



Universiteit Utrecht



**Frits Goldschmeding
Academy**

Leiderschapontwikkeling binnen het Senior Executive Program
*Een evaluatie naar het effect van het Senior Executive Program op de
ontwikkeling van een transformationele leiderschapsstijl*

28 juni 2013

Florine van Zoest

Student nummer: 3885356

Masterthesis Vraagstukken van Beleid en Organisatie
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. Jessica Nooij

2^e beoordelaar: prof. dr. ir. Tanja van der Lippe

Samenvatting

In het huidige onderzoek staat het Senior Executive Program centraal, een langdurig trainingsprogramma voor de internationale potentials van de hoogste managementlagen van Randstad. In dit programma komen verschillende onderwerpen aan bod om de deelnemers te ontwikkelen tot de toekomstige, effectieve leiders van Randstad. Met dit onderzoek is beoogd te evalueren in hoeverre de deelnemers zich hebben ontwikkeld naar de transformationele leiderschapsstijl, welke is gebleken uit het theoretisch kader het meest effectief te zijn voor Randstad. Het four-level model van Kirkpatrick dient als de basis van deze evaluatie, waarbij de trainingstransfer centraal staat: de mate waarin de geleerde kennis en vaardigheden van de training in de praktijk worden gebruikt. De trainingstransfer bestaat in dit onderzoek uit de leiderschapsontwikkeling naar de transformationele leiderschapsstijl. Daarnaast is ook de invloed van de transferbevorderende factoren onderzocht; de factoren die bepalend zijn voor de mate van trainingstransfer in het geval van het Senior Executive Program. De transferbevorderende factoren zijn allemaal, met uitzondering van de ondersteuning van de leidinggevende, aanwezig binnen het Senior Executive Program. De invloed van de transferbevorderende factoren blijkt, tegen de verwachting in, echter geen significante invloed te hebben op de ontwikkeling van de drie kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl die een rol spelen binnen het Senior Executive Program.

Verwacht werd dat de training een positieve invloed heeft op de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl: charisma, inspiratie, persoonlijke consideratie en intellectuele stimulatie. Deze eerste drie kenmerken blijken inhoudelijk een rol te spelen binnen het Senior Executive Program en worden vaker ontwikkeld volgens de respondenten door het volgen van het programma. De kenmerken inspiratie en persoonlijke consideratie zijn gebleken vergelijkbaar te zijn met de twee leiderschapsstijlen die Randstad als het meest effectief beschouwd. Echter zijn deze kenmerken niet aanwezig bij de huidige leiderschapsstijl van de deelnemers. Dit kan verklaard worden door de onderzoeksmethodiek; hiermee is geen causaal verband vast te stellen of de mate waarin de kenmerken zijn ontwikkeld. Concluderend komt uit het onderzoek naar voren dat een trend geobserveerd kan worden naar de ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl.

Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1	Introductie.....	4
1.2	Aanleiding van het onderzoek	6
1.3	Probleemstelling	6
1.3.1	Doelstelling	6
1.3.2	Vraagstelling	7
1.4	Relevantie	7
1.4.1	Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.4.2	Praktische relevantie	8
1.5	Leeswijzer.....	9
2.	Randstad.....	10
2.1	Randstad	10
2.2	Frits Goldschmeding Academy	11
2.3	Het Senior Executive Program	12
2.3.1	Inhoud.....	12
2.3.2	Doelgroep	13
2.3.3	Doelstellingen.....	15
3.	Theoretisch kader	17
3.1	Leiderschap en leiderschapsontwikkeling.....	17
3.1.1	Leiderschap	19
3.1.2	Leiderschapsontwikkeling.....	24
3.2	Kirkpatrick's four-level model	27
3.3	Trainingstransfer.....	31
3.4	Hypothesen	39
4.	Methode.....	42
4.1	Kwalitatief onderzoek.....	42
4.1.1	Inhoudsanalyse	43
4.1.2	Interviews	47
4.2	Kwantitatief onderzoek.....	49
4.2.1	Respondenten	49
4.2.2	Meetinstrumenten.....	51
4.2.3	Procedure.....	54
4.2.3	Data analyse	55
5.	Resultaten.....	65
5.1	Kwalitatief onderzoek.....	65
5.1.1	Inhoudsanalyse	65
5.1.2	Interview.....	67
5.2	Kwantitatief onderzoek.....	69
5.2.1	Hypothese 1	69
5.2.2	Hypothese 2.....	72

6. Conclusie & discussie	79
6.1 Conclusie	79
6.2 Discussie	84
6.2.1 Beperkingen van het onderzoek	84
6.2.2 Vervolgonderzoek	87
6.2.3 Praktische aanbevelingen	90
7. Literatuurlijst	93
Bijlagen	99
BIJLAGE I: Het interviewprotocol	99
BIJLAGE II: Het transcript van het interview	100
BIJLAGE III: Vragenlijst	104
BIJLAGE IV: Emails naar respondenten	109
BIJLAGE V: Overzicht inhoudsanalyse	112
BIJLAGE VI: Codeboek	114

1. Inleiding

1.1 Introductie

In de huidige competitieve markt is het noodzakelijk voor organisaties om constant hun producten en services te verbeteren, om op deze manier de concurrentie voor te blijven (Kueng, 2000). De kennis aanwezig binnen een organisatie wordt gezien als de basis om de concurrentiepositie te verbeteren (Argote & Ingram, 2000). Niet alleen in Nederland, maar wereldwijd is de behoefte ontstaan aan innovatie bij organisaties (Zolingen & Gulen, 2007). Een voorwaarde om in deze toenemende behoefte aan innovatie te voorzien is het ontwikkelen van vaardigheden bij managers waardoor zij in staat zijn om leiding te geven aan de veranderprocessen die plaats vinden binnen organisaties als gevolg van de mondiale veranderingen (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010). Het proces waarin de capaciteiten van de werknemers worden vergroot om zich effectief te engageren in leiderschapsrollen en leiderschapsprocessen, wordt leiderschapsontwikkeling genoemd. Hierdoor kunnen de overige werknemers effectiever werken en kan de organisatie beter inspelen op onverwachte uitdagingen (Day, 2000).

Leiderschapsontwikkeling is een belangrijke factor in de mate van succes van een organisatie (Phillips & Schmidt, 2004), en komt in de praktijk tot uiting in opleidingen en trainingen. Dit heeft geleid tot een toenemende aandacht voor de opleiding en training van managers, zodat de vaardigheden en competenties van de managers verbeteren en de prestaties van de organisatie uiteindelijk zullen worden verhoogd (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen mogelijk waarnaar wordt toegewerkt in de leiderschapsontwikkeling, afhankelijk van de organisatie en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt (Lowe, Galen Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). De laatste decennia is de transformationele leiderschapsstijl echter als meest effectief bevonden, door de vele voordelen op individueel niveau, bedrijfsniveau en op het niveau van de samenleving die aan deze leiderschapsstijl zijn verbonden (Bass, 1990). Ook is het doel van trainingen voor leidinggevers de afgelopen decennia veranderd: Conger en Benjamin (1999) zien een verschuiving bij trainingen optreden van een focus op het individu naar een groeiende focus op het vormen van het wereldbeeld en het gedrag van managers, waardoor uiteindelijk de gehele organisatie een transformatie kan doormaken. Dit sluit aan bij de transformationele leiderschapsstijl, die haar opmars aan het maken is.

Bedrijven blijken deze behoefte aan de ontwikkeling van werknemers te onderkennen en investeren grote bedragen in trainingen en opleidingen. Hoewel uit een survey onder Amerikaanse bedrijven blijkt dat er in 2012 minder is uitgegeven aan trainingen dan in 2011, gaat het nog steeds om een miljardenindustrie (2012 Training Industry Report, 2012). Vanwege de huidige financiële crisis is het van belang dat de investeringen van bedrijven kritisch worden bekeken, waaronder ook de investeringen in management trainingen. Door de grote bedragen die organisaties besteden aan trainingen, kan er aangenomen worden dat deze investering zich uiteindelijk terugbetaalt in de toegevoegde waarde voor de organisatie. Om hier zekerheid over te verkrijgen moeten organisaties de trainingen regelmatig analyseren en evalueren. Desondanks blijkt uit een survey van McKinsey (2010) dat slechts 25 procent van de ondervraagde bedrijven denkt dat de aangeboden trainingen erg effectief tot zeer effectief zijn voor het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Daarnaast blijkt ook uit meerdere onderzoeken dat organisaties weinig aandacht besteden aan het evalueren van de trainingen (Alemeida & Carneiro, 2009; Collins, 2001; Kunder, 1998). Wanneer er meer aandacht zou komen voor een gedegen evaluatie, zou het rendement van het trainingsprogramma verbeterd kunnen worden, wat een positief gevolg zal hebben voor de bedrijfsprestaties.

Een manier om te bepalen of de trainingen van managers ook het gewenste effect opleveren, is door te kijken naar de mate waarin zij de geleerde kennis en vaardigheden ook in de praktijk toepassen. Dit mechanisme wordt 'trainingstransfer' genoemd (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Holton III, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997) en geeft een goede verklaring voor de mechanismen die achter het effect van trainingen schuilen. Door een positieve trainingstransfer zal de training resulteren in veranderingen in het werk, waardoor de prestaties zullen verbeteren (Velada, Caetano, Michel, Lyons, & Kavanagh, 2007). Het is dus van belang dat de trainingstransfer zo hoog mogelijk is (Holton III, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997). Echter, uit onderzoek blijkt dat de trainingstransfer in veel gevallen relatief laag is, en naar mate de tijd verstrijkt nog lager wordt (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). Omdat blijkt dat organisaties weinig onderzoek doen naar de trainingstransfer (Burke & Hutchins, 2008), is het mogelijk dat veel trainingen effectiever en efficiënter kunnen, waardoor het rendement kan worden verhoogd. Samengevat is het voor organisaties van belang om naar de trainingstransfer te kijken, zowel op korte als op lange termijn. Omdat gebleken is dat leiderschapontwikkeling een grote invloed kan uitoefenen op de prestaties van de werknemers en de organisatie, is het voornamelijk van belang dat dit soort trainingen goed worden geëvalueerd.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

De vraag naar het rendement van management trainingen klinkt ook bij Randstad. Randstad is het op één na grootste bedrijf ter wereld in de uitzendbranche, van origine Nederlands. Één van de prioriteiten van Randstad is het zo goed mogelijk ontwikkelen van haar werknemers, en vanwege deze prioriteit wordt er geïnvesteerd in management trainingen. Er worden diverse trainingen georganiseerd voor verschillende doelgroepen binnen Randstad. Alle trainingen worden na afloop geëvalueerd aan de hand van een enquête, die wordt ingevuld door de deelnemers. Deze evaluatie gaat echter vooral in op de tevredenheid van de deelnemers direct na afloop van de training. Er is hierdoor niets bekend over het rendement van de trainingen, en in hoeverre zij ook doorwerken naar de praktijk.

Dit onderzoek zal zich richten op één van Randstad's meest prestigieuze trainingen: het Senior Executive Program, waarin leiderschapontwikkeling centraal staat. Het programma is onlangs voor de 17^e keer georganiseerd, en in de loop der jaren zijn er slechts kleine wijzigingen toegepast aan de invulling van het programma. Er zijn hoge kosten verbonden aan het programma; niet alleen de training zelf maar ook de vluchten, accommodatie en de dagen dat de deelnemer niet kan werken, maken deelname aan het Senior Executive Program een kostbare investering. Vanwege deze reden wil Randstad dat er een evaluatie wordt uitgevoerd van het Senior Executive Program, om op deze manier meer zekerheid te verkrijgen over de resultaten en aanbevelingen te formuleren voor mogelijke verbeteringen.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

De vraag van Randstad is in hoeverre het Senior Executive Program leiderschapontwikkeling bevordert en waar het programma mogelijk kan worden verbeterd. Om deze vraag te beantwoorden is het van belang dat er een goede evaluatie wordt uitgevoerd over het programma, waarbij er zal worden gekeken in hoeverre de doelstellingen van het programma momenteel worden behaald en effectieve leiderschapsstijlen worden ontwikkeld. Het doel van het Senior Executive Program is het ontwikkelen van effectieve leiders door middel van leiderschapontwikkeling. Het doel van dit onderzoek is dan ook om te achterhalen in hoeverre de ontwikkeling tot effectieve leiders daadwerkelijk plaats vindt. Dit zal worden onderzocht door 1) naar de inhoud van het programma te kijken en te evalueren in hoeverre er effectief leiderschap aangeleerd wordt, 2) te onderzoeken hoe de deelnemers de

leiderschapsontwikkeling ervaren en 3) te onderzoeken in hoeverre het gedrag van de deelnemers daadwerkelijk is veranderd door het programma. De verandering van het gedrag van de deelnemers omvat de trainingstransfer, waardoor een uitspraak kan worden gedaan over de effectiviteit van het programma. Wanneer er meer bekend is over de leiderschapsontwikkeling naar aanleiding van het Senior Executive Program, kan er een advies worden gegeven over mogelijke verbeteringen.

1.3.2 Vraagstelling

Samengevat beoogt dit onderzoek de volgende vraag te beantwoorden:

In hoeverre leidt het Senior Executive Program tot een effectieve leiderschapsontwikkeling?

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zullen er eerst een aantal deelvragen worden beantwoord.

1. Wat zijn de doelstellingen van het Senior Executive Program?
2. Welke leiderschapsstijl is het meest effectief voor Randstad?
3. Wat is de beste manier om leiderschapsontwikkeling te bevorderen door middel van training?
4. Welke leiderschapsstijl wordt binnen Randstad en binnen het Senior Executive Program gezien als de meest effectieve leiderschapsstijl?
5. In hoeverre is het Senior Executive Program effectief in het beïnvloeden van de leiderschapsstijl van de deelnemers?
6. Welke factoren van het Senior Executive Program zijn bepalend voor een goede transfer naar een effectieve leiderschapsontwikkeling?

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar zowel leiderschapsontwikkeling (Conger, 1999) als naar trainingstransfer (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). De afgelopen decennia hebben beide onderwerpen veel aandacht gekregen in de wetenschappelijke literatuur en intern binnen organisaties. Echter blijken deze twee onderwerpen voorsnog afzonderlijk te worden behandeld. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur door

trainingstransfer en leiderschapontwikkeling met elkaar te combineren. Hierdoor zal er niet alleen duidelijkheid worden verschaft over de mate en richting van leiderschapontwikkeling, maar zullen ook de factoren aan bod komen die bepalend zijn voor een effectieve trainingsuitkomst. De kwaliteit van het advies aan een organisatie betreffende een trainingsprogramma zal worden verbeterd door deze twee onderwerpen met elkaar te combineren, en er zal een brug worden geslagen tussen twee onderwerpen in de wetenschappelijke literatuur. Hierdoor zal er een completer beeld worden gecreëerd van de trainingen op het gebied van leiderschapontwikkeling, en wat de bepalende factoren zijn voor het succes van een dergelijke training.

