

Climbing the hills of Bilderberg:

how to prevent your people falling off?

Projectnaam: Een onderzoek naar de effecten van HR performance en leiderschapsstijlen op betrokkenheid, baantevredenheid en vertrekintentie: vanuit managers- en medewerker perspectief.

Lilian Salomons

Hoger Hotel Onderwijs

14 maart 2011

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2011 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

Afgelopen september is het onderzoek 'Leiderschap & HR performance', vallend onder de onderzoekslijn Nieuwe Arbeidsverhoudingen, gestart bij het HBS Kenniscentrum in samenwerking met Bilderberg. Het onderzoek heeft plaats gevonden bij dertien hotels van Bilderberg bij de afdelingen front office, food & beverage en housekeeping. Aan de hand van de resultaten, gebaseerd op een steekproef bestaande uit eenenveertig managers/supervisors en honderdvijfenzestig leidinggevenden en twaalf interviews is er een advies uitgebracht.

Bilderberg ondervindt verschillen in generaties op de werkvloer en kampt met een hoog personeelsverloop. Bilderberg wil naast het terugdringen van het verloop een hogere tevredenheid onder medewerkers creëren en de performance van de organisatie optimaliseren. Het onderzoek helpt Bilderberg een beeld te vormen hoe HR praktijken en leiderschapsstijlen door medewerkers worden ervaren en welke leiderschapsstijlen managers/supervisors denken toe te passen. Aan de hand van de bovenstaande informatie is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: *'In hoeverre hangen leiderschapsstijlen en uitvoering van HR-beleid samen met baantevredenheid, vertrekintentie en betrokkenheid van medewerkers bij Bilderberg hotels?'*

Onder HR performance wordt het beleid verstaan dat door het management is uitgezet en wordt doorgevoerd in de organisatie. Er zijn bepaalde doelstellingen geformuleerd en deze doelstellingen zijn meetbaar gemaakt, ook wel meetbare HR praktijken (HR performance) genoemd (vb. selectie testen, beloning, selectief aannamebeleid, salaris, training/opleiding). In het onderhavige onderzoek wordt uitgegaan van de HR performance keten, waarbij in elke laag bepaalde informatie verloren gaat. Daarom is het belangrijk om verschillende lagen in de organisatie te benaderen. Het onderzoek richtte zich op managers/supervisors en de medewerkers. Er is gekozen voor deze twee lagen, omdat hier de meeste interactie plaats vindt en dus ook de meeste informatie verloren kan gaan.

Het tweede betreft de factor Leiderschap, waarbij er van wordt uitgegaan dat deze invloed heeft op hoe HR performance wordt ervaren en de effecten daarvan op medewerkers. Wat houdt een leiderschapsstijl nou eigenlijk in? Onder leiderschapsstijlen wordt verstaan 'de wijze waarop een leider het gedrag van een ondergeschikte beïnvloedt'. De wijze waarop dat wordt gedaan komt voort uit gedrag en gedrag is persoonlijk. Gedurende het onderzoek is uitgegaan van de volgende definitie van leiderschapsstijlen: *'het gedrag van een leidinggevende in zijn denken, voelen en doen als een middel voor beïnvloeding van zijn medewerkers om (persoonlijk, gezamenlijke of organisatie) doelen te behalen'*.

Een grondige literatuurstudie voorafgaand aan het onderzoek leidde tot het gebruik van de theorie van Avolio & Bass (1985). Twee bekende auteurs op het gebied van leiderschapsstijlen. De afgelopen twintig jaar is er veel onderzoek verricht naar dit onderwerp, waarbij de theorie 'Full Range Leadership Model' een van de meest recente werken in leiderschapsstijlen is. De theorie is

veelomvattend, het bevat de meest besproken leiderschapsstijlen en de meeste stijlen die in de loop der jaren zijn ontwikkelt. Daarnaast zijn zij de enigen die een duidelijke en uitgebreide omschrijving geven van alle stijlen en daarom voor het onderhavige onderzoek het meest geschikt. Bass & Avolio onderscheiden acht verschillende stijlen die zijn opgedeeld in drie dimensies.

