horeca?*

Uit deze studie is gebleken dat autoritair leiderschap bijdraagt aan een hogere intentie tot stoppen. Dit sluit aan bij de uitkomst uit het kwalitatieve onderzoek. De resultaten uit het empirisch onderzoek komen overeen met de uitkomsten uit de literatuur. Dit is een indicatie dat als er een grotere mate van autoritair leiderschap aanwezig is, de intentie tot stoppen hoger wordt. De intentie tot stoppen bij medewerkers kan worden verlaagd door binnen een autoritaire omgeving meer ruimte of aandacht te schenken aan inspraak of medezeggenschap.

## 6 Bibliografie

- Abrams, L. C. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. . *Academy of Management Executive*, 64–77.
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Issue: 1, pp.20-25.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. Oxford, England: Harper & Row.
- Adorno, T. W.-B. (1950). *The authoritarian personality*. Oxford: Harpers.
- Ahee, v. V. (2016, 09 16). *Ga veel soepeler om met mogelijkheden voor winkels*. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/opinie/1169179/ga-veel-soepeler-om-met-mogelijkheden-voor-winkels>
- Alexander, S. &. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 177–198.
- Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 51-53.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids group up: How the Millennial generation is shaping up the workplace*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Altemeyer, B. (1988). *Enemies of freedom: Understanding right-wing authoritarianism*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Annebel H.B. De Hoogh, P. L. (2017, 4 14). *www.gedragenorganisatie.nl*. Opgehaald van [www.gedragenorganisatie.nl](https://www.gedragenorganisatie.nl): [https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift\\_artikel/GO-17-5-8/De-ontwikkeling-van-de-CLIO-eeen-vragenlijst-voor-charismatisch-leiderschap-in-organisaties](https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-17-5-8/De-ontwikkeling-van-de-CLIO-eeen-vragenlijst-voor-charismatisch-leiderschap-in-organisaties)
- Argyris, C. (1953). *Executive leadership*. New York: Harper.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 244-256.
- Aryee, S. C. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 191-201.
- Aryee, S. C. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervisor: Test of a trickle-down model. . *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. Human Relations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- B. M. Bass and R. Bass. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. NY: Free Press.
- Baarda, M. (2012). *Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baron, R. A. (1993). Criticism (informal negative feedback) as a source of perceived unfairness in organizations: Effects, mechanisms, and countermeasures. In R. Cropanzano, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 155-170). Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum.

- Baron, R. M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. . *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Barron, P. M. (2007). Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 119-128.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 58-73.
- Bashsur, M. R. (2015). When Voice Matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 1530- 1554.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research & managerial application*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. . New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York: NY: Free Press.
- Baum, T. (2002). Skills training in the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 54, 343–363.
- Bedell, K. H. (2006). A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership and Organizational studies*, 50-72.
- Beer, M. &. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78; 133- 141.
- Bergevoet, R. (2016, 12 09). Waar vallen de sterren. *Misset Horeca*, pp. 1-67.
- Beugré, C. D. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 324–339.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In B. H. R.J. Lewicki, *Research on negotiations in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT:: JAI Press.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55.
- Bies, R. J. (1996). *Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bies, R. J. (1998). Two faces of the powerless. Coping with tyranny in organizations. In R. M. Neale, *Power and influence in organizations* (p. 03–219). London: Sage.
- Bies, R. S. (1987). Interactional fairness Judgements: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 199-218.
- Bitner, M. B. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,. *Journal of Marketing*, 54: , 71-85.

- Blake, R. R. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. . New York: John Wiley.
- Blegen, M. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, Vol. 42, 36-40.
- Blinder, A. (1990). *Paying for productivity*. New York: Brookings Institution.
- Block, P. (1987). *The Empowered Manager*. San Frinsisco, CA: Jossey Bass.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. New York: Wiley.
- Blodgett, J. a. (1993). The Effects of Distributive and Interactional Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Intentions,. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 100-110.
- Blomme, R. v. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry. *International journal of Human Resource Management*, 144-162.
- Bor-Shiuan Cheng, L.-F. C.-Y. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model. *Asian Journal of Social Psychology*, 89–117.
- Brashear, T. G.-W. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 971–978.
- Brinsfield, C. E. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. & Greenberg, *Voice and Silence in organizations* (pp. 175-202). Bingley, England: Emerald.
- Brockner, J. B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. MA. Toronto: Lexington Books, D.C.
- Bryman, A. &. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burkus, D. (2010). How to engage Millenials in the workplace. *Leadership Advance, Regent University*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burris, E. (2012). The risk and rewardsof speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55; 851-875.
- Callier, H. (2011). I want to quit: A closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employee. *Local Government Review*, 110-122.
- Cartwright, D. &. (1968). *Group dynamics*. . New York: Harper and Row.
- CBS. (2016 Q3). *Kwartaalmonitor horeca*. Centraal bureau voor de statistiek.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory: A practical guide through Qualitative analysis*. London: Sage.
- Cheng, B.-S. C.-F.-Y.-P.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organisations. *Asian Journal of Social Psychology*, 89-117.
- Cho, S. J. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management* , 374–381.
- Chu, C. H. (2003). Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan. *International Nursing Review*, Vol. 50, 176-82.