1.4.2 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is van toepassing op de gehele organisatie van Randstad. Het Senior Executive Program is mede verantwoordelijk voor het creëren van effectieve leiders binnen Randstad. Wanneer het programma een succesvolle uitkomst heeft, zal dit effect hebben op alle afdelingen waarin de deelnemers werkzaam zijn, en op verschillende lagen binnen de organisatie. Dit onderzoek beoogt een goed beeld te creëren van het Senior Executive Program en de mate waarin de ontwikkeling tot een effectieve leiderschapsstijl wordt bevorderd door het programma. Daarnaast worden ook de factoren behandeld die invloed hebben op de mate van succes van het programma door de trainingstransfer te onderzoeken. Zoals blijkt uit de introductie is trainingstransfer een goede manier om het effect van een training te meten (Holton III, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997). Wanneer er meer duidelijkheid is over leiderschapontwikkeling en de mate van trainingstransfer, kan er een advies worden gegeven over eventuele aanpassingen die moeten worden gedaan om de training te verbeteren. Vanwege de grote investeringen die worden gemaakt in het programma, is het van belang om meer zekerheid te verkrijgen of de investeringen ook het gewenste effect opleveren, op zowel de korte termijn als op de lange termijn. Wanneer uit het onderzoek blijkt dat enkele onderdelen van het Senior Executive Program niet het gewenste effect hebben, kunnen er aanpassingen worden gedaan in het trainingsprogramma. Daarnaast kan er naar aanleiding van de resultaten andere verbeteringen worden aangedragen om het rendement van het programma te verhogen.

1.5 Leeswijzer

De huidige evaluatie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt meer informatie gegeven over Randstad en het Senior Executive Program. In hoofdstuk 3 wordt een theoretisch kader geschetst op basis van een literatuurstudie over leiderschapsontwikkeling en trainingstransfer. Hierdoor wordt meer duidelijkheid verschaft omtrent trainingen in organisaties op het gebied van leiderschapsontwikkeling en omtrent trainingen in het algemeen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de methode van dit onderzoek beschreven. In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste resultaten gepresenteerd. Naar aanleiding van deze resultaten wordt er in hoofdstuk 6 een conclusie en discussie gepresenteerd. Het rapport wordt afgesloten met een advies hoe het Senior Executive Program verbeterd kan worden.

2. Randstad

Zoals blijkt uit de introductie staat een trainingsprogramma van Randstad, het Senior Executive Program, centraal in dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal daarom een beeld worden geschetst van Randstad en van het Senior Executive Program.

2.1 Randstad

Randstad is in 1960 opgericht door Frits Goldschmeding onder de naam ‘Uitzendbureau Amstelveen’. In de daaropvolgende decennia is Randstad uitgegroeid tot een multinational met ruim 3.500 vestigingen over de hele wereld. Dankzij de overname van verschillende grote bedrijven in zowel Nederland als in het buitenland is Randstad momenteel de op één na grootste uitzender en detacheerder ter wereld. Randstad heeft ongeveer 28.700 eigen werknemers in dienst en dagelijks zijn er meer dan 500.000 mensen via Randstad aan het werk bij andere bedrijven.

De kern van Randstad wordt gevormd door het uitzenden en detacheren, maar daarnaast zijn er ook andere belangrijke takken, zoals HR Solutions, Inhouse Services en Search & Selection. Door de veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals de vergrijzing van de populatie en de behoefte aan meer flexibilisering, is het noodzakelijk om met nieuwe oplossingen te komen. Zoals eerder beschreven is het van belang om vaardigheden te ontwikkelen bij managers waardoor zij in staat zijn om leiding te geven aan deze veranderprocessen (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010).

Missie en waarden

De missie van Randstad wordt als volgt omschreven: ‘shaping the world of work’ (Randstad Holding nv, 2010). Door de grote rol die Randstad speelt in de wereldwijde uitzendbranche ziet Randstad het als zijn verantwoordelijkheid om een actieve rol te nemen in het ontwikkelen van de markt.

Daarnaast heeft Randstad nog een aantal waarden opgesteld, die een grote rol spelen bij vrijwel alle aspecten van het bedrijf. Onderstaand zullen de waarden worden besproken die een invloed uitoefenen op de trainingsprogramma’s en op leiderschapontwikkeling binnen Randstad.

Kennen: Randstad is een deskundig bedrijf. Het goed kennen van de klanten, hun bedrijven, de kandidaten en de uitzendbranche speelt hierbij een belangrijke rol. Binnen het SEP komt deze waarde naar voren in het vergroten van de kennis over Randstad.

Streven naar perfectie: Randstad probeert altijd te vernieuwen en te innoveren. De organisatie wil haar klanten en kandidaten tevreden stellen bij alles wat ze doen. Binnen het SEP komt deze waarde naar voren in het streven naar een optimaal trainingsprogramma dat zo effectief mogelijk de werknemers ontwikkelt tot de toekomstige leiders van Randstad.

De overige waarden (dienen, vertrouwen en simultane belangenbehartiging) komen naar voren in onderdelen van Randstad die niet relevant zijn voor dit onderzoek.

Ook in de strategie van Randstad komen een aantal aspecten terug die van toepassing zijn op dit onderzoek. Één van de focuspunten van de strategie is het ontwikkelen van ‘best people’. De focus op de werknemers van Randstad komt ook duidelijk naar voren in de aandacht besteed aan trainingen, waaronder het Senior Executive Program. In combinatie met het focuspunt ‘excellent execution’ zorgt dit voor een drijfveer om de trainingsprogramma’s te optimaliseren en te verbeteren.

2.2 Frits Goldschmeding Academy

De Frits Goldschmeding Academy is een onderdeel van de HR afdeling van Randstad Holding. Randstad Holding is het overkoepelende internationale hoofdkantoor. De Academy organiseert alle management trainingen in internationaal verband voor de managers uit de verschillende landen. Het is één van de prioriteiten van Randstad om zijn werknemers zo goed mogelijk te ontwikkelen, zoals ook blijkt uit de missie en strategie. Door trainingen aan te bieden aan senior managers kan er een uitwisseling van ervaringen plaats vinden en kan nieuwe kennis worden ontwikkeld en doorgegeven. De trainingen van de Frits Goldschmeding Academy sluiten aan bij de strategische doelen die zijn opgesteld door Randstad, en beogen de toekomstige leiders te voorzien van de kennis en vaardigheden die nodig zijn om zich te verzekeren van een succes in de internationale zakenwereld. De trainingen die worden gegeven variëren van strategisch management tot inspirerend leiderschap, presentatievaardigheden en intercultureel management.

Het Senior Executive Program is één van de trainingen die wordt georganiseerd door de Frits Goldschmeding Academy.

2.3 Het Senior Executive Program

Het Senior Executive Program (SEP) is een internationaal, zakelijk management programma. Het programma is in 1999 opgericht, en wordt sindsdien één of twee keer per jaar georganiseerd. Het doel van het SEP is het ontwikkelen van de ‘potentials’ van Randstad op meerdere vlakken, zodat zij als toekomstige leiders van Randstad kunnen fungeren.

De leerfilosofie, opgesteld door Randstad, is dat er niet geleerd kan worden zonder actie, en dat er geen actie is zonder te leren (no learning without action, no action without learning (Randstad Holding nv, 2010)). De deelnemers van het SEP zullen door middel van hun eigen ervaringen leren in speciale projecten en zichzelf ontwikkelen. Daarnaast zal er ook aandacht zijn voor het reflecteren op de eigen ervaringen door in discussie te gaan met de andere deelnemers.

2.3.1 Inhoud

Het programma bestaat uit vier modules, die gedurende het jaar door de deelnemers gezamenlijk worden gevolgd. Elke module beslaat ongeveer een week, waarbij er verschillende trainingsonderdelen worden gevolgd. De opzet van het SEP is erg breed; de onderwerpen van de trainingsonderdelen zijn erg uiteenlopend. Een beknopt overzicht van de verschillende trainingsonderdelen is weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1
Overzicht van de trainingen in de vier modules van het SEP

Module 1	Module 2	Module 3	Module 4
Tias Nimbas Business School	INSEAD	INSEAD	Tias Nimbas Business School
- Building blocks Randstad	- Customer focus for efficient growth	- Inspirational leadership	- Business concept development
- Strategic insight in staffing business	- Discovery, innovation and growth	- Randstad fundamentals	- Communication skills
- Presentation skills	- Entrepreneurial management	- Finance	- Field steering

Zoals uit Tabel 1 blijkt, komen er verschillende onderwerpen aan bod. Deze onderwerpen kunnen worden opgedeeld in kennis en vaardigheden. De trainingen die zich richten op het ontwikkelen van de kennis bestaan uit de trainingen die betrekking hebben op Randstad, de strategische inzichten in de uitzendbranche en de trainingen gericht op de bedrijfsmodellen.

Deze trainingen bestaan uit Randstad-specifieke onderwerpen, waarbij alle verschillende onderdelen van de organisatie (IT, HR, Finance, Marketing, etc.) worden behandeld. Er wordt een update gegeven van de huidige stand van zaken en de ontwikkelingen in het werkveld. Deze trainingen worden gegeven door bestuursleden van Randstad Holding.

De trainingen die zich richten op het ontwikkelen van vaardigheden bestaan uit de presentatie- en communicatie trainingen en de trainingen die zich richten op leiderschap. Daarnaast wordt er ook een 360-graden beoordeling uitgevoerd als onderdeel van de leiderschapsontwikkeling, waarbij verschillende collega's en leidinggevendenden feedback geven over een specifieke deelnemer van het SEP. Het doel van deze beoordeling is om een beeld te schetsen van de prestaties van de deelnemers vanuit verschillende gezichtspunten. Deze vorm van feedback is erg positief beoordeeld in verscheidende onderzoeken en is effectief gebleken om te achterhalen of het beeld dat iemand over zichzelf heeft, ook zo wordt gepercipieerd door de buitenwereld (Dyer, 2002; Maund, 2002). Aan de hand van de 360-graden feedback kunnen er bepaalde gedragingen worden versterkt of worden afgezwakt. De trainingen die zich richten op het ontwikkelen van vaardigheden worden door externe trainingbureaus en business scholen zoals Tias Nimbas en INSEAD gegeven. Concluderend zijn zowel bedrijfsspecifieke trainingen als algemene trainingen in het SEP (Becker, 1962).

Daarnaast werken de deelnemers in kleine groepjes gedurende de periode aan een gezamenlijk project, waarbij er na afloop een evaluatie plaatsvindt waarbij de resultaten en de prestaties van het project worden beoordeeld.

2.3.2 Doelgroep

De doelgroep van het programma bestaat uit Senior Executives, line & staff directors en middle managers van zowel buitenlandse kantoren als ook Nederlandse kantoren en Randstad Holding. Gemiddeld zijn er 25 deelnemers per programma. Het programma is ontworpen voor managers van de hoogste drie managementlagen aan wie Randstad meer verantwoordelijkheden wil geven, waarbij ze door middel van het SEP worden voorbereid voor toekomstige opdrachten.

Werknemers van Randstad moeten aan een aantal eisen voldoen om in aanmerking te komen voor het SEP. De werknemers moeten als 'potential' of 'high potential' zijn aangeduid om in aanmerking te komen voor het SEP. Werknemers van Randstad worden hiervoor jaarlijks in de Talent Review beoordeeld, waarbij er op basis van de prestaties van de individuele werknemer en de mate van potentie een beoordeling wordt gegeven. De prestaties van de

werknemer worden gebaseerd op de prestaties van de organisatie en de competenties van de individuele werknemer. Het gemiddelde van de scores van deze twee onderdelen bepaalt de prestaties. De potentie van de werknemer wordt beoordeeld aan de hand van een checklist, waarbij er wordt gekeken naar een drietal onderdelen: de drive van de werknemer, de invloed die de werknemer heeft en de beslissingen die de werknemer maakt. De drive van de werknemer kan het beste worden vertaald als de energie en het enthousiasme van de werknemer. Een werknemer met een positieve drive staat open voor verandering, is gedreven om zijn werk te verbeteren en is erop gericht om hoge doelstellingen te behalen. De werknemer heeft hierbij een positieve instelling en is van mening dat problemen het beste kunnen worden aangepakt om zo tot een goede oplossing te komen. De invloed van de werknemer wordt bepaald door de mate waarin de werknemer overige werknemers samenbrengt en een gedeelde visie creëert, anderen wil helpen en met feedback ondersteunt en een betrouwbare en geloofwaardige reputatie heeft. Het laatste onderdeel, de beslissingen die de werknemer maakt, betreft de mate waarin de werknemer de oorzaak van een probleem aanpakt en niet slechts de symptomen, de mate waarin de lange termijn visie van Randstad wordt betrokken in het nemen van een beslissing en of de werknemer haalbare en zinnige oplossingen aandraagt. Voor elk van deze onderdelen is een uitgebreide checklist opgesteld met verschillende gedragingen voor elk onderdeel. Aan de hand van deze checklist wordt een beoordeling gevormd. Vervolgens wordt een score vastgesteld, waarmee een classificatie wordt gemaakt betreffende de potentie van de werknemer. Er zijn drie opties waarbij de werknemer wordt bestempeld als een potential of een high potential aan de hand van de prestaties en de mate van potentie: de werknemer heeft solide prestaties en een hoge potentie, de werknemer heeft hoge prestaties en een hoge potentie, of de werknemer heeft hoge prestaties en een gemiddelde potentie.

Daarnaast gelden er de eisen voor deelname aan het SEP dat de deelnemer minstens 18 maanden bij Randstad moet werken, met een minimale duur van 12 maanden in de huidige functie. De laatste eis is dat de deelnemers een solide kennis en beheersing van de Engelse taal hebben, waarbij een minimum van een B2+ niveau van het Common European Framework (Council of Europe, 2013) geldt. Om dit te beoordelen moeten de genomineerde deelnemers slagen voor een test waarin het niveau van hun Engels wordt getoetst.

2.3.3 Doelstellingen

Er zijn een aantal doelstellingen opgesteld voor het SEP. De volgende doelen zijn zoals onderstaand beschreven in de brochure van het SEP en gecommuniceerd naar de deelnemers:

- Overdragen van de algemene strategie naar de vestigingen in de verschillende landen.
- Standaardiseren van de gemeenschappelijke kaders betreffende de cultuur, de waarden en de basis werkprocessen.
- Interne benchmarking: uitwisselen van de ‘best practices’.
- Externe benchmarking: vergelijken van Randstad met concurrenten.
- Netwerken op internationaal niveau. Door het creëren van een ‘Randstad netwerk organisatie’ zullen de deelnemers een bredere kijk op verschillende onderwerpen krijgen. Het SEP legt de nadruk op de culturele diversiteit binnen Randstad, vanuit een geografisch en bedrijfsmatig perspectief.