Ten eerste de Laissez-faire/Management by exception Passive stijl. Deze twee stijlen houden in dat een leider zijn of haar taken ontloopt of passief reageert. Men gaat problemen uit de weg en wil niet betrokken raken bij een situatie.

Ten tweede transactioneel leiderschap dat uit gaat van een ruilrelatie tussen leider en medewerker. Deze relatie wordt getypeerd door wederzijdse sociale investeringen en opbrengsten. Transactioneel leiderschap is gebaseerd op waardes als bijvoorbeeld: eerlijkheid, verantwoordelijkheid en gerechtigheid. Zonder deze basiswaarden werkt transactioneel leiderschap niet (Burns, 1978). Bass hanteert de volgende stijlen: management by exception passive, management by exception active en contingent reward.

Ten derde transformationeel leiderschap dat wordt getypeerd als een stijl die meer is gericht op inspireren en motiveren dan op simpelweg instrueren; hier is de leider iemand met een sterke betrokkenheid en overtuiging, die zijn visie kan overdragen op zijn medewerkers en ze op die manier enthousiasmeert voor hun taken. Je kunt ook wel spreken van charismatische leiders. Bass (1985) hanteert de volgende stijlen, namelijk Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration.

Al deze stijlen zijn te meten aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire die in de enquête is gebruikt. Deze vragenlijst is ontwikkeld door Bass & Avolio (1985). Aan de hand van 45 stellingen is naar voren gekomen welke leiderschapsstijl wordt ervaren door medewerkers en welke wordt toegepast door managers.

Resultaten enquêtes Leiderschapsstijlen

Aan de hand van de resultaten laat het onderzoek zien dat er sterke, positieve relaties zijn geconstateerd tussen leiderschapsstijlen met baantevredenheid, extra effort en effectiveness bij medewerkers. Een belangrijke uitkomst is dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de baantevredenheid van medewerkers en dat laissez-faire en management by exception passive leiderschap een negatief effect hebben op baantevredenheid. Gemeten in het onderzoek is dat Bilderberg, bewust of onbewust, transformationele leiderschapsstijlen het meest toepast en ervaart. Dit is te concluderen uit de gegevens van de enquête, waarbij de stijl Individualized Consideration het hoogst scoort bij zowel managers als medewerkers. Dat betekent dat er weinig

verschil is tussen managers en medewerkers bij transformationeel leiderschap. De stijl transformationeel leiderschap correleert ook sterk positief met extra effort en effectiveness. Extra effort geeft aan dat de stijl vrijwillig meer inzet creëert bij medewerkers. Effectiveness geeft aan hoe (in)effectief een stijl van een manager is. Er kan aan de hand van dit onderzoek echter geen uitsluitsel worden gedaan over de samenhang van leiderschapsstijlen met betrokkenheid en vertrekintentie.

Een belangrijke GAP, een verschil, is geconstateerd tussen de stijlen laissez-faire en management by exception passive. Deze twee stijlen hebben een negatieve invloed op baantevredenheid, extra effort en effectiveness. Uit literatuur is gebleken dat dit een negatief effect kan hebben op de performance van het individu en dus indirect op de performance van de organisatie.

Resultaten interviews

Kwalitatief onderzoek, het interview, zorgde ook voor opmerkelijke constatering. Uit deze interviews kwam sterk naar voren dat de uitvoering van HR beleid niet als primaire taak wordt gezien, terwijl tegenwoordig HRM een belangrijke functie heeft in het management. Tenslotte heeft HRM invloed op de prestatie van een organisatie.

De tweede constatering was dat er geringe terugkoppeling is over uitvoering van HR beleid naar medewerkers en dat men niet op de hoogte is van de missie, visie en doelstellingen van de HR afdeling. Echter, uit de resultaten van de enquêtes blijkt dat er geen GAP is geconstateerd bij HR performance en daarom niet van belang voor een vervolgonderzoek.