- Clemmer, E. (1993). An Investigation into the Relationships of Justice and Customer Satisfaction with Services. In R. Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y. S. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 278–321, .
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Conger, J. A. (1988). *Charismatic Leadership in Organizations*. London : Sage.
- Covin, J. G. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 217-234.
- Cremer de, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 79-93.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks:: Sage.
- Cropanzano, R. &. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Atlanta, GA.
- Cropanzano, R. M. (2005). Social Exchange Theory:. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, December 2005 874-900.
- Cropanzo, R. P. (2002 ). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, Vol. 27, , 324-351.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, Volume 9, Number 4, pages 495 ± 524.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource Management Review*, 495-524.
- Dasborough, M. T. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 615–634.
- De Cremer, D. .. (2004). The influence of accuracy as a function of leader's bias: The role of trustworthiness in the psychology of procedural justice. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 293– 304.
- De Cremer, D. (2002). The self-relevant implications of distribution rules: How self-esteem and acceptance are influenced by violations of the equity rule. *Social Justice Research*, 327–339.
- De Cremer, D. (2004). The influence of accuracy as a function of leader's bias: The role of trustworthiness in the psychology of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 293–304.
- De Cremer, D. (2007). Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1385–1404.
- De Gelderlander, J. v. (2017, 3 28). [www.gelderlander.nl](http://www.gelderlander.nl). Opgehaald van [www.gelderlander.nl](http://www.gelderlander.nl): <https://www.gelderlander.nl/nijmegen/tekort-aan-koks-in-de-regio-restaurants-vechten-om-goede-chefs~a2e0759d/>

- De Loach, R. (2003). Job satisfaction among hospice interdisciplinary team members. *American Journal of Hospital Palliative Care*, 434-40.
- De Telegraaf. (2017, 3 29). [www.telegraaf.nl](https://www.telegraaf.nl). Opgehaald van De Telegraaf: <https://www.telegraaf.nl/nieuws/95201/kok-heeft-imagoprobleem>
- Delia, B. N. (2013). Leadership Styles and creativity,. *Journal of Applied Knowledge Management*, 64-75.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 137–149.
- Dew, J. (1995). Creating team leaders. *Journal for Quality & Participation*, 50-54.
- Dixon, S. E. (2007). Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil industry. . *Human Relations*, 1493–1523.
- Duckitt, J. (1989). Authoritarianism and group identification: A new view of an old construct. *Political Psychology*, 63-84.
- Duckitt, J. (1992). *The social psychology of prejudice*. New York: Praeger publisher.
- Dulebohn, J. H. (2012). A MetaAnalysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, Vol. 38, N°6, 1715-1759.
- Dyne, L. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*.
- Easterby-Smith, M. &. (2015). *Management & Business Research*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Einarsen, H. H. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised” . *Work & Stress*, 24-44.
- Einarsen, S. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptional model. *The Leadership Quarterly*.
- Einarsen, S. e. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), 207-216.
- Eisenberger, R. H. (1986). Perceived organizational support. . *Journal of Applied Psychology*, 500–507.
- Eisenberger, R. S. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *Advanced Mngement Journal*, Ramapo college New Jersey.
- Elaine Farndale, J. v.-H. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective. *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 1, Pp. 113 – 129.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory 2: 335-362. *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362.
- Farrel, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction. *Academy of Management Journal*, 596-607.
- Fay, D. &. (2000). Conservatives’ approach to work: Less prepared for future work demands? *Journal of Applied Social Psychology*, 171-195.

