

Saxion Kenniscentrum Hospitality

Generaties, Werkwaarden en Leiderschapsstijl in de Nederlandse hospitality Sector

Projectnaam: Arbeidsverhoudingen

Stef Jansen

Hoger Hotel Onderwijs

27 juli 2009

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2009 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.

saxion.nl



Introductie

Er werkten nog nooit eerder in de geschiedenis van het moderne werken zo veel verschillende generaties zij aan zij als op dit moment. Dit leidt tot onbegrip, gebrek aan communicatie en een andere invulling van waarden tussen de werkzame generaties. Er blijkt duidelijke behoefte aan ontwikkeling van leiderschap in de hospitality sector. Daarnaast heeft deze sector een tekort aan personeel en een hoog verloop.

De doelstelling van het afstudeerproject is bijdragen aan het onderzoek 'verschillen in generaties in relatie tot leiderschap en psychologisch contract in de hospitality sector' van de opdrachtgever dhr. Lub van het Kenniscentrum HBS. De onderzoeksdoelstelling is inzicht krijgen in werkwaarden behorende bij generaties om op basis daarvan aanbevelingen te doen over de gewenste leiderschapsstijl in Nederlandse hospitality bedrijven. De bijbehorende probleemstelling van het onderzoek luidt: 'Welke leiderschapsstijl kunnen hospitality bedrijven – en dan met name hotels – in Nederland het beste hanteren, als er wordt gekeken naar de generaties die momenteel werkzaam zijn en hun werkwaarden?'

Theorie

Een generatie is een samenvoeging van cohorten, die in de formatieve fase dezelfde trendbreuken hebben ondergaan, dezelfde waarden delen die leiden tot generatiespecifiek gedrag en waaruit generatie-eenheden voortkomen die de generatiecultuur uitdragen. De volgende indeling van generaties wordt gehanteerd:

- | | |
|------------------------------|--|
| ❖ De protestgeneratie: | geboren in de periode 1940 tot 1955 |
| ❖ De verloren generatie: | geboren in de periode 1955 tot 1970 |
| ❖ De pragmatische generatie: | geboren in de periode 1970 tot en met 1985 |
| ❖ Generatie Einstein: | geboren na 1985 |

Leiderschap

Leiderschap is het vermogen om leiding te geven aan de hand van een door de leider ontwikkelde visie; het vermogen om groepen of individuen te beïnvloeden, gericht op het bereiken van de organisatiedoelen; het geven van richting aan een groep voor het realiseren van een bepaald doel en het laten verrichten van alle hiervoor noodzakelijke activiteiten. Dit vermogen om anderen te beïnvloeden wordt bepaald door de macht die iemand bezit.

Leiderschapstheorieën

Na de 'trait theories' en de 'behavioral theories' heerst momenteel de contingentiegedachte: er is niet één beste manier van organiseren, maar de beste manier van organiseren hangt af van de situatie en omgeving waarin een organisatie verkeert. De beste manier van leidinggeven hangt onder andere af van de generaties die werkzaam zijn. De leider

zou in staat moeten zijn de leiderschapsstijl aan te passen aan de generaties en dit zou een sleutelrol spelen in de mate waarin de leider succesvol is.

Werkwaarden

Waarden worden gedefinieerd als 'a refinement of needs through interaction with the environment, including socialization'. Waarden verschillen van interesses. Interesses zijn de activiteiten die door mensen worden ondernomen om hun waarden te bereiken en hun behoeften te bevredigen.

In 2006 heeft Zytowski de Super Work Values Inventory Revised (SWVI-R) samengesteld, bestaande uit twaalf werkwaarden: achievement, coworkers, creativity, income, independence, lifestyle, mental challenge, prestige, security, supervision, variety en work environment. Het is niet zeker of de werkwaarde altruïsme gedekt wordt door de andere werkwaarden van de SWVI-R, daarom is deze werkwaarde toegevoegd aan de 12 huidige werkwaarden.

Aangetoonde verbanden tussen generaties en leiderschap

Er blijkt dat in de literatuur al meerdere malen een verband is aangetoond tussen generaties en de geprefereerde leiderschapsstijl. Tevens is dit verband specifiek voor de hospitality sector beschreven.

Methode

De dataverzameling met de schriftelijk, begeleide vragenlijst heeft plaatsgevonden bij verschillende Accor hotels (een grote internationale hotelketen) in Nederland gedurende een periode van zes weken in de periode december 2008 – mei 2009. Ik heb zelf gedurende een periode van 2 weken in de periode van 6 mei t/m 15 mei 2009 7 hotels bezocht. De interviewers bezochten samen in totaal 13 hotels om vragenlijsten uit te delen: 3 Ibis hotels (economy standardised segment), 6 Mercure hotels (midscale non-standardised) en 4 Novotels (midscale standardised).