Advies

Bilderberg is goed op weg wat betreft de stijl van leidinggeven. Zij hanteren transformationeel leiderschap (Individualized Consideration) dat een positief effect heeft op medewerkers en uiteindelijk de performance van de organisatie. Echter, om een optimale performance te realiseren wordt aangeraden om transformationeel leiderschap door te ontwikkelen aan de hand van trainingen en cursussen speciaal voor supervisors en afdelingsmanagers. Volgens Bass & Apolo is de meest effectieve stijl Idealized Influence, die valt onder transformationeel leiderschap.

Het hoofdadvis voor Bilderberg is een vervolg onderzoek naar de GAP bij Laissez-faire en Management by exception Passive door middel van case studies en diepte interviews in alle lagen van de organisatie, vooral gericht op de perceptie van medewerkers. Medewerkers zijn bij het onderhavige onderzoek niet meegenomen in de interviews. Tot op heden alleen supervisors,

afdelingsmanagers en voornamelijk general managers. Gezien het feit dat deze twee stijlen een negatieve uitwerking kunnen hebben op de performance van het individu en de performance van de organisatie is het belangrijk dit te onderzoeken.

Literatuurlijst

Boeken

Appelbaum, E.T. Bailey, P. Berg, & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership,(tweede druk)*, Lawrence Erlbaum Associates,INC

Bass B.M., Avolio B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications, (vierde druk)*, Free Press

Berings, D. & Steen, T. (2002). *Mens en organisatie*. Antwerpen: De Boeck.

Blake, R.R. & J.S. Mouton (1968). *Corporate excellence through grid organization Development*, Tex., Gulf Pub. Co, Houston

Boxall, P & Purcell, J (2003). *Strategy and human resource management*. New York, NY: Palgrave MacMillan.

Berings, D. & Steen, T. (2004). *Mens en organisatie*, uitgeverij de Boeck.

Brink, B.E.H. ten (2004). *Psychological contract: a useful concept?*, PhD-thesis. Amsterdam: Kurt Lewin Instituut Vrije Universiteit.

Bryman, A. (1986–1992). *Charisma & Leadership in Organizations*, Newbury Park CA: Sage Publications

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper Touchbook

Conway, N., Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*.

- A critical evaluation of theory and research*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- De Kok, J., & den Hartog, D. (2006). *High Performance Work Systems, performance and innovativeness in small firms*. Zoetermeer: EIM
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Gaspersz, J.B.R, Ott, M. (1996). *"Employability." Gids voor Personeelsmanagement*
- Goodwin, N. (2006). *Leadership in Healthcare: A European perspective*, London: Routledge.
- Grint, K. (2001). *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical approach*, Oxford university press
- Hersey, P. & K.H. Blanchard (1969). *The management of organizational behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Herzberg, Frederick (1976). *The Managerial Choice*, Homewood, IL, Dow-Jones – Irwin.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., Gurphy, G.J. (2002). *Leadership enhancing the lessons of experience*, Bosten: McGrawHill
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen Wolters-Noordhoff bv
- Kluytmans, F (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*,. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Lattmann, C. (1981). *Leiderschapsstijl en richtlijnen voor het geven van leiding*, Informatie en Communicatie Unie
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Murray, P., Poole, D., Jones, G. (2006). *Contemporary issues in management and organizational behavior*, South Melbourne, Victoria:Thomson
- O'Fallen, M.J., Rutherford, D.G. (2007). *Hotel Management and Operations, (vierde druk)*, New jersey: Wily & Sons
- Reijnders, R., (2003). *In, door en uitstroom van werknemers in de horeca*. Zoetermeer: Bedrijfschap voor Horeca en Catering.
- Sels L., Delmotte, J., & de Winne, S. (2004). *HR Power gemeten*. Siness InZicht Vol.17, p. 1-and 4.
- Spangenberg, F., Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie, en de eeuwige jeugd van hun opvoeders* , Amsterdam: Manpower Witboek

Stoffelsen, J.,M.(2007). *Handboek Levensfasebewust personeelsbeleid*, Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer

Stogdill, R.M., Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, (vierde druk), Free Press

Stogdill, R.M., Grint, K. (1997). *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical approach*, Oxford university press

Stoker, J.I., Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten*, Deventer: Wolters Kluwer

Quinn, R.E. e.a.(1997). *Handboek Managementvaardigheden*, Schoonhoven : Academic Service.