De bovenstaande doelen kunnen worden beschreven als de *output* van het SEP. De output van een trainingsprogramma bestaat uit de doelen die op de korte termijn op individueel niveau kunnen worden bereikt. De *outcome*, het uiteindelijke doel van het SEP op organisatorisch niveau op de lange termijn, is om effectieve leiders te creëren door middel van het ontwikkelen van de high potentials op meerdere vlakken tot de toekomstige leiders, zo blijkt uit een gesprek met de Director HR Innovation van Randstad Holding (persoonlijke communicatie, 20 februari 2013). Deze leiders zullen op een zo effectief mogelijke manier leiding geven, waardoor alles wat nodig is om Randstad richting te geven, aanwezig is binnen de organisatie. Hierdoor zal Randstad zich optimaal kunnen ontwikkelen en zowel intern als extern profijt hebben van het programma. De outcome komt echter niet naar voren in de doelstellingen zoals gepresenteerd in de brochure van het programma. Het SEP wordt hierbij gezien als de start van de professionele ontwikkeling, en is geen eindpunt of een op zichzelf staande training. Het is van belang dat het SEP de persoonlijke ontwikkeling richting geeft, en dat deze in interactie met de leidinggevende van de deelnemer op lange termijn plaatsvindt. Op de lange termijn zal dit ervoor zorgen dat de deelnemers zich ontwikkelen tot leiders die ervoor zorgen dat Randstad haar competitieve karakter behoudt en marktleider blijft in een veranderende omgeving.

Opvallend aan bovenstaande doelstellingen zoals beschreven in de brochure van het SEP is dat alleen de ontwikkeling van de kennis hierin wordt besproken. Eerder in dit hoofdstuk

bleek echter dat de ontwikkeling van vaardigheden ook een belangrijke rol speelt binnen het SEP. In module 3 wordt het belangrijkste gedeelte van de ontwikkeling van de vaardigheden behandeld: de leiderschapsontwikkeling. Dit onderdeel is belangrijk omdat de doelstelling van het SEP is om de potentials op te leiden tot de toekomstige leiders. Leiderschapsontwikkeling speelt hierbij een belangrijke rol. Omdat dit echter niet terug komt in de doelstellingen en er momenteel geen onderzoek naar wordt gedaan, kan er momenteel nog geen uitspraak worden gedaan in hoeverre deze impliciete doelstelling wordt behaald. Randstad heeft echter wel een intern onderzoek uitgevoerd om te kijken of de deelnemers van het SEP vaak promotie maken. Wanneer dit immers het geval blijkt te zijn, kan er geconstateerd worden dat het SEP de deelnemers heeft voorzien van de benodigde vaardigheden en kennis om te groeien binnen Randstad. Het onderzoek heeft zich gericht op de deelnemers van het SEP van 2009 tot 2012. Uit de resultaten blijkt dat 7 procent van de voormalige deelnemers de organisatie heeft verlaten. Dit is echter wel minder dan het percentage werknemers dat niet het SEP heeft gevolgd, maar wel heeft deelgenomen aan andere trainingen: van deze groep heeft 10 procent de organisatie verlaten. Van de respondenten die het SEP hebben gevolgd, heeft 15 procent promotie gemaakt binnen Randstad. 8 procent heeft een nieuwe positie op hetzelfde niveau, en 74 procent heeft dezelfde baan. Hoewel er geen gegevens beschikbaar zijn van een vergelijkbare groep wat betreft functieniveau die het SEP niet heeft gevolgd, kan uit deze gegevens worden geconstateerd dat een relatief hoog percentage promotie heeft gemaakt.

Desondanks kan er aan de hand van de gegevens van het interne onderzoek van Randstad geen uitspraak worden gedaan over de effectiviteit van het SEP. Het is echter wel van belang om te achterhalen in hoeverre er een effectieve leiderschapsontwikkeling plaats vindt met betrekking tot het SEP, omdat gebleken is dat dit de hoofddoelstelling van het programma is. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag moet er eerst een beeld worden geschetst van de meest effectieve vorm van leiderschap. In het volgende hoofdstuk zal er daarom worden uiteengezet welke leiderschapsstijl het meest effectief is voor Randstad. Om hier een uitspraak over te doen zal er in de literatuur worden onderzocht wat de verschillende leiderschapsstijlen zijn en in hoeverre dit door middel van trainingen kan worden ontwikkeld.

3. Theoretisch kader

3.1 Leiderschap en leiderschapsontwikkeling

Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk is er weinig duidelijkheid over de mate waarin de doelstellingen van het SEP worden behaald. Één van de belangrijkste onderdelen van het SEP, de leiderschapsontwikkeling, staat centraal in deze thesis. Om hierover een onderzoek uit te voeren is het van belang dat er eerst meer duidelijkheid wordt verschaft over leiderschap en leiderschapsontwikkeling. In het eerste deel van dit hoofdstuk zal daarom worden uiteengezet welke eigenschappen een effectieve leider bezit en hoe deze eigenschappen door middel van training kunnen worden ontwikkeld.

Zoals blijkt uit de introductie is het succes van een organisatie onder andere afhankelijk van de leiderschapsontwikkeling (Phillips & Schmidt, 2004). Krachtig leiderschap blijkt een positieve invloed te hebben op de verkoopcijfers, winst, en de tevredenheid van de klanten en werknemers (Aguinis & Kruiger, 2009; Phillips & Schmidt, 2004). Daarnaast is er gebleken dat er een significante positieve relatie is tussen leiderschap en de afstemming van de waarden binnen de organisatie en tussen leiderschap en het behoud van de sleutelfiguren binnen een organisatie (Bontis & Fitz-enz, 2002).

Met behulp van leiderschapsontwikkeling wordt een investering gedaan in het human capital en in het social capital. Bij *human capital* staan de individuele kennis, vaardigheden en capaciteiten centraal (Day, 2000). Human capital bestaat uit alle activiteiten die invloed uitoefenen op het toekomstige inkomen door het inbedden van middelen in mensen (Becker, 1962). Het trainen van werknemers valt ook onder het vergroten van het human capital. Het ontwikkelen van het human capital van de werknemers brengt een aantal voordelen met zich mee, op individueel niveau, op bedrijfsniveau en op het niveau van de samenleving. Ten eerste verbeteren de prestaties op het werk van de individuele deelnemers door middel van training (Aguinis & Kruiger, 2009). Zowel de declaratieve als procedurele kennis van de deelnemers verbetert, net als de strategische kennis, waardoor de deelnemers beter weten wanneer zij een bepaalde vaardigheid of kennis moeten inzetten (Aguinis & Kruiger, 2009). Ook op het bedrijfsniveau zijn een aantal voordelen verbonden aan het trainen van werknemers. Door middel van het vergroten van het human capital kan de concurrentiepositie van een bedrijf verbeteren (Lepak & Snell, 1999). Daarnaast blijkt training ook de effectiviteit en de winstgevendheid van een bedrijf te vergroten (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón, & Sanz-

Valle, 2003). De voordelen van het trainen van werknemers kunnen ook naar een breder perspectief worden getrokken, wanneer er wordt gekeken naar de voordelen van het trainen van werknemers voor de samenleving. Door training wordt de kwaliteit van de beroepsbevolking verhoogd, wat een belangrijke bijdrage levert aan het verhogen van de nationale economische groei (Aguinis & Krueger, 2009).

Het vergroten van het human capital binnen een bedrijf kan op twee mogelijkheden: door middel van bedrijfsspecifieke trainingen en door middel van algemene trainingen (Becker, 1962). Bij een bedrijfsspecifieke training vindt er alleen een vergroting van het human capital plaats dat relevant is voor het bedrijf waar de werknemer werkzaam is. Voor concurrerende bedrijven neemt het human capital van deze werknemer niet toe, hoewel dit voor het bedrijf waar hij¹ werkzaam is, wel geldt. Bij een algemene training neemt het human capital van de werknemer toe voor zowel concurrerende bedrijven als voor het bedrijf waar de werknemer momenteel werkzaam is. Het organiseren van trainingen en het onderzoeken van het effect hiervan wordt omschreven als human capital management. Wanneer dit zo effectief mogelijk plaats vindt, heeft dit een belangrijke invloed op het bevorderen van het vermogen van werknemers om informatie te verwerken tot kennis, waardoor zij beter in staat zijn om als organisatie in te spelen op veranderingen in turbulente economische omstandigheden (Bontis & Fitz-enz, 2002).

Daarnaast is er bij de leiderschapsontwikkeling ook aandacht voor het *social capital*, waarbij het versterken van de onderlinge relaties centraal staat, zodat door middel van samenwerking en het uitwisselen van ervaringen de waarde van de organisatie wordt vergroot (Day, 2000). Social capital bestaat uit de verwachte collectieve of economische voordelen die voortkomen uit de samenwerking tussen individuen en groepen (Coleman, 1988). Door de sterkere relationele banden en het toenemende wederzijdse vertrouwen en respect worden verplichtingen in de vorm van onderlinge verbintenissen belangrijker (Day, 2000). Hoewel leiderschap als een individuele vaardigheid wordt omschreven, is er bij leiderschapsontwikkeling dus ook aandacht voor de sociale omgeving, waarbij leiderschapsontwikkeling als een sociaal proces wordt gezien waar de sociale omgeving en de omgeving van de organisatie bij worden betrokken (Fiedler, 1996).

Een kritiekpunt bij leiderschapsontwikkeling is echter dat er weinig overeenstemming in de wetenschap bestaat over de invulling van het begrip 'leiderschap' (Day & Harrison, 2007; Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985). Het begrip 'leiderschap' is immers nog steeds in

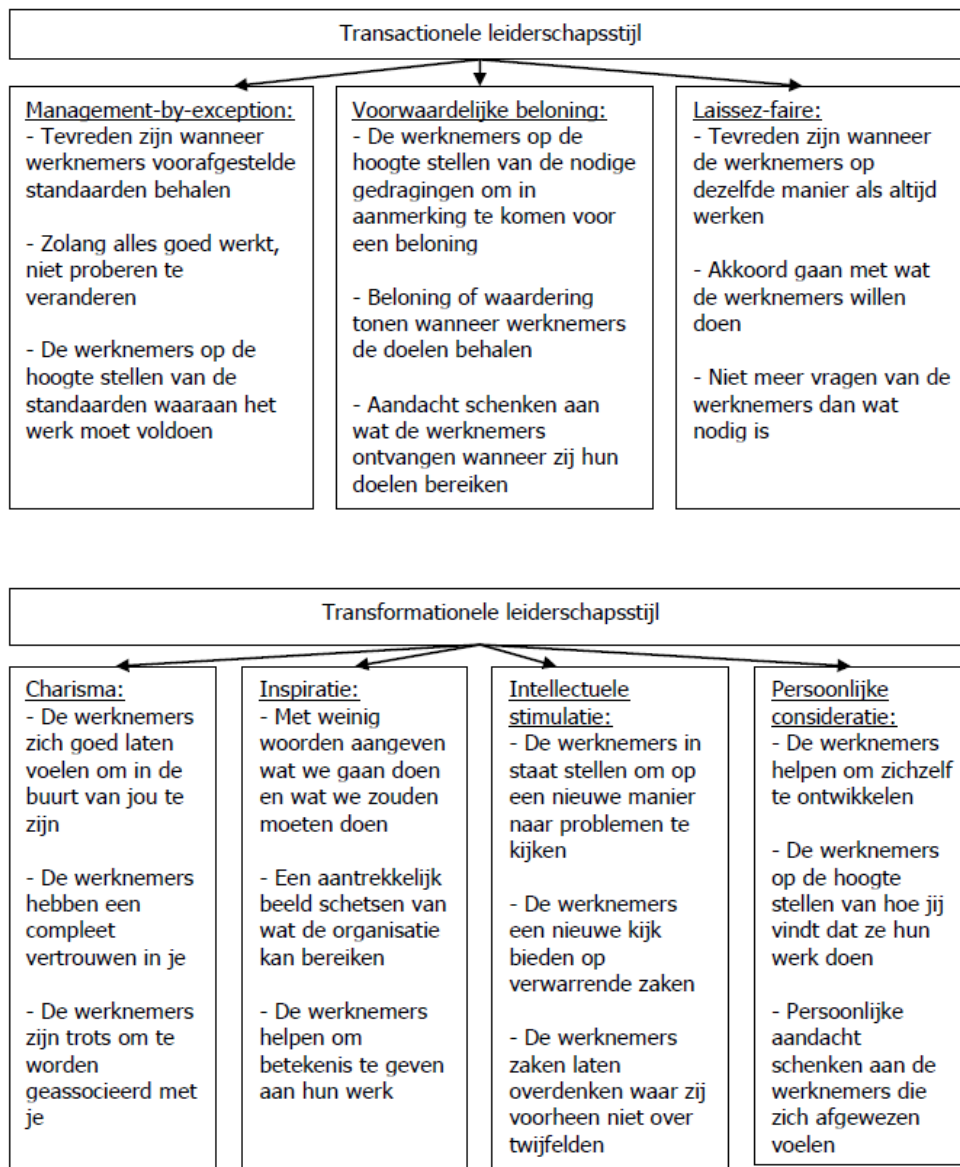
¹ Wanneer in deze thesis 'hij' dan wel 'zijn' staat, kan ook 'zij' dan wel 'haar' worden gelezen

ontwikkeling, zoals blijkt uit de literatuur. Hierdoor verschillen de theorieën die ten grondslag liggen aan het begrip (Day & Harrison, 2007). Leiderschap kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de situatie, de tijd en de context (Day & Harrison, 2007). Het traditionele beeld dat wordt geschetst van een leider is een individu die de taak heeft om een team te ondersteunen en te begeleiden, en de doelen in een breder perspectief te plaatsen (Day & Harrison, 2007). Door de complexiteit en het multidimensionale karakter van leiderschap is het niet mogelijk om één definitie te creëren voor het begrip en wordt het traditionele beeld van een leider vervangen door verschillende andere vormen van leiderschap.

Met dit hoofdstuk wordt daarom beoogd een overzicht te geven van de wetenschappelijke literatuur op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling.