- Feldman, S. (2003). Enforcing social conformity: A theory of authoritarianism. *Political Psychology*, 41–74.
- Ferris, D. L. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 279-286.
- Fields, D. P. (2000). A comparative field study of the effects of distributive and procedural justice in Hong Kong. *Journal of Organizational Behaviour*, 547–562.
- Financieel dagblad. (2017, 10 10). *Tekort-aan-koks-hindert-florenderende-horeca*. Opgehaald van Financieel dagblad: <https://fd.nl/economie-politiek/1196036/tekort-aan-koks-hindert-florenderende-horeca>
- FNVhoreca. (2017, 10 10). *Kwaliteit horeca keldert door personeelstekort*. Opgehaald van FNVhoreca: [www.fnvhoreca.nl/actueel/nieuws/1329/kwaliteit-horeca-keldert-door-personeelstekort](http://www.fnvhoreca.nl/actueel/nieuws/1329/kwaliteit-horeca-keldert-door-personeelstekort)
- Foa, U. G. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Foa, U. G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, *Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Foels, R. D. (2000). The effects of democratic leadership in group member satisfaction. *Small Group research*, 676-701.
- Folger, R. &. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Folger, R. &. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Folkes, V. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, 10, 389-409.
- Frese, M. &. (2001). A concept for work in the 21st century. In B. &. Staw, *Research in organizational behavior* (pp. 133-188). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fu, P. P. (2001). Leadership approaches and perceived leadership effectiveness in Chinese township and village enterprises. *Journal of Asian Business*, 1–15.
- Geis, F. L. (1978). Machiavellianism. In H. &. London, *Dimensions of personality* (pp. 305-363). New York: Wiley.
- Gemmill, G. R. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 51-62.
- George, B. (2004). The journey to authenticity. *Leader to leader*, 29-35.
- George, D. &. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavioral exchange*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gigantesco, A. P. (2003). Job satisfaction among mental health professionals in Rome, Italy. *Community Mental Health Journal*, Vol. 39 No. 4, 349-55.
- Gill, A. (2008). The role of trust in employee–manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, 98–103.
- Goodlad, J. I. (1984). *A place called school. Prospects for the future*. New York: McGraw-Hill.
- Goodwin, C. &. (1992). Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and interactional Fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25, 149-163.

- Gordon, W. (1988). Range of employee Voice. Employee responsibilities and rights Journal. *Employee responsibilities and rights Journal*, 283- 299.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *Academy of Management Journal*, 174–184.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizations behavior. *Journal of Business Research* , 3-12.
- Gursoy, D. M. (2008). generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of hospitality management*, 27, 448-458.
- Gursoy, D. M. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27; 458-488.
- H Nadiri, C. T. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizationbal citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 33-41.
- H., K. (2000). *De kern van organisatieonderzoek*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Haarlems Dagblad, J. C. (2017, 3 29). *www.haarlemsdagblad.nl*. Opgehaald van Haarlems Dagblad: <https://www.haarlemsdagblad.nl/nieuws/restaurants-zitten-te-springen-om-goede-koks>
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartline, M. K. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 207–215.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation an Conditional Process Analysis*. New York, NY: Guilford Publications.
- Haynes, P. &. (2000). Human resources, service quality and performance: A case study. *International Journal of Contemporary HospitalityManagement*, 240–248.
- Hersey, P. &. (1993). *management of Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hershatter, A. E. (2010). Millennials and the world of work: An organization and Management Perspective. *Journal of Business and psychology*, 211-223.
- Hershatter, A. E. (2010). Millennials and the world of work: An organization and Management Perspective. *Journal of Business and psychology*, 211-223.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Company.
- Heus, P. d. (2003). *Toegepaste data-analyse*. Amsterdam: Reed Business.
- Hewlett, S. A. (2009). How gen Y and boomers will reshape your agenda. *Harvard business review*, 87, 71-76.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hodson, G. &. (1999). Uncertainty orientation and the big five personality structure. *Journal of Research in Personality*, 253-261.
- Hoel, H. F. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, , 367-387.
- Hoel, H. G. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying, . *British Journal of Management*, 453-468.
- Hoel, H. R. (1999). Workplace bullying. In C. L. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (p. 195–230). Chichester: John Wiley & Sons.

- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press/Macmillan.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. L. Aronson, *The handbook of social psychology* (pp. 485–537). New York.
- Howe, N. &. (2000). *Millennials rising*. New York: Vintage Books.
- Howell, J. M. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Journal of Academy of Management Executive*, 43-54.
- Iles, P. (2001). leadership and leadership development: Time for a new direction? *The British Journal of Administrative management*, 22-23.
- Illies, R. a. (2003). On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 750-9.
- Imper, M. N. (1990). Factors contributing to teacher satisfaction with participative decision making. *Journal of Research and Development in Education*,, 216-225.
- Irvine, D. a. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, Vol. 44, 246-253.
- Jacoby, J. &. (1981). The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis. *Journal of Retailing*, 57, 4-24.
- Janssens, M. B. (1995). Confirmatory cross-cultural research: Testing the viability of a corporation-wide safety policy. *Academy of Management Journal*, 365-382.
- Jezi, D. R. (1996). Physical, sexual, and psychological abuse in high school dating relationships: Prevalence rates and self-esteem issues. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 13: 69-87.
- Jost, J. G. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological Bulletin*, 339–375.
- Judge, T. A. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Judge, T. A. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 36– 51.
- Karatepe, O. &. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and familywork conflict. *Tourism Management*, 1017–1028.
- Karatepe, O. &. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioural outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 255–268.
- Karatepe, O. &. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface and the selected job outcomes of frontline employees. , 2. *Tourism Management*, 238–252.
- Karatepe, O. A. (2003). The measurement of job satisfaction: An empirical study of frontline hotels in the Northern Cyprus hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 69–85.
- Karatepe, O. M. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 645-655.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kelloway, E. S. (2005). Poor leadership. In J. K. Barling, *Handbook of Work Stress* (pp. 89-112). London: Sage Publications.
- Kenworthy, J. B. (2009). The roles of group importance and anxiety in predicting depersonalized ingroup trust. *Group Processes & Intergroup Relations*, 227–239.
- Kets de Vries, M. (2006). The spirit of despotism: Understanding the tyrant within. *Human relations*, Vol 59. no 2, 195-230.
- KHN. (2015). *POSITION PAPER Bruisende binnensteden*. Woerden: KHN.
- Kile, S. M. (1990). *Health endangering leadership*. Bergen, Norway: Universitetet i Bergen.
- Kim, B. P. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 612-619.
- Klaas, B. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance ratings. *Academy of Management Journal*, 705- 718.
- Koninklijke Horeca Nederland. (2017, 10 10). *Groot personeelstekort in de horeca: behoud medewerkers belangrijkste succesfactor*. Opgehaald van [www.khn.nl](http://www.khn.nl): <https://www.khn.nl/nieuwsberichten/2017/10/groot-personeelstekort-in-de-horeca-behoud-medewerkers-belangrijkste-succesfactor>
- Koustelios, A. K. (2003). Job security and job satisfaction among Greek fitness instructors. *Percept. Mot. Skills*, Vol. 97, 192-4.
- kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Manager*, 65-76.
- LaLopa, J. M. (1997). The prediction of organizational commitment and turnover in resort jobs. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 11-26.
- LePine, J. A. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 853-868.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Sciences Quarterly*, 9, 370-390.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and the organization. *Administrative Science Quarterly*, 370–390.
- Levinson, H. (1978). The abrasive personality. *Harvard Business Review*, 56 (3) 86-94.
- Lewin, K. (1948). Time perspective and morale. In K. Lewin, *Resolving social conflicts*. New York: Harper.
- Lewin, K. I. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-279.
- Lewin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 171–199.
- Lewin, K. L. (1993). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 171–199.
- Ley, R. (1966). Labour turnover as a function of worker differences, work environment and authoritarianism of foremen. *Journal of Applied Psychology*, 497-500.
- Likert, R. (1967). *The human organization, its management and value*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.