Zenger, J.H., Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*, US: McGraw-Hill

Publicaties

Amato d', A., Herzfeldt, R. (2008). *Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers*, Journal of Managerial Psychology Vol. 23, No. 8, p. 929–953

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of Organizational Behaviour, Vol.19, p. 637–647.

Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. (1981). *An examination of professional commitment in public accounting*. Accounting Organizationa and Society (6).

Arnold, J. (1990). *Predictors of career commitment: A test of three theoretical models*. Journal of Vocational Behaviour (37)

Bae, J., Lawler, J. J. (2000). *Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy*. Academy of Management Journal, Vol.43, p. 502 – 517.

Bal, P.M, Lange de, A.H., Jansen P.G.W., Velde van der, M.E.G. (2006). *A meta-analysis of aging, tenure, the psychological contract, and work-related outcomes*, VU University Amsterdam: unpublished dissertation (cum laude)

- Bal P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Velde van der, M.E.G. (2008). *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*, Journal of Vocational Behavior, Vol.72, p.143-158
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol.17, p.99-120.
- Barney, J.B. (1992). *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis*. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (eds.), Advances in strategic management, 8, 39-61. Greenwich CT: Jai.
- Basu, R., Green, S.G. (1997). *Leader-Member Exchange and Transformational leadership: An Empirical Examination of Innovative behaviors in Leader- Member Dyads*, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 27, p. 477-499
- Blau, G. (1985). *The measurement and prediction of career commitment*. Journal of Occupational Psychology 58.
- Blau, G. (1988). *Further Exploring the meaning and measurement of career commitment*. Journal of Vocational Behavior 32
- Blau, G. (1989). *Testing the generalizability of career commitment measure and its impact on employee turnover*. Journal of Vocational Behavior (35).
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. Academy of Management Journal, 39(4).
- Bennis, W. G. and Thomas R. J..(2002). *Crucibles of leadership*, Harvard Business Review (September), p. 39-45.
- Bennis, W.G. (2004). *The seven ages of a leader*, Harvard Business Review (January), p.46-53.
- Blomme, R.J. (2003). *Alignement: een studie naar organiseringsprocessen en alignement tussen individuele en Organisatiecompetenties*, PhD-Thesis. Groningen: Gopher Publishers.
- Blomme, R.J. (2006). *Eindrapportage Associate Degree*. The Hague: Hotelschool The Hague.
- Blomme, R.J, Tromp, D & Van Rheede, A. (2008). *Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry*. Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 4, 3-28.
- Bluedorn, A.C. (1982). *A Unified Model of Turnover from Organizations Human Relations*, Vol. 35 (2), p. 135-153

Boon, C (2008). *HRM and Fit, Survival of the fittest!?* Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Booth, S. & Hamer, K. (2006). *Labor turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organizational and environmental factors*. International Journal of Retail & Distribution Management 35 (4): 289–307.

Boselie, P. (2002). *Human Resource Management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Rotterdam, Tinbergen Institute (Proefschrift).

Boselie, P (2002). *Work systems and performance: A theoretical-empirical approach*, Human resource management. Rotterdam, 2002.

Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Administrative Science Quarterly (19)

Church, A.H., Walclawski, J. (1998). *The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior*, Journal of Occupational Psychology, Vol.71, p. 99/125

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance*. Personnel Psychology 59: 501.

Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1980). *Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.38 (4), p. 668–678.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*, Academy of Management Review, Vol.11(1), p. 55–70.

Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). *Social exchange theory: an interdisciplinary review*, Journal of Management, Southern Management Association

Dansereau, F., Jr., Graen, G., Haga, W.J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of the role making process*, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.13, p.46–78.