3.1.1 Leiderschap

Een veel onderzocht onderscheid binnen leiderschapsstijlen is gemaakt door Burns (1979, in Bass, 1999) tussen ‘transactioneel leiderschap’ en ‘transformationeel leiderschap’. Hij beschrijft de eerste vorm, transactioneel leiderschap, als een vorm van leiderschap waarbij het eigenbelang van de werknemers het uitgangspunt is. Bij deze vorm kijkt de leider naar wat anderen voor hem kunnen doen, in plaats van wat hij voor anderen kan betekenen. De taak die moet worden uitgevoerd staat hierbij centraal, niet de mensen die de taak moeten uitvoeren. Een kenmerk van de transactionele leider is het hanteren van ‘management by exception’, waarbij hij corrigerende actie onderneemt wanneer de werknemers ongewenst gedrag vertonen. Goed gedrag wordt echter beloond door de transactionele leider, waarbij de werknemers op de hoogte zijn van wat zij moeten doen om de beloning te ontvangen. Dit is het tweede kenmerk van een transactionele leider, en wordt omschreven als ‘voorwaardelijke beloning’. Een derde kenmerk van de transactionele leider is ‘laissez-faire’, waarbij de leider weinig verwacht van anderen en de dingen op zijn beloop laat gaan. De leider laat de andere werknemers hun gang gaan en bemoeit zich slechts in kleine mate met hen (Avolio & Gardner, 2005). De kenmerken van de transactionele leider zijn nader omschreven in Figuur 1.



Figuur 1. Schematisch overzicht van de kenmerken van de transactionele en transformationele leiderschapsstijl

De tweede vorm van leiderschap, transformationeel leiderschap, beschrijft Burns (1979, in Bass, 1999) daarentegen als een vorm van leiderschap waarbij het verhogen van het moreel, de motivatie en de moraal van de werknemers centraal staat. De transformationele leider deelt de toekomstvisie van de organisatie met de overige werknemers en collega's (Lowe, Galen Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Uitdaging en het ervaren van autonomie is hierbij bepalend voor de mate van tevredenheid over het werk.

Er zijn vier factoren opgesteld die bepalend zijn voor transformationeel leiderschap (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1999), zoals blijkt uit Figuur 1. De eerste factor van de

transformationele leiderschapsstijl is charisma. Hierbij geeft de leider de werknemers een duidelijk gevoel van doelgerichtheid dat hen energie geeft, is een rolmodel voor ethisch gedrag, en laat hen zich identificeren met de leider en zijn visie. De leider verkrijgt hierbij vertrouwen en respect. De tweede factor is inspiratie. De leider communiceert hierbij hoge verwachtingen door naar de werknemers en geeft de werknemers het gevoel dat zij grote resultaten kunnen bereiken wanneer zij zich extra inzetten. De derde factor is intellectuele stimulatie. Hierbij laat de leider de werknemers hun gedrag en beslissingen evalueren, evenals de methoden die zij gebruiken om hun werk te verbeteren. De leider draagt hierbij nieuwe manieren aan om naar oude problemen te kijken en leert de werknemers om moeilijkheden te zien als problemen die kunnen worden opgelost. De vierde factor is persoonlijke consideratie. De leider focust hierbij op de behoeften van de individuele werknemer en helpt de werknemers om zich te ontwikkelen en hun volledige potentie te benutten.

Echter blijkt ook dat de twee genoemde leiderschapsstijlen niet het tegenovergestelde van elkaar zijn, maar dat zij in bepaalde mate complementair aan elkaar zijn (Lowe, Galen Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). De transactionele leiderschapsstijl vult de transformationele leiderschapsstijl aan, dit is van belang om op een zo effectief mogelijke manier de doelen te behalen. Het is echter wel van belang dat één leiderschapsstijl de overhand heeft, om ervoor te zorgen dat de leider consequent en standvastig overkomt. Welke leiderschapsstijl dit is, is afhankelijk van de omgeving waarin het bedrijf zich bevindt (Lowe, Galen Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Een transactionele leiderschapsstijl werkt goed in een stabiele, voorspelbare omgeving, waarin de werkwijze niet hoeft te worden aangepast en de manier van werken gedurende een aantal jaren hetzelfde effect oplevert. De transformationele leiderschapsstijl werkt goed in een dynamische omgeving, waarbij de leider niet alleen reageert op de veranderende omgeving, maar deze ook vorm geeft en creëert. De transformationele leider durft een risico te nemen om de gewenste resultaten te behalen, terwijl de transactionele leider meer risicomijdend is.

Door de maatschappelijke veranderingen is de behoefte verschoven van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap (Bass, 1999). Deze verschuiving kan worden verklaard door de afnemende vraag naar laag geschoolde werknemers in de westerse wereld, door het goedkope arbeid in opkomende landen zoals China en India. Hierdoor is het van belang dat de werknemers in de westerse wereld bestaan uit sterk betrokken individuen en teams die gericht zijn op kwaliteit, service, kosteneffectiviteit en een hoge output. Om

dergelijke werknemers te ontwikkelen is het van belang dat de leidinggevende aandacht heeft voor de empowerment van de werknemers en ze stimuleert om zich te ontwikkelen. De transformationele leiderschapsstijl sluit hierbij het beste aan.

Uit onderzoek is gebleken dat er een aantal voordelen zijn verbonden aan het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl. Zo is de invloed van de twee verschillende soorten leiderschap op het innovatiepotentieel van de werknemers onderzocht (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Uit dit onderzoek blijkt dat bij organisaties met meer dan 250 werknemers transformationeel leiderschap zorgt voor een verhoogd innovatiepotentieel van 40 procent. Bij organisaties met minder dan 250 werknemers wordt het innovatiepotentieel ook verhoogd onder invloed van een transformationele leiderschapsstijl, maar met slechts de helft van de verhoging bij organisaties met meer dan 250 werknemers. Zoals eerder genoemd is een verhoogd innovatiepotentieel een belangrijke methode om de concurrentiepositie van een bedrijf te verbeteren (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010). De verklaring voor de relatie tussen transformationeel leiderschap en het verhoogde innovatiepotentieel is dat deze vorm van leiderschap zorgt voor een verhoogd zelfvertrouwen en hogere verwachtingen van de werknemers, waardoor zij meer gestimuleerd worden om doelen te bereiken. Door het inspirerende leiderschap wordt de intrinsieke motivatie van de werknemers groter en zullen er meer innovaties worden ontwikkeld. Daarnaast zijn de werknemers ook meer bereid om zich extra in te zetten voor de organisatie wanneer er een transformationele leider is (Bass, 1999). Een ander voordeel van transformationeel leiderschap wat de verschillen tussen organisaties met meer en minder dan 250 werknemers verklaart, is de centrale coördinatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Middels het dynamische leiderschap van transformationele leiders, kunnen grote coördinatieproblemen worden tegengegaan. De lagere managementlagen zijn overbodig omdat de gedeelde doelen en waarden de ervaren complexiteit verminderen. Hierdoor kan de toenemende hiërarchie en bureaucratie, waar vaak sprake van is in grote organisaties, worden tegengegaan. Transactioneel leiderschap is immers meer gericht op de extrinsieke motivatie van de werknemers. In kleine organisaties kunnen contracten makkelijker worden gecontroleerd en gerealiseerd, waardoor het management een kleinere rol speelt. Transactioneel leiderschap past beter bij organisaties van deze omvang (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Naast het verhoogde innovatiepotentieel van de werknemers en de afnemende coördinatieproblemen zijn er nog een aantal voordelen aan de transformationele leiderschapsstijl verbonden. Fiol, Harris en House (1999) hebben onderzocht of een transformationele leiderschapsstijl invloed heeft op de manier waarop de leider wordt gezien door zijn leidinggevende en door de werknemers aan wie hij leiding geeft. Uit dit onderzoek blijkt dat de leider door beide groepen wordt gepercipieerd als meer effectief wanneer er een transformationele leiderschapsstijl wordt gehanteerd, en dat afdelingen hogere prestaties behalen in vergelijking met afdelingen waarin een transactionele leiderschapsstijl wordt gehanteerd.

Daarnaast zijn de financiële gevolgen voor organisaties onderzocht bij de twee verschillende leiderschapsstijlen, waaruit blijkt dat de financiële prestaties hoger zijn bij organisaties waarin een transformationele leiderschapsstijl de boventoon voert in vergelijking met organisaties waarin transactioneel leiderschap als belangrijkste leiderschapsstijl voorkomt (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Bass, 1999). Een ander voordeel van het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl is dat de werknemers meer tevreden zijn over het beloningssysteem van de organisatie (Bass, 1999). Ook bij de recruitment biedt het voordelen wanneer er een transformationele leiderschapsstijl wordt gehanteerd, zo blijkt dat mogelijke sollicitanten eerder zullen solliciteren bij een organisatie waarbij de CEO bekend staat als een transformationele leider (Bass, 1999). Daarnaast blijkt dat werknemers van wie de leider een transformationele leiderschapsstijl aanhangt, zich zelf ook transformationeel zullen gedragen. Met name wanneer deze werknemers promotie maken binnen het bedrijf, zullen zij sneller de transformationele leiderschapsstijl aannemen. Hierdoor zullen zij een positieve invloed hebben op de overige werknemers, waardoor de transformationele leiderschapsstijl uiteindelijk in de gehele organisatie van toepassing is.

Een laatste voordeel van het streven naar een transformationele leiderschapsstijl is de universele erkenning en ondersteuning van deze leiderschapsstijl. De behoeften en opvattingen over de meest effectieve leiderschapsstijl verschillen immers per land, zo blijkt uit een gesprek met ITIM, een consultancy- en trainingsbureau dat gespecialiseerd is in verschillen tussen culturen en landen (persoonlijke communicatie, 4 april 2013). De kenmerken van een transformationele leider blijken echter voor een groot deel universeel te zijn en in verschillende landen als kenmerken te worden beschouwd die belangrijk zijn voor een leider (Den Hartog, 1999).

Geconcludeerd kan worden dat de meest effectieve type leiderschapsstijl afhankelijk is van een aantal factoren. De omgeving waarin de organisatie zich bevindt en de grootte van de organisatie werden bovenstaand genoemd als belangrijke bepalende factoren. Door de maatschappelijke veranderingen is de behoefte echter in het algemeen verschoven naar een transformationele leiderschapsstijl. Uit vele onderzoeken blijkt dat er verschillende voordelen aan deze leiderschapsstijl verbonden zijn, op verschillende niveaus.

3.1.2 Leiderschapsontwikkeling

Door de verschillende invullingen die worden gegeven aan het begrip ‘leiderschap’, zijn er ook verschillen in de focus van de leiderschapsontwikkeling (Day & Harrison, 2007). De focus verschilt hierbij van de individuele kenmerken van de leider tot de relationele aspecten en empowerment van de werknemers. Door de veranderingen binnen organisaties waarbij de nadruk is verschoven van het individu naar het werken in teams (Freedheim & Weiner, 2003) is er binnen de leiderschapsontwikkeling een toenemende aandacht voor collectieve processen en samenwerking noodzakelijk (Day, Gronn, & Salas, 2004).

Day en Harrison (2007) pleiten dan ook voor een leiderschapsontwikkeling die uit meerdere niveaus bestaat. Het eerste niveau beslaat de leider, waarbij alleen de leider op individueel niveau wordt ontwikkeld. Het tweede niveau bestaat uit de relatie tussen de leider en andere werknemers, zoals collega’s, degenen aan wie de leider leiding geeft, en de leidinggevende van de leider. Het derde niveau omvat het klimaat van de organisatie en de organisatiecultuur. Om een positieve leiderschapsontwikkeling op de lange termijn te garanderen, is het van belang dat alle niveaus worden betrokken in de leiderschapsontwikkeling. Bij het ontwikkelen van een leider (“leader development”) wordt alleen het eerste niveau betrokken waardoor alleen het human capital wordt ontwikkeld. Bij leiderschapsontwikkeling (“leadership development”) worden alle niveaus betrokken (Day, 2000), waardoor behalve het human capital ook het social capital wordt ontwikkeld. Deze twee begrippen, ontwikkeling van de leider en leiderschapsontwikkeling, staan echter wel met elkaar in verbinding en er kan geen goede leiderschapsontwikkeling plaatsvinden wanneer er geen aandacht is voor de ontwikkeling van de leider als individu (Day & Harrison, 2007). De verschillende niveaus oefenen een wederzijdse invloed op elkaar uit. Deze invloed is niet alleen bij de leider maar ook op het niveau van de werknemers aanwezig, echter is de invloed bij de leiderschapsontwikkeling wel groter door de grotere invloed die de leider uitoefent binnen de organisatie (Day & Harrison, 2007). Daarnaast heeft een leider ook meer middelen tot zijn

beschikking om veranderingen op andere niveaus tot stand te brengen (Day, Gronn, & Salas, 2004). Bij het ontwikkelen van een transformationele leiderschapsstijl is het van belang dat de verschillende niveaus hierbij worden betrokken, omdat de interactie tussen de leider en de overige werknemers een belangrijke rol hierin speelt.

Bass (1990) beschrijft twee methoden om een transformationele leiderschapsstijl door middel van training te ontwikkelen. De eerste methode is door de werknemers aan wie de leider leiding geeft, een vragenlijst te laten invullen waarmee zij een beoordeling geven van in hoeverre de leider volgens hen een transformationele leiderschapsstijl hanteert. De leider zelf beoordeelt ook zijn eigen leiderschapsstijl, en in een individueel gesprek worden de verschillen tussen de percepties van de leider zelf en de werknemers besproken. De specifieke gedragingen van de leider die mogelijk hebben geleid tot de uitkomsten van de vragenlijst van de werknemers krijgen hierbij extra aandacht. Aan de hand van dit gesprek wordt vervolgens een specifiek actieplan opgesteld waarin de leiderschapsstijl wordt verbeterd naar een leiderschapsstijl die meer neigt naar de transformationele leiderschapsstijl. De tweede methode die wordt besproken om de transformationele leiderschapsstijl te ontwikkelen door middel van training is vormgegeven in workshops. In deze workshops vinden gezamenlijke activiteiten plaats, waaronder het brainstormen over de eigenschappen van effectieve en ineffectieve leiders, het linken van deze ideeën aan de theorie over transformationeel leiderschap en het bekijken van video's waarin het transformationeel leiderschap duidelijk wordt gehanteerd. Ook bij deze vorm van training wordt een specifiek actieplan opgesteld om een leiderschapsstijl te implementeren die meer transformationeel is.

Senior Executive Program

Het uiteindelijke doel van het SEP is het ontwikkelen van effectieve leiders. Zoals blijkt uit de literatuur is de meest geschikte leiderschapsstijl afhankelijk van de omvang van de organisatie en van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Door de omvang van Randstad past een transformationele leiderschapsstijl beter bij de organisatie. Dit geldt ook voor de omgeving waarin Randstad zich bevindt: de uitzendbranche is afhankelijk van de economische ontwikkelingen en het is van belang dat Randstad hier flexibel op kan inspelen. Uit onderzoek blijkt dat de transformationele leiderschapsstijl hierbij beter past dan de transactionele leiderschapsstijl.