- Ma, H. K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, (4) 33–40.
- Macey, w. h. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Macneil, C. M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams,”. *Journal of Employee Relations*, 294-307.
- Maeroff, G. (1998). *The empowerment of teachers*. New York:: Teachers College Press.
- Malatesta, R. M. (1997). The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. St. Louis, MO.
- Mallin, M. L. (2009). The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30–42.
- Marques, J. (2006). Awakened leadership in today's organizations. *Leadership in action*, 23-24.
- Martin, C. (2006). *Managing the generation mix*. Massachusetts: HRD Press.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37; 39- 44.
- Martin, C. T. (2001). *Managing Generation Y. Global Citizens Born in the Late Seventies and the Early Eighties*. . Amherst, MA.: HRD Press.
- Maso, I. &. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Masterson, S. S.-M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 738–748.
- Mbah, S. &. (2011). Job satisfaction and employee turnover intentions in Total Nigeria plc. *Lagos international journal of humanities and social science*, 2-14.
- McAllister, P. &. (1991). Conservatism and the comprehension of implausible texts. *European Journal of Social Psychology*, 147-164.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McNeese-Smith, D. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity and commitment. *JONA*, Vol. 27, 47-55.
- McNeese-Smith, D. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 29 No. 6., 1332-42.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mikula, G. P. (1990). What people regard as unjust: types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 133-149.
- Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, J. M. (2002). *Supervision in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Misset horeca. (2017, 10 10). *De oorlog om horecapersoneel*. Opgehaald van [www.missethoreca.nl: http://www.missethoreca.nl/restaurant/blog/2017/10/de-oorlog-om-horecapersoneel-101282471](http://www.missethoreca.nl/restaurant/blog/2017/10/de-oorlog-om-horecapersoneel-101282471)
- Misset, H. (2017, 01 11). *KHN reageert op kritiek lens: 'feitelijk onjuist'*. Opgehaald van Misset Horeca: <http://www.missethoreca.nl/restaurant/nieuws/2017/1/khn-reageert-op-kritiek-iens-feitelijk-onjuist-101257100>

- Mohr, L. (. (1991). *Social Episodes and Consumer Behavior: The Role of Employee Effort in Satisfaction with Services*. Arizona: Arizona State University (Unpublished doctoral dissertation,).
- Molm, L. (1994). Dependence and Risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163-176.
- Molm, L. (2000). Theories of social exchange and exchange networks. In G. S. Ritzer, *Handbook of social theory* (pp. 260-272). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morton, L. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly*, 46-50.
- Mudor, H. &. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 41-49.
- Mullins, L. J. (2004). *Management & Organisational Behaviour*. London: Pearson Education.
- Myers, K. S. (2010). Millenials in the workplace: A communication Perspective on Millenials Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 225-238.
- Navaie-Waliser, M. L. (2004). Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 34 , 88-92.
- Neto, R. R. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial behavior and teachers 'job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 63, 254-262.
- Niehoff, B. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 527-556.
- O'Donnell, M. &. (2002). Performance Management and the Psychological Contract in the Federal Public Sector. *The Journal of Industrial Relations*, 44 (3) : 435-453 .
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review* , 331–343.
- Paal, T. &. (2007). Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations. *Personality and Individual Differences*, 541- 551.
- Parasuraman, A. Z. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A. Z. (1985). A Conceptual model of Service Quality and its Implications for Future research. *Journal of marketing*, 49, 41-50.
- Peterson, R. S. (1997). A directive leadership style in group decision-making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. . *Journal of Personality and Social Psychology*,, 1107– 1121.
- Plunkett, W. &. (1994). *Introduction to Management*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Poulin, J. E. (1992). Retention plans and job satisfaction of gerontological social workers. *Journal of Gerontological Social Work*, 99-114.
- Preacher K. J., H. A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. , 717-731.
- Price, J. M. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 543–565.
- Pritchard, D. D. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75-94.



- Puni, A. C. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International journal of innovative research & development*.
- Puni, A. O. (2013). The effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana. . *International Journal of Marketing Studies*.
- Rabobank. (2017). *Cijfers en trends*. Utrecht: Rabobank.
- Ramasamy, B. G. (2006). Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer? *Journal of Business Research*, 130–139.
- Rice, E. M. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 43-58.
- Richardson, S. (2010). Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 179-199.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Roberts, M. (1988). School yard menace. *Psychology Today*, 22, 52-56.
- Robinson, S. L. (1994). Changing obligations and the psychological contract; a longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37, 137-152.
- Rooijers, E. (2016, 06 07). *Duizelingwekkende groei Airbnb in Amsterdam*. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/economie-politiek/1155204/duizelingwekkende-groei-airbnb-in-amsterdam>
- Rossmiller, R. A. (1992). The secondary school principal and teachers' quality of work life. *Educational Management and Administration*, 132-146.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389- 400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Russell, R. F. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 145– 157.
- Russell, R. F. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 145–157.
- Schmit, M. A. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 521–532.
- Seibert. S.E., K. M. (2001). What do proactive people do? *Personnel Psychology*, 845- 874.
- Shean, P. (2005). *Generation Y*. Melbourne: Hardy Grant Books.
- Shore, L. M. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. a. Cooper, *Trends in Organizational Behavior* (pp. Volume 1, pp. 91-109). Chichester: Wiley.
- Shore, L. M. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano, *Organizational Politics, Justice, and Support* (pp. 149-164).
- Siegel, J. P. (1973). Machiavellianism, MBA's and managers: Leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal*, 404-411.