Dansereau, F., Yammarino, F.J., & Markham, S.E. (1995). *Leadership: The multiple-level approaches*, Leadership Quarterly, Vol. 6, p. 251–263

- De Hoogh, A.H.B, Den Hartog, D.N., Koopman P.L. (2004). *De Ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties*. Gedrag en Organisatie, Vol.17 , p. 354–381
- De Jong, J.P.J., Den Hartog D.N. (2007). *How leaders influence employees' innovative behavior*, European Journal of Innovation Management, Vol.10, p.41–64
- Deery, M., A., Shaw, R.N. (1998). *An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia*, International Journal of Hospitality Management, Vol.16, Issue 4, (December) p. 375–392
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). *The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension*. Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 165–197.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). *Transactional vs. transformational leadership: An analysis of the MLQ*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.70(1), p.19–34.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). *High Performance Work Systems, organizational culture and firm effectiveness*, Human Resource Management Journal, 14, 55–78.
- Dijk, D. van (1997). *Vragenlijst psychologisch contract: Van flexibiliseren van de arbeid naar de ontwikkeling van een vragenlijst over het psychologisch contract*. Master Thesis, Vrije Universiteit. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Eby, L., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). *Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, p. 463–483
- Eeden van, R., Cilliers, F. & Deventer van, V. (2008). *Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership*, South African Journal of Psychology, Vol.38, p.253–267
- Freese, C., & Schalk, R. (1995). *Het psychologisch contract en leeftijdsbewust personeelsmanagement*. In R. Schalk (Ed). Oudere werknemers in een veranderende wereld, p. 207–223. Utrecht: Lemma.
- Fleisman, Mumford, et al (1991). *Taxonomix efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*, Leadership Quarterly, Vol 2 (4), p. 245/287
- Fullagar, C. & Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty. Journal of Applied Psychology (74). Gardner & Avolio (1998), *The Charismatic Relationship± A dramaturgical perspective*, Academy of Management Review, Vol. 31 (1), p. 32–58

George, J. M., & Jones, G. R. (1997). *Experiencing work: values, attitudes, and moods*, Human Relations, Vol. 50 (4), p. 393–416

Gerhart, F. (2006). *Managing right for the 21st century*, Sales and Marketing Management, Vol. 158, p. 38–41

Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues*, Journal of Applied Psychology, Vol.82, p. 827–844.

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). *Human resource management and firm performance in China: The different role of managerial affective and continuance commitment*. Journal of Applied Psychology, 94.

Gordon, M., Phipot, J., Burt, R., Thompson, C. & Spiller, W. (1980). *Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates*. Journal of Applied Psychology (65)

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*, Journal of Management, Vol. 26 (3), p. 463–488.

Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. International Journal of Human Resource Management, 8(3): 263–270.

Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1995). *Careers as lifelong learning*. In A. Howard (Ed.), The changing nature of work, p. 323–361. San Fransisco: Jossey-Bass.

Hamilton, F., Bean C.J. (2005). *The importance of context, beliefs and values in leadership development*

Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). *Contracting careers*, Human Relations, Vol. 549, p. 757–790.

Herriot, P., Manning, W.E.G. & Kidd, J.M. (1997). *The content of the psychological contract*. British Journal of Management, 8, 151–162.

Hillmer, S., Hillmer, B., & McRoberts, G. (2005). *De echte kosten van personeelsverloop: lessen van een callcenter*, Human Resource Select, Vol.1, p.19–30.

Hinkin, T., & Tracey, B. (2006). *Development and use of a web-based tool to measure the costs of employee turnover: preliminary findings*, CHR reports, Vol. 6, (6), Ithaca, NY: University Center for Hospitality Research.

Hiltrop, J.M. (1996). *Het veranderde psychologisch contract: HR-functie staat voor grote uitdaging*. HRM-Select, Vol.8, p. 31–47.

Hodder, I. (1990). *The uses of style in archaeology*, NYU, Cambridge University Press

Hoque, K. (1999a). *New approaches to HRM in the UK hotel industry*. Human Resource Management Journal, Vol. 9, p. 64–76.

Hoque, K. (1999b). *Human Resource Management and performance in UK hotel industry*. British Journal of Industrial Relations, Vol. 37(3), p. 419–443.

Howe, N., & Strauss W. (2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*, Harvard Business Review, Vol. 85

Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, Vol.38, p.635–672.