Door de vele voordelen verbonden aan deze manier van leiding geven is het van belang dat de toekomstige leiders van Randstad deze leiderschapsstijl bezitten. Niet alleen heeft deze

leiderschapsstijl veel voordelen op individueel niveau, bedrijfsniveau en op het niveau op de samenleving, ook blijkt uit bovenstaand hoofdstuk dat de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl universeel worden erkend. Omdat de deelnemers van het SEP uit verschillende landen komen, is het van belang dat de leiderschapsstijl die wordt ontwikkeld, wel in alle landen als de meest effectieve leiderschapsstijl wordt gezien.

Uit de literatuur blijkt dat de leiderschapsstijl niet een vaststaand gegeven is, en dat dit door middel van training en het Human Resource beleid kan veranderen naar transformationeel leiderschap (Lui, Lepak, Takeuchi, & Sims, 2002). Vanwege deze redenen is het van belang dat er in een programma zoals het SEP waarin leiderschapsontwikkeling centraal staat, aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van een transformationele leiderschapsstijl. Ook in het algemene beleid van Randstad blijkt de overgang van een transactionele stijl naar een relationele stijl plaats te vinden volgens de HR specialist van Randstad Holding (persoonlijke communicatie, 27 maart 2013). Daarnaast geeft ook Ben Noteboom, CEO van Randstad, aan dat hij zichzelf niet ziet als de belangrijkste persoon binnen Randstad (persoonlijke communicatie, 27 maart 2013). Hij ziet zijn eigen rol echter als facilitator voor de overige werknemers, waarbij de organogram van de organisatie volledig zou kunnen worden omgedraaid waardoor het bestuur onderaan staat, en de werknemers in het werkveld bovenaan. Dit wijst op het belang van transformationele leiders binnen Randstad.

Vanwege het uiteindelijke doel van het SEP om effectieve leiders te creëren is de verwachting dat de transformationele leiderschapsstijl inhoudelijk een rol speelt binnen het SEP en dat de respondenten zich zullen ontwikkelen naar transformationele leiders. In dit onderzoek zullen deze vragen centraal staan er zal er worden onderzocht of het SEP leidt tot een effectieve leiderschapsontwikkeling. Omdat gebleken is dat de ontwikkeling naar een transformationele leider de meest geschikte leiderschapsstijl is, zal deze leiderschapsstijl als uitgangspunt worden genomen. Om dit te onderzoeken is het van belang om eerst meer duidelijkheid te verkrijgen over de effectiviteit van trainingen, hoe dit gemeten kan worden en wat bepalend is voor de mate van effectiviteit. In de volgende twee paragrafen zal dit beschreven worden.

3.2 Kirkpatrick's four-level model

In de volgende twee paragrafen zal de evaluatie van trainingen centraal staan. In de vorige paragraaf is immers gebleken dat de transformationele leiderschapsstijl het meest effectief is voor Randstad, nu moet nog worden onderzocht in hoeverre het SEP deze leiderschapsstijl stimuleert. Om dit te onderzoeken is het van belang om eerst meer kennis te verkrijgen over het evalueren van trainingen en wat bepalend is voor het in de praktijk brengen van een training.

Vanwege de grote investeringen die worden gedaan in trainingen is het van belang om te achterhalen of de training ook het gewenste effect heeft in de praktijk. Er zijn verschillende mogelijkheden voor de evaluatie van een training. Binnen de verschillende vormen kan een onderscheid worden gemaakt tussen formatieve en summatieve evaluaties (Dick & Johnson, 2002). Bij het uitvoeren van een formatieve evaluatie wordt het leerproces grondig bestudeerd voordat de training wordt uitgevoerd en wordt er voorafgaand onderzocht op welke manier de training zo effectief mogelijk kan worden gegeven. Een summatieve evaluatie daarentegen vindt plaats nadat de ontwikkelaars van de training alles hebben gedaan om de training zo effectief mogelijk te maken. Het doel van deze vorm van evaluatie is om de bruikbaarheid van de training en de effectiviteit te beoordelen.

Het four-level model van Kirkpatrick (1996) is het meest populaire model voor organisaties om trainingen te evalueren (Bates, 2004; Salas & Cannon-Bowers, 2001), en kan worden omschreven als een summatieve evaluatie (Dick & Johnson, 2002).

Het model van Kirkpatrick biedt een handvat voor een objectieve evaluatie van een training, waarbij er verschillende technieken worden gehanteerd om de evaluatie uit te voeren. Het model is gebaseerd op het idee dat er meerdere niveaus van evalueren nodig zijn om een compleet beeld te verkrijgen van de training. Deze niveaus zijn niet afhankelijk van elkaar, maar om een zo compleet mogelijke evaluatie uit te voeren is het van belang dat alle niveaus worden meegenomen in de evaluatie.

De vier niveaus die Kirkpatrick (1996) beschrijft, zijn de volgende:

1. **Reactieniveau.** In het eerste niveau wordt een meting verricht om te achterhalen hoe de deelnemers de training hebben ervaren. Er wordt onder andere gevraagd naar de mening van de deelnemers betreffende de verschillende onderdelen, de trainers en de onderwerpen, om op deze manier de tevredenheid van de deelnemers vast te stellen.

2. **Leerniveau.** In het tweede niveau wordt gemeten wat de deelnemers daadwerkelijk van de training hebben geleerd. Er wordt hierbij gekeken naar de attitude vaardigheden, en/of kennis die de deelnemers hebben opgedaan. Om een objectieve meting te garanderen heeft een schriftelijk examen de voorkeur.
3. **Gedragniveau.** In het derde niveau worden de veranderingen in het gedrag in het werk van de deelnemers naar aanleiding van de training onderzocht. Deze verandering wordt ook wel aangeduid als een ‘transfer van training’ en omvat de mate waarin de deelnemers de geleerde vaardigheden en kennis in de praktijk toepassen.
4. **Resultaatniveau.** In het vierde niveau wordt er gekeken naar veranderingen in de organisatie, naar aanleiding van de training. Hierbij kan er bijvoorbeeld worden gekeken naar veranderingen in de verkoopcijfers, winst, afwezigheid door ziekte of de kwaliteit van de productie.

Het belang om de verschillende niveaus mee te nemen in een evaluatie kan worden verklaard door de lage correlaties tussen de niveaus. Kirkpatrick (1996) veronderstelt dan ook dat er geen lineair verband is tussen de verschillende niveaus, en deze uitspraak wordt ondersteund door verschillende onderzoeken (Alliger, Tannenbaum, Bennett, & Traver, 1998; Gessler, 2009). Uit deze onderzoeken blijkt dat veel organisaties de trainingen slechts op het eerste niveau evalueren, hoewel dit geen significante relatie blijkt te hebben met de overige drie niveaus. Vastgesteld kan worden dat het van belang is om op meerdere niveaus de evaluatie uit te voeren, om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen.

Een onderscheid dat kan worden gemaakt binnen de verschillende niveaus van het four-level model van Kirkpatrick is het verschil tussen output en outcome. Met het eerste en het tweede niveau wordt beoogd de output van de training te meten, met het derde en het vierde niveau wordt beoogd de outcome van de training te meten (Gessler, 2009). Het belang om een onderscheid te maken tussen output en outcome in het evalueren van trainingen wordt ook genoemd door Bushnell (1990). Bij het bepalen van de output spelen de resultaten op individueel niveau en op de korte termijn een rol, en bij het bepalen van de outcome spelen de resultaten op organisatie-niveau en op de lange termijn een rol. De outcome is niet per definitie afhankelijk van de output, maar is op de lange termijn wel bepalend voor de input van de training, waaronder de beschikbaarheid van de trainingsmiddelen. Op deze manier vindt er een wederzijdse invloed plaats tussen de output en de outcome, ondanks dat deze

invloed indirect verloopt. De outcome wordt ook omschreven als de verwachte consequenties van de output (J. Pass, hoorcollege BPO, 18 september 2012). De outcome is moeilijker te meten dan de output, maar geeft wel meer informatie over de uiteindelijke uitkomsten, zoals over de effectiviteit van de training.

De populariteit van het four-level model kan worden verklaard door de systematische aanpak en de eenvoudige handleiding die wordt gegeven voor de op te stellen vragen en criteria (Bates, 2004). Daarnaast vraagt het model om relatief weinig metingen in vergelijking met andere evaluatiemethoden. Zo zijn er bij het model van Kirkpatrick geen metingen vooraf aan de training noodzakelijk, alleen achteraf moeten er metingen worden verricht. Hierdoor worden de evaluaties alleen gebaseerd op de resultaten van de training, waardoor er minder factoren worden betrokken bij de evaluatie dan bij andere modellen (Bates, 2004).

Belemmeringen van het four-level model van Kirkpatrick

In een aantal artikelen is er kritiek geuit op het model van Kirkpatrick. Een kritiekpunt betreft de mogelijke incompleetheid van het model (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992). Factoren zoals de leeromgeving van de organisatie (Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995), de interpersoonlijke ondersteuning binnen de organisatie voor het verbeteren van de vaardigheden of het veranderen van het gedrag (Bates, Holton, Seyler, & Carvalho, 2000) en het klimaat voor leertransfer (Bates, Holton, Seyler, & Carvalho, 2000) zijn factoren die niet naar voren komen in het model van Kirkpatrick, maar wel van belang zijn bij een goede evaluatie. Deze factoren worden echter wel meegenomen in het model van de trainingstransfer, waar de volgende paragraaf over gaat.

In het onderzoek naar de effectiviteit van het SEP zal het four-level model van Kirkpatrick als leidraad worden genomen. Het eerste niveau is al door de Frits Goldschmeding Academy getoetst, door middel van een uitgebreide evaluatie na afloop van elke module. Uit deze evaluatie blijkt dat de deelnemers op het reactieniveau erg positief zijn over het SEP. Omdat dit echter nog weinig zegt over de overige niveaus, is het van belang om hier aandacht aan te schenken in dit onderzoek. Het tweede niveau, het leerniveau, is door de brede opzet van het SEP moeilijk te meten. Omdat de deelnemers zowel kennis als vaardigheden op veel verschillende vlakken ontwikkelen, ligt het niet in het bereik van deze thesis om dit niveau te onderzoeken. Het gedragsniveau speelt daarentegen wel een belangrijke rol in dit onderzoek.

In de volgende paragraaf zal daarom uitgebreid worden besproken wat bepalend is voor een positieve trainingstransfer en in hoeverre dit van toepassing is voor het SEP. Het vierde niveau, het resultaatniveau, is ook te omvangrijk om te betrekken in de korte looptijd van dit onderzoek.

Er is gekozen om de focus te leggen op de trainingstransfer omdat wanneer de trainingstransfer niet plaats vindt, de opbrengsten van de training op resultaatniveau ook nihil zullen zijn. Het is immers nodig om een training in de praktijk toe te passen, wil er een resultaat op bedrijfsniveau gemeten kunnen worden. De volgende paragraaf zal daarom dieper ingaan op het mechanisme van de trainingstransfer.

3.3 Trainingstransfer

Na het bespreken van het four-level model van Kirkpatrick zal nu dieper worden ingegaan op de mechanismen die een rol spelen bij het bepalen van het effect van een training op het derde niveau van het four-level model van Kirkpatrick: het gedragsniveau.

Aguinis en Kruiger (2009) definiëren trainingstransfer als “the extent to which new knowledge and skills learned during training are applied on the job” (p. 461). Wanneer er een koppeling wordt gemaakt naar het model van Kirkpatrick (1996) kan er door middel van de trainingstransfer een conclusie worden getrokken op het gedragsniveau.

Meerdere artikelen maken het onderscheid tussen ‘generalization’ en ‘maintenance’ als de twee belangrijke factoren van trainingstransfer (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Ford & Weissbein, 1997; Saks & Belcourt, 2006).

Generalization wordt beschreven als de mate waarin de kennis en vaardigheden zoals opgedaan in de training worden toegepast in verschillende settings, door verschillende personen en/of in verschillende situaties (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). Daarnaast beschrijven Baldwin en Ford (1988) generalization ook als de mate waarin de kennis en vaardigheden door de deelnemer worden toegepast in de dagelijkse praktijk. Omdat de trainingssetting verschilt van de setting waarin het werk in de praktijk uitgevoerd wordt, is het van belang dat de vaardigheden en kennis flexibel kunnen worden ingezet in verschillende settings. Hoe hoger de generalization, hoe meer hier sprake van is. In dit onderzoek zal de definitie van Baldwin en Ford (1988) worden aangehouden. Om een goed beeld te krijgen van de resultaten van de training kan er gekeken worden naar het niveau van de trainingstransfer (Clark & Voogel, 1985), wat overeen komt met de mate van generalization. Royer (1979, in Clark & Voogel, 1985) beschrijft trainingstransfer als een continuüm, met ‘near trainingstransfer’ aan de ene kant, en ‘far trainingstransfer’ aan de andere kant. Dit kan worden vertaald als trainingstransfer dichtbij, waarbij de transfer plaatsvindt in een setting die overeenkomt met de trainingssetting. Trainingstransfer ver weg omvat transfer naar een setting die sterk verschillend is van de trainingssetting, maar waarin de deelnemer de geleerde vaardigheden en kennis kan toepassen (Clark & Voogel, 1985).

Maintenance wordt gedefinieerd als de mate waarin de veranderingen in het werk naar aanleiding van de training aanhouden over een langere tijd (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). Zoals er ook een leercurve kan worden vastgesteld, kan er ook een maintenance-curve worden vastgesteld, waarbij de veranderingen in de kennis en vaardigheden worden

weergegeven over een bepaalde periode (Baldwin & Ford, 1988). Hoe deze curve eruit ziet, is afhankelijk van het type vaardigheid dat beoogd wordt te leren, de duur van de training en de mate van ondersteuning door de omgeving. Echter is er nog weinig onderzoek gedaan naar de maintenance-curve en welke invloed bepaalde factoren hierop hebben.

De mate van generalization zal worden meegenomen in het onderzoek naar de effectiviteit van het SEP. Er zal worden onderzocht in hoeverre het SEP vergelijkbaar is met de huidige werksituatie. Omdat er nog weinig bekend is over de theoretische achtergrond betreffende de maintenance zal dit geen grote rol spelen in het onderzoek.

Het is van belang om een positieve trainingstransfer te behalen (Holton III, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997). Het doel van een positieve trainingstransfer is tweeledig en is afhankelijk van het tijdsbestek. Het doel op de korte termijn is om de werkprestaties van de deelnemer te verbeteren: de output van de training. Op de lange termijn is het doel om de prestaties op organisatorisch niveau te verbeteren naar aanleiding van de verbeteringen op individueel niveau (Holton III, 1996): de outcome van de training.