- Skitka, L. J. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 309–341.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of Leadership Behaviour on Job Satisfaction, Health and Efficiency*. Bergen: University of Bergen.
- Smit, R. (2016, 01 16). *Jumbo neemt La Place over*. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/ondernemen/1136840/jumbo-neemt-la-place-over>
- Smola, K. S. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal Of Organizational Behavior* 23, 363-382.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. . In S. Leinhardt, *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sprecher, S. (1986). The relation between inequity and emotions in close relationships. *Social Psychology Quarterly*, 309–321.
- Stellmacher, J. &. (2005). Authoritarianism as a group phenomenon. *Political Psychology*, 245-274.
- Susskind, A. M. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 53-77.
- Swanborn, P. G. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek (5e druk)* . Den Haag: Boom Onderwijs.
- Tashakkori, A. &. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Ten Brink, B. E. (1999). The binding force of inspirational leadership: A study on leadership, commitment, psychological contract, and trust. *Gedrag en Organisatie*, 12, 241–254.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 178-190.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 42, 100–108.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, 178-190.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 261-289.
- Thau, S. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2009) , 79-92.
- Thyer, G. (2003). Dare to be different: transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage. *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, 73-9.
- Tromp, D. M. (2014). Leadership style and negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 85-106.
- Trzesniewski, K. (2010). Rethinking 'Generation me' : A Study of cohort effects from 1976- 2006. *Perspectives on Psychological Science*, 58-75.

- Tsui, A. P. (1997). Alternative approaches to the employee- organization relationship. *Academy of management Journal*, 1089- 1121.
- Tsui, A. S. (1997). Alternative approaches relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management*, 40, 1089-1121.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Twenge, J. (2007). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Con-fident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before*. . New York, NY.: Free Press,.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation me*. New York: Atria.
- Tyler, R. (1987). Conditions Leading to Value-Expressive Effects of Procedural Justice: A Test of Four Models,. *Journal of Personal and Social Psychology Research*, 52:, 333-344.
- Tyler, T. R. (1985). The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72–81.
- Tyler, T. R. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll, *Applied social psychology and organizational setting* (pp. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482–497.
- Ulrich, W. (1984). HRM and Culture: History, Ritual and Myth. *Human Resource Management*, 23, 117-128.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 931–941.
- Van Knippenberg, D. &. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–296.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 79-95.
- Van Vugt, M. J. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. . *Journal of Experimental Social Psychology*, 1 –13.
- Verschuren, P. &. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Vocht, A. d. (2015). *Basishandboek SPSS 23*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Vredenburgh, D. &. (1988). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*,, 17(12), 1337–1347.
- Vroom, V. H. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walker, L. E. (2009). *The battered woman syndrome*. New York: Springer Publishing Company.
- Walsh, K. T. (2007). Developing inhouse careers and retaining manage-ment talent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 163-182.
- Wayne, S. J. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82- 111.
- Wester, F., Smaling, A., & Mulder, L. (2000). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.

- Wilson, D. S. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 285-299.
- Wilson, J. M. (1994). *Leadership trapeze: Strategies for leadership in teambased organizations*. . San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Wolfe, D. (1987). *1987. Child abuse: Implications for child development and psychopath. logy*. Beverly: Sage.
- Wood, R. (. (1997). *Working in hotels and catering (2nd ed.)*. London: International Thomson Business Press.
- Wu, M. H. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership,. *Management and Organization Review*, 97–121.
- Xiao, Q. &. (2008). Generation effects on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions: A comparison of Baby Bommer and generation X Hotel managers. *International CHRIE Conference*. Atlanta Georgia: Hotel restaurant and Institutional Education.
- Yoon, M. S. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Managemen*, 500–521.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations (4th ed.)*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quaterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. . *The Leadership Quarterly*, 285–305.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. : . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zemke, R. R. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, genxers and nexters in your workplace*. New York: Amacon.