Van de 7 hotels die tijdens de het tweede gedeelte van de dataverzameling werden bezocht, lagen er 3 in Amsterdam, 1 in Rotterdam Schiedam, 1 in Den Haag, 1 in Utrecht en 1 in Amersfoort. Van de 6 hotels die niet bezocht werden door mij lagen er 3 in de Randstad en 3 in kleinere steden in het Oosten van Nederland. Via de General Manager werd medewerkers gevraagd de vragenlijst in te vullen. Dit onder begeleiding van een afstudeerder in een afgesloten ruimte van het hotel onder werktijd. Alle data zijn anoniem verzameld.

Analyse en bevindingen

Door het afnemen van de vragenlijst bij 13 verschillende Accor hotels in Nederland zijn de werkwaarden-scores van de werkzame generaties gemeten. Er kunnen naar aanleiding hiervan geen specifieke werkwaarden worden benoemd waarmee rekening zou moeten worden gehouden bij het leidinggeven in Nederlandse hospitality bedrijven.

Daarnaast is gekeken naar de mate waarin werkwaarden belangrijk worden gevonden door de verschillende generaties. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat alleen uitspraken gedaan kunnen worden over de pragmatische generatie en generatie Einstein (42,7% en 27% van de steekproef).

Conclusies en aanbevelingen

De pragmatische generatie vindt de werkwaarde variety, co-workers en mental challenge belangrijker dan de verloren generatie. Ook vindt deze generatie de werkwaarde mental challenge belangrijker dan de protestgeneratie. Generatie Einstein vindt de werkwaarde supervision belangrijker dan de pragmatische generatie en de werkwaarde co-workers belangrijker dan de verloren generatie. Verder vindt generatie Einstein de werkwaarden variety en mental challenge belangrijker dan de verloren generatie en vindt deze generatie de werkwaarde mental challenge belangrijker dan de protestgeneratie.

Uit deze resultaten blijken duidelijke overeenkomstige werkwaarden tussen de pragmatische generatie en generatie Einstein: variety, co-workers en mental challenge. Met bijna 70% maken deze twee generaties het grootste deel uit van de steekproef en dit percentage is groeiende.

Geconcludeerd kan worden dat er bij de leiderschapstijlen in de Nederlandse hospitality bedrijven de nadruk moet worden gelegd op de werkwaarden variety, co-workers en mental challenge. De leiderschapstijl die hier het best bij past is het transformatieel leiderschap.

Deze leider inspireert volgers hun eigen interesses te overtreffen en heeft een intens en buitengewoon effect op volgers. De transformatieel leider heeft charisma. Dit houdt in dat hij voorziet in visie en gevoel voor missie, hij prent langzaam trots in en krijgt respect en vertrouwen. Daarnaast inspireert deze leider, houdt hij rekening met het individu en stimuleert hij zijn volgers op intellectueel gebied.

Referenties

Adriaansen, R.J. (2006). *Tussen ervaring en herinnering*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.

Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications.

Boschma, J., & Groen, I. (2007). *Generatie Einstein: slimmer, sneller, socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Braak, Te, P. (2009). *De pragmtische generatie en haar werkwaarden*. Deventer: Saxion Hogescholen.
- Brink, Ten, B.E.H. (2004). *Psychological Contract: A useful concept?* Enschede: Print Partners.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul Books Ltd.
- Chathoth, M. (2002). Organisational leadership and strategy in the hospitality industry. *Journal of Services Research*, 2 (1), 5 – 25.
- Dijk, Van, D. (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.
- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. Chicago: Thomson Gale.
- Groen, B.H., Lub, X.D., & Bijvank, Nije, M. (2009). *Will generations experience a culture clash in hotels – an exploratory study*. Deventer: Saxion Hogescholen.
- Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19 (1), 65–76.
- Lub, X.D., Blomme, R., & Muijen, Van, J. (2009). *Experiencing different generations in the hospitality workforce: an exploratory study into generational differences in the content of the psychological contract for workers in the hospitality industry*. Deventer: Saxion Hogescholen.
- Mannheim, K. (1970). Das Problem der Generationen. In K. Mannheim, *Wissenssoziologie: Auswahl aus dem Werk*, 509–565.
- Miller, P., & Yu, H. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.
- Muijen, Van, J. (2009). *Leiderschap*. In: Otterloo, R. (red.), *Handboek zakelijke dienstverlening in het juridische domein*. Den Haag: Boom.

O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30 (1), 95–109.

Robinson, C.H., & Betz, N.E. (2008). A Psychometric Evaluation of Super's Work Values Inventory–Revised. *Journal of Career Assessment*, 15 (4), 456–473.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.

Schreuder Peters, R.P.I.J. (2005). *Methoden & Technieken van Onderzoek*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Super, D.E. (1962). The structure of work values in relation to status, achievement, interests, and adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 46 (4), 231–239.

Thuis, P.T.H.J. (2003). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen/Houten: Wolters–Noordhoff.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom/American Management Association.