Zoals in de introductie is beschreven, is het meten van de trainingstransfer een goede manier om te kijken in hoeverre de training het gewenste effect in de praktijk heeft (Baldwin & Ford, 1988). Baldwin en Ford (1988) hebben hiervoor de basis gelegd door in een uitgebreide literatuurstudie een onderscheid te maken tussen de verschillende factoren die invloed uitoefenen op de manier waarop de deelnemer de trainingstransfer doorloopt. Afhankelijk van de positieve of negatieve invloed die deze factoren op de trainingstransfer hebben, kunnen de prestaties van het individu op de korte termijn en de prestaties van de organisatie op de lange termijn verbeteren of verslechteren naar aanleiding van de training (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007). In de literatuur worden deze factoren aangeduid als transferbevorderende factoren (Baldwin & Ford, 1988; Holton III, Bates, Bookter, & Yamkovenko, 2007; Yamnill & McLean, 2001), en kunnen worden onderverdeeld in kenmerken van de deelnemer, kenmerken van het opleidingsprogramma en kenmerken van de werkomgeving. Deze factoren creëren de context van de training, omdat zij bepalend zijn voor de mate waarin de training in de praktijk wordt toegepast. In Tabel 2 is een volledig overzicht van alle transferbevorderende factoren geschetst. Hoe sterker de factoren aanwezig zijn, hoe positiever de transfer van de training is en hoe meer de deelnemers de geleerde vaardigheden en kennis van de training dus daadwerkelijk in de praktijk toepassen.

Tabel 2
Overzicht transferbevorderende factoren

Kenmerken van de deelnemer	
Cognitieve vaardigheden	Vaardigheden die te maken hebben met de verstandelijke vermogens: het opnemen en verwerken van kennis, waarnemen, denken, taal, bewustzijn, geheugen, aandacht, concentratie en praktische vaardigheden
Zelfinschatting	De inschatting die men maakt over zijn eigen competenties om een taak te volbrengen
Motivatie vooraf aan de training	De intensiteit en persistentie van de inspanningen die deelnemers verrichten voorafgaand aan de training, gericht op het verbeteren van de vaardigheden en kennis
Angst/negatieve affectiviteit	De mate waarin de dispositionele eigenschap van individuen om negatieve emoties te ervaren aanwezig is
Openheid voor ervaringen	De mate waarin iemand open staat voor nieuwe ervaringen, intellectueel nieuwsgierig is en een voorkeur voor veranderingen heeft
Verwachtingen van de deelnemer over de prestatie-uitkomsten	De mate waarin de deelnemer verwacht dat de training zal leiden tot veranderingen in de werkprestatie
Carrière planning	De mate waarin een deelnemer specifieke plannen maakt om zijn carrièredoelen te bereiken
Kenmerken van het opleidingsprogramma	
Leerdoelen	Het aantal doelen dat vooraf aan de training wordt gesteld
Relevantie van de inhoud	De mate waarin de inhoud van de training relevant is voor de werktaken van de deelnemer
Evaluatie en feedback	De mate waarin de deelnemer formele en informele terugkoppeling krijgt over zijn prestaties en ondersteuning bij het verbeteren ervan
Kenmerken van de werkomgeving	
Transferklimaat	Alle kenmerken van de werkomgeving die het toepassen van de geleerde vaardigheden en kennis in de praktijk stimuleren of afremmen
Ondersteuning van de leidinggevende	De mate waarin de leidinggevende het toepassen van de geleerde vaardigheden en kennis uit de training in de praktijk ondersteunt en versterkt
Ondersteuning van collega's	De mate waarin collega's de geleerde vaardigheden en kennis van de deelnemer ondersteunen en versterken om deze in de praktijk te gebruiken
Mogelijkheid tot toepassing	De mate waarin de noodzakelijke middelen en taken aanwezig zijn voor de deelnemer

De kenmerken van de deelnemer bestaan uit verschillende aspecten, zoals persoonlijkheidskenmerken, zelfinschatting en de motivatie en vaardigheden van de deelnemer. De kenmerken van de deelnemer zijn over het algemeen relatief permanent van aard, maar door meer aandacht te besteden aan de persoonlijke kenmerken van de deelnemer

tijdens de selectie vooraf aan de training, kan er een meer positieve trainingstransfer tot stand komen (Herold, Davis, Fedor, & Parsons, 2002). De motivatie van de deelnemer is een onderdeel van de kenmerken van de deelnemer met een bijzondere invloed op de trainingstransfer. De motivatie van de deelnemer wordt zelfs een essentieel onderdeel genoemd voor de trainingstransfer, omdat het een significante relatie blijkt te hebben met alle andere transferbevorderende factoren en de mate van trainingstransfer (Gegenfurtner, Veermans, Festner, & Gruber, 2009). Omdat de mate van motivatie afhankelijk is van alle overige transferbevorderende factoren, hebben deze zowel een directe als indirecte invloed op de trainingstransfer.

De kenmerken van het opleidingsprogramma kunnen alleen gedurende het trainingsprogramma invloed uitoefenen op de trainingstransfer, maar hebben wel een belangrijke invloed hierop (Burke & Hutchins, 2007). Het opleidingsprogramma is een belangrijke facilitator van trainingstransfer en moet voldoende transfergericht zijn ontworpen om een goede trainingstransfer te behalen (Saks & Belcourt, 2006). Zo zijn goed opgestelde leerdoelen, evaluatie en feedback, en een relevante inhoud van de training belangrijke onderdelen van het opleidingsprogramma die in de dagelijkse praktijk kunnen leiden tot een positieve trainingstransfer.

De laatste transferbevorderende factor, de kenmerken van het opleidingsprogramma, bestaat uit een aantal factoren op individueel niveau, groepsniveau en organisatieniveau. Het transferklimaat speelt op organisatieniveau een rol bij de trainingstransfer, en de ondersteuning van collega's en leidinggevende speelt op groepsniveau een rol. De mate waarin de deelnemer over de noodzakelijke middelen en taken beschikt om de geleerde kennis en vaardigheden in de praktijk toe te passen speelt op individueel niveau een rol bij de trainingstransfer. De kenmerken van de werkomgeving hebben niet alleen een significante invloed direct na de training op de trainingstransfer, maar beïnvloeden de trainingstransfer ook voor langere tijd na afloop van de training (Poppe, 2010). Daarnaast blijken de activiteiten in de werkomgeving voor en achteraf de training een grotere invloed te hebben op de trainingstransfer dan de activiteiten tijdens de training (Saks & Belcourt, 2006), wat duidt op een belangrijke rol voor de werkomgeving.

Belemmeringen van het model over trainingstransfer

Echter zijn er een aantal auteurs die kritiek hebben geleverd op de theorie over trainingstransfer. Zo zijn Barnett & Ceci (2002) van mening dat er geen overeenstemming in

de wetenschappelijke literatuur is over de aard van de trainingstransfer, de mate waarin het voorkomt en de onderliggende mechanismen. In deze thesis zijn echter alleen de factoren meegenomen waarover uit verschillende onderzoeken blijkt dat zij een significante relatie hebben met trainingstransfer (Burke & Hutchins, 2007).

Daarnaast geeft Kontoghiorghes (2001) aan dat de meerderheid van de artikelen gericht zijn op het identificeren en onderzoeken van de kenmerken van het trainingsprogramma en de individuele deelnemers, waarbij er vervolgens wordt gekeken in hoeverre deze invloed hebben op de trainingstransfer en de werkprestaties. Er wordt hierbij niet gekeken naar de eigenschappen van de werksituatie en of deze eigenschappen de trainingstransfer beïnvloeden. De verklaring die worden gegeven in dit artikel over de gebrekkige theoretische verklaring van trainingstransfer is dat sommige uitkomsten moeilijk te meten zijn, zoals kwaliteitsverhoging en werkprestaties. Ook wordt er aangedragen dat veel van de factoren met een invloed op de prestaties van de werknemer nog moeten worden geïdentificeerd en gemeten (Kontoghiorghes, 2001). Hierdoor is er nog geen compleet overzicht waar overeenstemming over bestaat.

Een ander kritiekpunt betreft het gebrek aan terugkoppelingsmechanismen (Kirwan & Birchall, 2006). Kirwan en Birchall (2006) beschrijven ook dat er in het model geen indicatie van interactie tussen de transferbevorderende factoren van hetzelfde type, bijvoorbeeld kenmerken van de werkomgeving, wordt gegeven. Mogelijk kunnen factoren elkaar versterken of afzwakken. Door rekening te houden met de belemmeringen en het model te combineren met de overige aspecten van het theoretisch kader kan er een valide theoretische achtergrond worden geschetst betreffende het SEP.

Het Senior Executive Program

Het is van belang dat er voldoende aandacht wordt besteed aan deze transferbevorderende factoren in een trainingsprogramma. Dit geldt ook voor het SEP, om een uitspraak te kunnen doen over de grootte van het effect van het programma is het van belang om te achterhalen welke van de transferbevorderende factoren aanwezig zijn en welke factoren een belemmering vormen. Voor het SEP geldt dat de aanname kan worden gemaakt dat een aantal transferbevorderende factoren per definitie aanwezig zijn. Door de selectieprocedure en de opzet van het programma zijn een aantal transferbevorderende factoren als vereisten bepaald om in aanmerking te komen voor deelname aan het programma. Onderstaand zal daarom

worden besproken welke transferbevorderende factoren wel en niet mee zullen worden meegenomen in dit onderzoek.

Om te beginnen zullen de kenmerken van de deelnemer worden besproken, de eerste transferbevorderende factor. Cognitieve vaardigheden is de eerste factor binnen de kenmerken van de deelnemer, en er kan worden verondersteld dat deze in voldoende mate aanwezig zijn bij de deelnemers van het SEP. Deze aanname kan worden gemaakt door de posities die de deelnemers bekleden binnen Randstad. Om in aanmerking te komen voor het SEP moeten de deelnemers immers een functie hebben in de hoogste drie lagen binnen Randstad, zoals beschreven is in paragraaf 2.3. Om een dergelijke functie te bekleden moeten de cognitieve vaardigheden hoog genoeg zijn. Daarnaast geldt ook de eis voor het SEP dat de deelnemer als ‘potential’ is beoordeeld in de jaarlijkse Talent Review van Randstad. Wanneer een werknemer niet over voldoende cognitieve vaardigheden beschikt, zal hij ook niet in aanmerking komen voor deze beoordeling. Vanwege deze redenen kan de aanname gemaakt worden dat de cognitieve vaardigheden in voldoende mate aanwezig zijn bij alle alumni van het SEP en is ervoor gekozen om deze factor niet apart mee te nemen in dit onderzoek.

De motivatie vooraf aan de training kan ook voor alle deelnemers als voldoende worden beoordeeld. In de selectieprocedure voor het SEP moeten de deelnemers aantonen dat zij over voldoende motivatie beschikken om in aanmerking te komen voor deelname. Dit moet onder andere blijken uit de leerdoelen en verwachtingen die zij moeten opstellen in het aanmeldingsformulier en de toestemming die zij moeten verkrijgen van hun leidinggevende. Wanneer blijkt dat een potentiële deelnemer niet over voldoende motivatie beschikt, komt hij niet in aanmerking om mee te doen aan het SEP. Daarnaast wordt deelname aan het SEP als een eer beschouwd binnen Randstad, waardoor ook hier de aanname kan worden gedaan dat de uitgekozen deelnemers allemaal over voldoende motivatie beschikken

De derde factor van de kenmerken van de deelnemer waarover de aanname kan worden gemaakt dat er weinig verschillen heersen onder de deelnemers van het SEP, is de angst of negatieve affectiviteit die de deelnemer ervaart. Deze factor betreft de persoonlijkheid van de werknemer en omvat de mate waarin de deelnemer negatief is ingesteld. Deze factor komt echter niet in alle onderzoeken over transferbevorderende factoren naar voren als een factor met een significante invloed op de trainingstransfer. Daarnaast wordt er in de jaarlijkse Talent Review bij Randstad de drive van de werknemer getoetst, zoals blijkt uit paragraaf 2.3.2. Onder de ‘drive’ vallen een aantal gedragingen, waaronder het beschikken over een positieve instelling. Omdat dit één van de eisen is om in aanmerking te komen voor het SEP, kan de

aanname worden gemaakt dat alle deelnemers van het SEP geen angst of negatieve affectiviteit als eigenschap bezitten.

De laatste factor van de kenmerken van de deelnemer die al van te voren is vastgesteld, is de mate van carrière planning. Ook dit is een aspect dat wordt meegenomen in de selectieprocedure van het SEP. De potentiële deelnemers moeten immers in staat zijn om door te groeien binnen Randstad en over de benodigde eigenschappen beschikken. Daarnaast moeten ze in het aanmeldingstraject hun toekomstplannen betreffende hun carrière omschrijven. Omdat de mate van carrière planning wordt meegenomen in het selectieproces en de deelnemers van het SEP hier mede op worden geselecteerd, zal deze factor in voldoende mate bij alle deelnemers aanwezig zijn.

De factoren van de kenmerken van de deelnemer die binnen de selectieprocedure van het SEP niet expliciet worden aangesproken zijn de zelfinschatting, de openheid voor ervaringen en de verwachtingen van de deelnemer over de prestatie-uitkomsten.

De tweede transferbevorderende factor is het opleidingsprogramma zelf. Het aantal leerdoelen dat vooraf aan de training wordt gesteld is één van de kenmerken van deze factor. De deelnemers van het SEP moeten in de voorbereidingsfase verplicht een aantal leerdoelen voor zichzelf opstellen. Daarnaast zijn er ook een aantal algemene leerdoelen opgesteld, zoals in paragraaf 3.2 beschreven als de output van het programma. Door de verplicht op te stellen eigen leerdoelen en de voor iedereen geldende algemene leerdoelen kan de aanname worden gemaakt dat bij alle deelnemers van het SEP deze factor aanwezig is.

Het overige kenmerk van het opleidingsprogramma, de relevantie van de inhoud, zal wel een invloed uit oefenen op de trainingstransfer en verschillen per deelnemer. De deelnemers bekleden verschillende functies, zijn werkzaam in verschillende landen en hebben een andere achtergrond. Hierdoor zijn niet alle onderdelen even relevant voor alle deelnemers van het SEP. Het is daarom van belang dat er wordt onderzocht in hoeverre het programma relevant is voor de verschillende deelnemers en in hoeverre het aansluit bij hun dagelijkse werk.