## 6.1 Bijlagen

### Vragen Survey

#### 6.1.1 Autoritair leiderschap.

Schaal: 5-puntskeuze / 1\* zeer oneens - 5\* zeer eens

Vraag 1: Mijn leidinggevende draagt mij op om zijn of haar opdrachten/ instructies op te volgen.

Vraag 2: Mijn leidinggevende neemt alle beslissingen of deze nu belangrijk zijn of niet.

Vraag 3: Mijn leidinggevende heeft altijd het laatste woord.

Vraag 4: Mijn leidinggevende hanteert een commanderende houding naar zijn medewerkers.

Vraag 5: Ik voel mezelf onder druk staan als ik met mijn leidinggevende werk.

Vraag 6: Mijn leidinggevende oefent een strikte discipline over de medewerkers.

Vraag 7: Mijn leidinggevende scheldt wanneer medewerkers de taak niet naar verwachting uitvoert.

Vraag 8: Mijn leidinggevende benadrukt dat zijn afdeling als beste van de organisatie moet presteren.

Vraag 9: Medewerkers worden geacht om orders op te volgens, zo niet dan treed mijn manager zeer streng op.

#### 6.1.2 Distributieve rechtvaardigheid.

Schaal: 5-puntskeuze / 1\* geheel oneens - 5\* geheel eens

Vraag 1: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning in relatie tot mijn verantwoordelijkheden.

Vraag 2: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning ten opzichte van mijn opleiding.

Vraag 3: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning ten opzichte van mijn inspanningen.

Vraag 4: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning ten opzichte van de intensiteit en stress van mijn werk.

Vraag 5: Als medewerker ontvang ik een eerlijke beloning ten opzichte van mijn vervulde verantwoordelijkheden.

#### 6.1.3 Inspraak.

Schaal: 5-puntskeuze / 1\* heel slecht - 5\* heel goed

Vraag 1: Mijn leidinggevende geeft me de kans om mee te denken over mogelijke veranderingen.

Vraag 2: Mijn leidinggevende staat open voor mijn suggesties.

#### 6.1.4 Interactionele rechtvaardigheid

Schaal: 5-puntskeuze / 1\* geheel oneens - 5\* geheel eens

Vraag 1: Mijn manager toont beleefdheid en bezorgdheid omtrent beslissingen tot mijn werk.

Vraag 2: Mijn manager is respectvol en voorzichtig als het gaat om beslissingen tot mijn werk.

Vraag 3: Mijn manager staat open voor mijn persoonlijke behoeften in relatie tot het uitvoeren van mijn werk.

Vraag 4: Mijn manager is oprecht betrokken als het gaat om beslissingen die betrekking hebben tot mijn werk.

Vraag 5: Mijn manager verdedigt mijn persoonlijke rechten die in relatie staan tot mijn werk.

Vraag 6: Mijn manager geeft toelichting of uitleg over beslissingen die van invloed zijn op mijn werk?

Vraag 7: Mijn manager geeft logische uitleg over genomen beslissingen met betrekking tot mijn werk.

Vraag 8: Mijn manager geeft heldere uitleg over beslissingen die in relatie staan tot mijn werk.

Vraag 9: Onduidelijkheden over genomen beslissingen met betrekking tot mijn werk worden duidelijk toegelicht.

#### 6.1.5 Job satisfaction

Schaal: 5-puntskeuze / 1\* geheel eens - 5\* geheel oneens

Vraag 1: Ik heb plezier in mijn werk. (R)

Vraag 2: De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk. (R)

Vraag 3: Ik ben vaak verveeld in mijn werk.

Vraag 4: Ik voel me ontevreden over mijn werk?

#### 6.1.6 Intentie tot stoppen

Schaal: 5-puntskeuze / 1\* nooit - 5\* heel vaak

Vraag 1: Hoe vaak heeft u in de afgelopen 12 maanden overwogen om te stoppen?

Vraag 2: In welke mate overweegt u een nieuwe baan aankomend jaar?

Vraag 3: Hoe aannemelijk is het dat u aankomend jaar ergens anders werkt?

### 6.1.7 Algemene vragen

Vraag 1: Bent u een man of een vrouw?

Vraag 2: Heeft u een voltijd aanstelling?

Vraag 3: Wat is uw leeftijd?

Vraag 4: Hoeveel jaren werkervaring heeft u in de horeca?