Iaffaldano, M.T. and Muchinsky, P.M. (1985). *Job satisfaction and job performance: a meta-analysis*. Psychological Bulletin, Vol.97, p.251–73.

Jackson, P., Stafford, E., Banks, M. & Warr, P. (1983). Unemployment and psychological distress in young people: The moderating role of employment commitment. Journal of Applied Psychology (68).

Jones, G. R., Wright, P. M. (1992). *An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices*. Research in personnel and human resources management, Vol.10, p. 271–299.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*, Psychological Bulletin, Vol.127, p.376–407.

Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). *Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model*. Journal of Applied Psychology, Vol.91, p.126–138.

Kark, R., Chen, G., Shamir, B. (2003). *The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency*, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Inc., Vol. 88, p. 246–255

Keegan, A., Den Hartog, D.N. (2004). (2004). *Transformational Leadership in a Project Based Environment: A Comparative Study of the leadership styles of project managers and line managers*, International Journal of Project Management, Vol.22 (8), p. 609–617.

Kehoe, R and Wright, P (2010). *The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors*. Journal of Management.

Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). *Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes*. Journal of Organizational Behavior (27).

Kupperschmidt, B.R. (2000). *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*, Health Care Manager, Vol.19, p. 65–76

Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). *Human resource systems and competitive advantage: A competency-based perspective*. Academy of Management review, Vol. 18(4), p. 699–727.

Lapierre L.M., Hackett R.D., Taggar s. (2006). *A Test of the Links between Family Interference with Work, Job Enrichment and Leader-Member Exchange*, Applied Psychology: An International Review, Vol.55, p. 489–511.

Lee, S.Y. & Brand, J.L. (2005). *Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*, Journal of Environmental Psychology, Vol. 25, pp. 323–333.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). *Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?* Journal of organizational behaviour, Vol.19 (3), p.305–320.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publishing, Inc.

Meyer, J, Allen, N & Smith, C (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization*. Journal of Applied Psychology (78).

Meyer, J, Allan, N & Smith, C (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management (1).

Mobley, W., Horner, S. & Hollingsworth, A. (1978). *An evaluation of the precursors of hospital employee turnover*, Journal of Applied Psychology, Vol.63, p. 408 – 414.

Morrow, P. & Wirth, R. (1989). *Work commitment among salaried professionals*. Journal of Vocational Behaviour (34).

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behaviour (14).

- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1987). *Understanding and promoting exercise: A social psychological perspective*. Canadian Journal of Public Health, Vol. 78, p. 1–7.
- Ostroff, C (1992). *The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis*, Journal of Applied Psychology, Vol 77, p. 963–74
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, & internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology. Vol.71(3). P.492–499
- Paauwe, J. and Richardson, R. (1997). *Introduction special issue on HRM and Performance*. The International Journal of Human Resource Management (8).
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology (59).
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*, Greenwich, CT. Jai Press.
- Robinson, S.L. (1996). *Trust and Breach of the Psychological Contract*. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, p. 574–599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., Rousseau, D.M. (1994). *Changing obligations and the psychological contract*. Academy of Management Journal, Vol. 37 (1), p. 437–452.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). 'Violating the psychological contract: Not the expectation but the norm'. Journal of Organizational Behavior, 15:245–259.
- Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M., & Boswell, W.R. (2000). *The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures*. Human Resource Management, Vol39, p. 305–20.
- Rousseau, D.M. (1989), *Psychological and implied contracts in organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal Vol.2 (2), p. 121–139
- Sanchez, R., & Heene, A. (1996). *Strategic learning and knowledge management*. Chichester, VS: John Wiley & Sons.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). *Reinventing strategic management: New theory and practice for competencebased competition*. European Management Journal, 13(3), 303–317.

Schalk, R. (2005). *Changes in the Employment Relationship Across Time*. Oxford (UK): Oxford University Press.

Schalk, R., Frees, C., & Van den Bosch, J. (1995). *Het psychologische contract van part-timers en full-timers: Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie*. Gedrag en Organisatie, Vol. 8, p. 307–318.