Het laatste kenmerk van het opleidingsprogramma is de evaluatie en feedback die de deelnemers ontvangen. Dit kenmerk zal in zijn geheel worden meegenomen in het onderzoek. De deelnemers van het SEP zullen immers de relevantie van de feedback als verschillend beoordelen en de hoeveelheid feedback en evaluatie die zij ontvangen zal ook verschillen per persoon.

De derde transferbevorderende factor, kenmerken van de werkomgeving, zal ook in zijn geheel worden meegenomen in dit onderzoek. Het transferklimaat zal verschillen per

deelnemer, omdat elke deelnemer in een ander land of op een andere afdeling werkt. Het transferklimaat is afhankelijk van de werkomgeving, die verschillend is per deelnemer. Hoe negatief dan wel positief het transferklimaat is, is van belang om mee te nemen in het onderzoek. De ondersteuning van de leidinggevende en van de collega's verschilt ook per deelnemer en speelt een rol bij het bepalen van de trainingstransfer. Elke deelnemer heeft immers andere collega's en een andere leidinggevende dan de overige deelnemers. Het laatste kenmerk is de mogelijkheid tot toepassing. Afhankelijk van de functie van de deelnemer en de mogelijkheden en kansen die de deelnemer krijgt om het geleerde uit de training toe te passen, kan de mate worden bepaald waarin de mogelijkheid tot toepassing de trainingstransfer bevordert. Het is daarom van belang dat ook dit kenmerk wordt onderzocht en toegepast op het SEP.

Nu er meer bekend is welke factoren een rol spelen bij het bepalen van het effect van de training en welke van deze factoren van toepassing zijn op het SEP, zal in de volgende paragraaf worden beschreven welke hypothesen zijn opgesteld aan de hand van het SEP en het theoretisch kader.

3.4 Hypothesen

Naar aanleiding van bovenstaande literatuur en het SEP kunnen er een aantal hypothesen worden opgesteld die zullen worden getoetst in dit onderzoek. Wanneer er een uitspraak is gedaan over deze hypothesen, kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *In hoeverre leidt het Senior Executive Program tot een effectieve leiderschapsontwikkeling?* Uit het theoretisch kader is gebleken dat de transformationele leiderschapsstijl de meest geschikte leiderschapsstijl is voor Randstad. Er is beschreven hoe deze stijl het beste kan worden ontwikkeld, en hoe een effectieve leiderschapsontwikkeling tot stand kan komen. Daarnaast was er ook aandacht voor de verschillende niveaus van een evaluatie van een training en de factoren die bepalend zijn voor het effect van een training: de transferbevorderende factoren. Om deze hoofdvraag te beantwoorden zal het SEP getoetst worden aan de wetenschappelijke literatuur. De onderstaande hypothesen zullen kijken in hoeverre de transformationele leiderschapsstijl wordt beoogd te worden ontwikkeld, in hoeverre de respondenten dit ervaren en in hoeverre de respondenten hun gedrag ook daadwerkelijk veranderen naar een transformationele leiderschapsstijl. Daarnaast zal er ook onderzoek worden gedaan naar de invloed van de transferbevorderende factoren, om een verklaring te kunnen geven over het mogelijke succes van het SEP. Wanneer er meer bekend is over bovenstaande factoren, kan er een uitspraak worden gedaan over de hoofdvraag.

Hypothese 1:

De eerste hypothese zal kijken in hoeverre het SEP een invloed heeft gehad op de huidige leiderschapsstijl van de alumni van het SEP. Het is immers van belang om te achterhalen of datgene wat de programmamakers beogen te behalen, ook zo wordt waargenomen door de deelnemers. Met deze hypothese zal worden onderzocht hoe groot de invloed van het SEP is op de huidige leiderschapsstijl. Er kunnen immers ook andere factoren een invloed hierop uitoefenen. Het is voor de effectgrootte van het SEP daarom van belang om te achterhalen in hoeverre de alumni van het SEP een transformationele leiderschapsstijl hanteren en in hoeverre dit veroorzaakt wordt door het SEP. De verwachting is dat het SEP een positieve invloed heeft op de transformationele leiderschapsstijl van de respondenten. De eerste hypothese is als volgt geformuleerd:

De huidige leiderschapsstijl van de alumni van het SEP is meer transformationeel dan voordat zij de training hebben gevolgd.

Er zal worden onderzocht in welke mate de kenmerken van de transactionele leider (voorwaardelijke beloning, management-by-exception en laissez-faire) en de kenmerken van de transformationele leider (charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en persoonlijke consideratie) momenteel aanwezig zijn bij de respondenten. Hiermee kan een uitspraak worden gedaan over de huidige leiderschapsstijl. Vervolgens zal retrospectief worden gevraagd naar de invloed van het SEP hierop. Hiervoor is gekozen omdat er geen voormeting beschikbaar is en er derhalve geen longitudinaal verband kan worden gelegd. Ook een controlegroep (high potentials die de training niet hebben gevolgd) is niet beschikbaar.

Ten slotte zal er worden bepaald welke leiderschapsstijl significant vaker voor komt onder alumni van het SEP: de transactionele leiderschapsstijl of de transformationele leiderschapsstijl. Om een uitspraak te doen over deze hypothese, zal er worden gekeken naar de invloed van het SEP op de huidige leiderschapsstijl. De hypothese zal worden aangenomen wanneer blijkt dat het SEP een significante invloed uitoefent op de huidige leiderschapsstijl. De hypothese zal worden verworpen wanneer blijkt dat de huidige leiderschapsstijl van de respondenten niet significant is beïnvloed door het SEP.

Hypothese 2:

De tweede hypothese heeft betrekking op de invloed van de transferbevorderende factoren op de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl en geeft antwoord op de vijfde deelvraag. In deze hypothese zal worden onderzocht of er een relatie bestaat tussen de mate waarin de transferbevorderende factoren aanwezig zijn en de leiderschapsstijl die zij hanteren. Uit de literatuur blijkt immers dat de aanwezigheid van de transferbevorderende factoren leidt tot een hogere trainingstransfer. Met de eerste hypothese wordt onderzocht in hoeverre het SEP het gewenste effect heeft op leiderschapsontwikkeling, met de tweede hypothese kan een uitspraak worden gedaan over de verklaring van de grootte van het effect. De transferbevorderende factoren die zullen worden onderzocht zijn de factoren zoals besproken in paragraaf 3.2: de ondersteuning van collega's, de ondersteuning van de leidinggevende, het transferklimaat, de mogelijkheid tot toepassing, de relevantie van de inhoud, de verwachtingen over prestatie-uitkomsten, de openheid voor veranderingen, de evaluatie en feedback, en de zelfinschatting. Met deze hypothese kan een uitspraak worden gedaan over in hoeverre de factoren die bepalend zijn voor het mogelijke succes van het programma daadwerkelijk van toepassing zijn op het SEP. De verwachting is dat wanneer er veel transferbevorderende factoren aanwezig zijn, de respondenten zich sterker hebben ontwikkeld

in de richting van de transformationele leiderschapsstijl. De tweede hypothese is als volgt geformuleerd:

Deelnemers van het SEP waarbij meer transferbevorderende factoren aanwezig zijn, hebben zich meer ontwikkeld naar een transformationele leider dan deelnemers waarbij minder transformationele factoren aanwezig zijn.

Er zal allereerst worden onderzocht in hoeverre deze transferbevorderende factoren aanwezig zijn bij de respondenten. Vervolgens zal er worden gekeken in hoeverre er een relatie is tussen de aanwezigheid van de transferbevorderende factoren en de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl. Wanneer het verband tussen de aanwezigheid van transferbevorderende factoren en het vertonen van transformationeel gedrag positief blijkt te zijn, zal de tweede hypothese worden aangenomen. In het geval dat het verband niet positief blijkt te zijn, zal de tweede hypothese worden verworpen.

In het volgende hoofdstuk zal nader worden uitgelegd hoe bovenstaande hypothesen zullen worden getoetst.

4. Methode

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek is de eerste onderzoeksmethode, in de vorm van een inhoudsanalyse en gesprekken met de organisatie van het SEP. De keuze voor deze onderzoeksmethode is gemaakt omdat gebleken is dat het niet duidelijk is welke vorm van leiderschap er wordt beoogd te ontwikkelen in het SEP. Het is van belang om hier meer duidelijkheid over te verkrijgen om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en uiteindelijk een onderbouwd advies te kunnen geven. Met behulp van het kwalitatief onderzoek is informatie verkregen over de opzet en intenties van het programma.

De tweede onderzoeksmethode is het gebruik van kwantitatief onderzoek, in de vorm van een vragenlijst waarmee de trainingstransfer werd vastgesteld en een vragenlijst waarmee de leiderschapsstijl werd beoordeeld. Het doel van deze vorm van onderzoek was om door middel van statistische toetsen te onderzoeken in hoeverre de hypothesen kunnen worden verworpen dan wel aangenomen. Er is hierbij gebruik gemaakt van een *ex-post evaluatie zonder controlegroep*. Vanwege praktische redenen kon er geen test vooraf aan het SEP worden afgenomen, omdat de trainingen van het programma gedurende een jaar worden georganiseerd en dit langer is dan de looptijd van dit onderzoek. Daarnaast kon er door de afwezigheid van een vergelijkbare groep geen vergelijking worden gemaakt met een controlegroep die het SEP niet heeft gevolgd. Er is immers geen vergelijkbare groep op hetzelfde functieniveau als de deelnemers van het SEP die eenzelfde beoordeling in de Talent Review hebben gekregen. Alle high potentials van Randstad nemen immers deel aan het SEP. Door kwantitatief onderzoek met kwalitatief onderzoek te combineren, wordt een completer beeld geschetst en meer informatie opgeleverd (Patton, 2002).

4.1 Kwalitatief onderzoek

Door middel van het kwalitatief onderzoek, bestaande uit een inhoudsanalyse en een interview, zijn de doelstellingen en intenties van het SEP nader onderzocht. Bij het opzetten van het SEP is er geen duidelijk doel geformuleerd over de precieze vaardigheden die een effectieve leider moet bezitten. Om de theoretische claim te toetsen dat het SEP alsnog aansluit bij wat er empirisch bekend is over effectief leiderschap, heeft dit onderzoek onderzocht in hoeverre er gesteld kan worden dat het SEP een transformationele leiderschapsstijl aanleert. Hiervoor is gekeken in hoeverre de inhoud van het SEP aansluit bij de vaardigheden die met transformationeel leiderschap in verbinding worden gebracht.

4.1.1 Inhoudsanalyse

Allereerst is een inhoudsanalyse uitgevoerd. Een inhoudsanalyse is een onderzoekstype waarin het waarnemingsobject niet bestaat uit mensen, maar uit de producten die mensen voortbrengen (Pleijter, 2006). De inhoudsanalyse is ingezet met het doel om op objectieve, systematische en kwantitatieve wijze de manifeste inhoud van de boodschapper te beschrijven (Pleijter, 2006). Omdat er eerst meer duidelijkheid moet worden verkregen over wat er beoogd wordt te bereiken met het SEP op de lange termijn, is de inhoudsanalyse uitgevoerd.

Uit hoofdstuk 2 is gebleken dat het doel van het SEP is om de potentials van Randstad te ontwikkelen tot effectieve leiders. Uit hoofdstuk 3 is vervolgens gebleken dat de transformationele leiderschapsstijl de meest geschikte methode is voor Randstad. Het doel van de inhoudsanalyse was om te achterhalen in hoeverre het SEP ook daadwerkelijk stuurt op het ontwikkelen van een transformationele leiderschapsstijl.

Er zijn een aantal documenten geanalyseerd voor de inhoudsanalyse, een overzicht van deze documenten kan worden gevonden in Tabel 3. Omdat het SEP een zeer uitgebreid programma is met de looptijd van bijna een jaar, was het niet mogelijk om alle documenten van het programma te analyseren. Dit zijn immers erg veel documenten en niet alle documenten zijn relevant voor dit onderzoek, omdat in elke module een ander onderwerp wordt behandeld. Er is gekozen om alle documenten te analyseren die betrekking hebben op de derde module, omdat blijkt uit hoofdstuk 2 dat deze module zich het meest richt op leiderschapsontwikkeling. De documenten die zijn geanalyseerd zijn de volgende:

- De **aanmeldingsformulieren** van de deelnemers. Het aanmeldingsformulier is een uitgebreid document dat de deelnemers moeten invullen om in aanmerking te komen voor het programma. Hierin moeten zij onder andere aangeven wat hun doelstellingen zijn, wat zij verwachten van het SEP en op welke vlakken ze zich willen ontwikkelen. Het is voor dit onderzoek van belang om te onderzoeken in hoeverre de deelnemers de verwachting hebben dat zij zich in een bepaalde richting zullen ontwikkelen wat betreft hun leiderschapsstijl omdat de motivatie vooraf aan de training een belangrijke transferbevorderende factor is, zoals blijkt uit het theoretisch kader. Deze factor oefent een invloed uit op alle andere transferbevorderende factoren, waardoor het belangrijk is om van deze factor een goed beeld te hebben.
- De **artikelen** die de deelnemers voor aanvang van de derde module als voorbereiding hebben moeten lezen. Deze artikelen zijn door de trainers uitgezocht, en door middel van het analyseren van de artikelen is er een beeld geschetst van welke theoretische

achtergrond zij belangrijk achten, waardoor er meer duidelijkheid is over de intenties van de trainers. Dit is interessant voor het onderzoek omdat als blijkt dat de trainers geen transformationele leiderschapsstijl beogen te bevorderen, de kans klein is dat de deelnemers dan een transformationele leiderschapsstijl ontwikkelen dankzij het SEP.

- De **PowerPoint slides** van de presentaties van de trainers. Uit de PowerPoint slides is een beeld verkregen van de inhoud van de training. Hierdoor kan een uitspraak worden gedaan over de intenties van de trainers, wat net zoals bij de artikelen interessant is omdat wanneer blijkt uit de PowerPoint slides dat de transformationele leiderschapsstijl niet wordt bevorderd, dit ook waarschijnlijk niet zal plaatsvinden.

Tabel 3
Overzicht documenttypen voor de inhoudsanalyse

Document type	Naam
Application forms	SEP 18 (18 application forms)
Artikelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>What makes an Effective Executive</i> by Peter Drucker 2. <i>The Dualistic Leader: Thriving on Paradox</i> by Paul Evans 3. <i>The Myth of the Top Management Team</i> by Jon Katzenbach 4. <i>Leading Change: Why Transformation Efforts Fail</i> by John Kotter 5. <i>Fair Process: Managing in the Knowledge Economy</i> by Chan Kim & Renée Mauborgne
PowerPoint Slides	<ol style="list-style-type: none"> 1. The leadership transition 2. Change Pro Simulation 3. Leadership Lessons from Napoleon 4. Introduction to Fair Leadership

Een onderdeel dat relevant kan zijn voor de inhoudsanalyse zijn de rapporten van de 360-graden feedback die de deelnemers ontvangen. Hierin wordt onder andere ingegaan op de leiderschapsstijl van de deelnemers, hoe hij deze ziet en hoe zijn peers deze percipiëren. Vanwege privacy redenen was het echter niet mogelijk om deze rapporten te betrekken in de inhoudsanalyse. In een interview met de organisatie van het SEP is dieper ingegaan op de doelstellingen van de 360-graden feedback, nadere uitleg over dit interview kan worden gevonden in paragraaf 4.1.2.