Shipton, H., West, M., Dawson, J., Patterson, M. & Birdi, K. (2006). *Human resource management as a predictor of innovation*. Human Resource Management Journal, 16 (1), pp. 3–27.

Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Sims, R.R. (1994). *Human Resource Management's role in clarifying the new psychological contract*. Human Resource Management, Vol.33, p.373–382.

Somers, M. & Birnbaum, D. (1998). *Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts*. Journal of Organizational Behaviour (19).

Sparrow, P.R. (2000). *The new employment contract: Psychological implications for future work*. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization*. Oxford (UK): Blackwell.

Steers, R. M. (1977). *Antecedents of outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly(22).

Stewart, T. A. (1996). *Taking on the last bureaucracy*. Fortune, January 15.

Stringer, L. (2006). *The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction*, Public Organization Review, Vol.6, p.125–142.

Sun, L, Aryee, S, & Law, K (2007). *High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. Academy of Management Journal, 5:558–577.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). *An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations*. Journal of Applied Psychology, 92:1069–1083.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). *Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high performance work systems on employee attitudes*. Personnel Psychology, 62.

- Taplin, I.M., Winterton J., (2007). *The importance of management style in labour retention*
- Ten Brink, B.E.H. (2004). *Psychological contract: a useful concept?*. PhD-thesis. Amsterdam: Kurt Lewin Instituut Vrije Universiteit.
- Tissen, R. (1991). *Mensen beter managen in theorie en praktijk. Leerboek strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*, PhD-thesis. Enschede: Twente University.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R. & De Chermont, K. (2003). *The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration*, Psychological Bulletin, Vol.129 (6), p. 914-45.
- Washington, R.R. (2007). *Empirical relationships between theories of servant, transformational, and transactional leadership*, Alabama (Dissertation)
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol.18, p. 181-223. US: Elsevier Science/JAI Press.
- Vloeberghs, D (1994). *Mensen beter managen in theorie en praktijk. Leerboek strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv.
- Way, S. A. (2002). *High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector*. Journal of Management, 28:765.
- Wheeler, A.R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R.L. and Sablinski, C.J. (2007). *'When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job turnover'*, Journal of Managerial Psychology (2)2:203-219.
- Wood, V.R., Chonko, L. B., & Hunt, S.(1986). *Social Responsibility and Personal Success: Are they Incompatible?*. Journal of Business Research, Vol.14, p. 193-212
- Woodside, A.G. (2008). *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 2, Bingley: Emerald Group Publishing
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management, 27.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003)., *The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, New York: Wiley, 311-328.

Yukl, G.A. (1999a). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership research*, Leadership Quarterly, 10, p. 285–305.

Zhao, H., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski en J. Bravo (2007). *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis*, Personnel Psychology, Vol. 60, p. 647–680.

Internet

Dona, P.(2009). *Economische crisis vraagt om HRM*. Gevonden op 12 december 2010 op internet: http://www.bmc.nl/files/uploads/artikel_mE_juni_2009_uitvoerig.pdf

Gerderen, W. van, *Leiderschap en verkoopgerichtheid*. Gevonden op 10 december 2010 op het internet: <http://sites.google.com/site/jwqvwangerderen/leiderschap/historie>

INK QuickScan en INK “Leiderschap als kunst” . Gevonden op 23 december 2010 op internet: <http://www.ink.nl/nl/p4bd80e5bc3a81/de-ink-filosofie.html>

Schult, W. L. (2001). *Leadership: An overview*. Gevonden op internet op 15 december 2010 op internet: <http://www.infinitefutures.com/essays/publichealth/leadershiphtml/index.htm>

Jansen, N. (2010). *HR maakt zich klaar voor krapte op de arbeidsmarkt*. Gevonden op internet op 15 december 2010 op internet:

<http://www.hi-re.nl/2010/02/01/hr-maakt-zich-klaar-voor-krapte-op-de-arbeidsmarkt/>

Van Loo, J., & de Grip, A. (2002). *Loont HRM?*; ROA-R-2002/15. Retrieved March 18, 2005 from http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/pdf%20reports/2002/ROA-R-2002_15.pdf