Procedure

De inhoudsanalyse is als volgt aangepakt: er is begonnen met het verzamelen van alle documenten. De PowerPoint slides en artikelen zijn de afgelopen jaren weinig veranderd,

daarom is ervoor gekozen om de meest recente slides en artikelen te gebruiken. Deze zijn representatief voor de andere edities van het SEP, zo blijkt uit een vergelijking met de overige jaren. De aanmeldingsformulieren die zijn geanalyseerd, zijn afkomstig van de meest recente groep deelnemers van het SEP. Deze keuze is gemaakt omdat deze respondenten makkelijk te benaderen zijn voor eventuele uitleg, waarbij het voor deze respondenten het makkelijkst is om zich de derde module van het SEP te herinneren, omdat deze pas recent is uitgevoerd. Wanneer er extra uitleg nodig is van deze respondenten kunnen zij het beste zeggen welke vaardigheden en kennis zij hebben verworven naar aanleiding van het SEP. Deze extra uitleg bleek echter niet nodig te zijn omdat er geen vragen bij de onderzoeker ontstaan zijn bij het analyseren van de documenten van de inhoudsanalyse.

Na het verzamelen van alle documenten is een codeerschema gemaakt. De basis van dit codeerschema is de Multifactor Leadership Questionnaire, waarmee de verschillende factoren van een transformationele leider (charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en persoonlijke consideratie) en de transactionele leider (voorwaardelijke beloning, management-by-exception en laissez-faire) worden onderzocht. Op basis van de vragen uit deze vragenlijst zijn de zeven kenmerken geconcretiseerd tot observeerbare gedragingen. Een overzicht van de geconcretiseerde definities is verwerkt in Tabel 4. Vervolgens is er aan elke factor een code toegewezen. Deze code bestaat uit de afkorting van de factor en een plus of een min. Deze 'plus' correspondeert met een positieve benoeming van de factor, zodat blijkt dat de factor gestimuleerd wordt. De 'min' correspondeert met een negatieve benoeming van de factor, zodat er op gestuurd wordt om deze gedraging niet te vertonen. Deze plus en min zijn geïntroduceerd omdat de verwachting is dat er in de documenten kan staan dat bepaalde gedragingen wel effectief zijn, en bepaalde gedragingen niet effectief zijn. Door het toewijzen van een plus aan een effectieve gedraging en een min aan een niet-effectieve gedraging wordt duidelijk welke gedragingen worden gestimuleerd of afgeraden.

Een extra toevoeging die is gedaan aan de lijst met codes is de optie 'leiderschap algemeen'. Deze code is alleen gebruikt voor de aanmeldingsformulieren, omdat het hierbij relevant was om te achterhalen of de respondenten een verwachting uiten betreffende de leiderschapsontwikkeling. Dit om de respondenten de mogelijkheid te bieden een algemeen doel met betrekking tot het ontwikkelen van hun leiderschapstijl te stellen.

Tabel 4
Codeerschema kenmerken leiderschapsstijl

Factor	Definitie	Code
Leiderschap	Niet nader gespecificeerde vorm van leiderschap	Alg+ / Alg-
<i>Transformationele leiderschapsstijl:</i>		
Charisma	<ol style="list-style-type: none"> 1. De werknemers zich goed laten voelen om in de buurt van jou te zijn 2. De werknemers hebben een compleet vertrouwen in je 3. De werknemers zijn trots om te worden geassocieerd met je 	Cha+ / Cha-
Inspiratie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Met weinig woorden aangeven wat we gaan doen en wat we zouden moeten doen 2. Een aantrekkelijk beeld schetsen van wat de organisatie kan bereiken 3. De werknemers helpen om betekenis te geven aan hun werk 	Insp+ / Insp-
Intellectuele stimulatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. De werknemers in staat stellen om op een nieuwe manier naar problemen te kijken 2. De werknemers een nieuwe kijk bieden op verwarrende zaken 3. De werknemers zaken laten overdenken waar zij voorheen niet over twijfelden 	Isti+ / Insti-
Persoonlijke consideratie	<ol style="list-style-type: none"> 1. De werknemers helpen om zichzelf te ontwikkelen 2. De werknemers op de hoogte stellen van hoe jij vindt dat ze hun werk doen 3. Persoonlijke aandacht schenken aan de werknemers die zich afgewezen voelen 	Pers+ / Pers-
<i>Transactionele leiderschapsstijl:</i>		
Voorwaardelijke beloning	<ol style="list-style-type: none"> 1. De werknemers op de hoogte stellen van de nodige gedragingen om in aanmerking te komen voor een beloning 2. Beloning of waardering tonen wanneer werknemers de doelen behalen 3. Aandacht schenken aan wat de werknemers ontvangen wanneer zij hun doelen bereiken 	Vobe+ / Vobe-
Management-by-exception	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tevreden zijn wanneer werknemers voorafgestelde standaarden behalen 2. Zolang alles goed werkt, niet proberen te veranderen 3. De werknemers op de hoogte stellen van de standaarden waaraan het werk moet voldoen 	Mbe+ / Mbe-
Laissez-faire	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tevreden zijn wanneer de werknemers op dezelfde manier als altijd werken 2. Akkoord gaan met wat de werknemers willen doen 3. Niet meer vragen van de werknemers dan wat nodig is 	Lais+ / Lais-

Alle documenten uit Tabel 3 zijn vervolgens geanalyseerd. Hierbij is gezocht naar schriftelijke verwijzingen naar de zeven factoren uit Tabel 4. De onderzoeker heeft elke keer wanneer één van de kenmerken voor kwam in een document, hier een bijbehorende code toegewezen. Na het coderen is een overzicht gemaakt van hoe vaak elke factor voor komt in de documenten. Omdat elke factor correspondeert met de transactionele of transformationele leiderschapsstijl, kan naar aanleiding van het overzicht van elke factor een conclusie worden getrokken over in hoeverre het SEP een bepaalde leiderschapsstijl stimuleert.

4.1.2 Interviews

Naast de inhoudsanalyse is er ook een interview gehouden als onderdeel van het kwalitatieve onderzoek.

Het doel van dit interview was om een beter beeld te krijgen van de verschillende onderdelen binnen het SEP en om een beter beeld te krijgen van de intenties van het programma en haar organisatoren. Het interview heeft plaats gevonden met de Learning & Development Officer en de Director HR Innovation van Randstad Holding. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor alle opleidingsprogramma's van de Frits Goldschmeding Academy, waaronder het SEP. Daarnaast hebben zij invloed op de inhoud van het programma, hebben het contact met de deelnemers en is er altijd één van hen aanwezig bij de verschillende modules van het SEP. Hierdoor hebben zij een erg goed beeld van de inhoud en doelstellingen van het programma. Om meer duidelijkheid te verkrijgen over de inhoud en de intenties van het programma zijn zij dus de meest geschikte personen om te interviewen.

Het interview heeft plaats gevonden op vrijdag 26 april 2013 op het hoofdkantoor van Randstad Holding. Het interview is gevoerd met de Learning & Development Officer en de Director HR Innovation gezamenlijk, omdat zij veel samenwerken voor het SEP en het interview daarom goed te combineren is.

Het interview was er voornamelijk op gericht om meer inzicht te krijgen in de doelstellingen van het SEP. Uit eerdere gesprekken met de Director HR Innovation is de globale doelstelling van het SEP gebleken, namelijk het ontwikkelen van de potentials tot effectieve leiders. In dit interview is dieper ingegaan op wat Randstad verstaat onder een effectieve leider en op welke manier dit wordt bereikt door middel van het SEP.

Er is van te voren een interviewprotocol opgesteld, deze kan worden gevonden in Bijlage I. In dit interviewprotocol is opgesteld hoe de interviewer het gesprek opent en afsluit, welke vragen er zijn gesteld en op welke manier deze vragen zijn geformuleerd. Door gebruik te

maken van een interviewprotocol is de kans kleiner dat de interviewer iets vergeet te vermelden en zorgt voor meer structuur van het interview (Jacob & Furgerson, 2012). Vanwege de dagelijkse samenwerking van de interviewer en de twee geïnterviewden was een lange introductie over het onderwerp overbodig. De geïnterviewden waren immers al goed op de hoogte van het onderzoek en het doel van het interview. De opgestelde vragen waren open vragen, die in het interviewprotocol al duidelijk waren geformuleerd waardoor het interview de vorm kreeg van een halfgestructureerd interview. Bij een halfgestructureerd interview is er van te voren een checklist opgesteld met onderwerpen en de bijbehorende formulering van de vragen. De volgorde waarin deze vragen worden gesteld is echter vrij (Baarda & De Goede, 2007). De keuze voor het halfgestructureerde interview is gemaakt omdat het niet van belang is in welke volgorde de vragen worden gesteld, maar voor de accuraatheid en volledigheid van het onderzoek is het wel van belang dat alle onderwerpen worden behandeld in een van te voren gestelde formulering. Om de validiteit van het onderzoek te verhogen zijn er concrete vragen gesteld (Baarda & De Goede, 2007).

De duur van het interview was 30 minuten. Tijdens het interview zijn de vragen gesteld zoals opgesteld in het interviewprotocol. De vragen hadden betrekking op de eigenschappen die Randstad belangrijk acht van een effectieve leider, en de indeling van leiderschapsstijlen zoals gehanteerd door Randstad. Er wordt ingegaan op de ontwikkeling van deze verschillende leiderschapsstijlen binnen het SEP en de manieren waarop dit gebeurt. Daarnaast was er aandacht voor de manier waarop de verschillende trainers die zich bezig houden met de leiderschapsontwikkeling worden ingelicht over de leiderschapsstijlen die Randstad het meest belangrijk acht. Tenslotte is er gevraagd naar de verschillende onderdelen van het SEP die bijdragen aan de leiderschapsontwikkeling, waarbij deze onderdelen afzonderlijk worden besproken.

De antwoorden op de vragen zijn door de interviewer genoteerd, een uitwerking van het gesprek is opgenomen in Bijlage II.

Vervolgens is in de resultatensectie van deze thesis uitgewerkt wat de belangrijkste conclusies uit het interview zijn.

4.2 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatief onderzoek van deze thesis bestaat uit het gebruik van een vragenlijst. Het doel van deze vragenlijst is om te achterhalen in hoeverre de alumni van het SEP zich hebben ontwikkeld naar een transformationele leiderschapsstijl en welke transferbevorderende factoren hierbij een rol hebben gespeeld. Omdat het uiteindelijke doel is van het SEP om effectieve leiders te ontwikkelen, is er met deze vragenlijst gemeten in hoeverre dat ook in de praktijk tot stand komt. Dit staat gelijk aan het meten op het derde niveau van Kirkpatrick, waarmee de trainingstransfer wordt vastgesteld.

In deze paragraaf zal eerst het doel van de vragenlijst nader worden uitgewerkt, zullen de respondenten worden besproken en de verschillende meetinstrumenten van de vragenlijst. Afsluitend zal de data-analyse worden behandeld.

Zoals gesteld is het doel van de vragenlijst om antwoord te kunnen geven op de deelvragen. De deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de uitspraken over de volgende hypothesen:

1. *Het SEP heeft een bevorderende werking op het aanhangen van een transformationele leiderschapsstijl.*
2. *Deelnemers van het SEP waarbij meer transferbevorderende factoren aanwezig zijn, hebben zich meer ontwikkeld naar een transformationele leider dan deelnemers waarbij minder transformationele factoren aanwezig zijn.*

Om hierover een uitspraak te kunnen doen was het van belang om meer duidelijkheid te verkrijgen over de ontwikkeling van de leiderschapsstijl en de factoren die hierbij een rol spelen. Door gebruik te maken van een vragenlijst is een groot deel van de populatie bereikt en is er een representatief beeld geschetst van de doelgroep.

4.2.1 Respondenten

De doelgroep van de vragenlijst was de alumni van het SEP. Omdat het niet mogelijk was om een voormeting te doen omdat de meest recente versie van het SEP al begonnen was voor aanvang van dit onderzoek, is ervoor gekozen om de vragenlijsten af te nemen bij de alumni van het SEP. Door middel van de vragenlijst is er retrospectief gevraagd naar de invloed van het SEP op de ontwikkeling van de leiderschapsstijl. De keuze voor het retrospectief vragen naar de ontwikkeling van de leiderschapsstijl is gemaakt omdat dit met de huidige onderzoeksopzet de beste mogelijkheid is. Het uitvoeren van zowel een voor- als een

nameting is immers niet mogelijk door de looptijd van het SEP, en om een 360-graden evaluatie af te nemen bij een representatief deel van de doelgroep ligt buiten het bereik van dit onderzoek. Door middel van een retrospectieve vragenlijst kan er een uitspraak worden gedaan over de mate waarin de deelnemers zich hebben ontwikkeld op het gebied van de leiderschapsontwikkeling. Het risico dat hierbij aanwezig was, is dat het voor de respondenten niet geheel meer duidelijk is wat de ontwikkeling van de leiderschapsstijl tot stand heeft gebracht, omdat er meerdere factoren zijn die dit kunnen beïnvloeden. Behalve het SEP kunnen de respondenten immers meerdere trainingen hebben gevolgd, of door middel van ervaring of gesprekken met collega's of leidinggevenden zich hebben ontplooid tot een bepaalde leiderschapsstijl. Om dit risico zo klein mogelijk te houden, is ervoor gekozen om de vragenlijst te versturen naar alumni die het SEP in de afgelopen vijf jaar hebben gevolgd. Hierdoor is de steekproef groot genoeg om een representatief beeld te vormen van de populatie en is de tijd na het volgen van het SEP niet te groot zodat er minder bias optreedt waardoor de effecten van het SEP niet duidelijk meer aan te wijzen zijn. Daarnaast moet er rekening mee worden gehouden dat de vragenlijst alleen naar de alumni is verstuurd, waardoor het enige oordeel van de leiderschapsstijl afkomstig is van de deelnemers zelf, waardoor de objectiviteit mogelijk lager is. Een mogelijkheid waarbij de subjectiviteit wordt verminderd is het betrekken van de collega's en leidinggevenden van de deelnemers bij de vragenlijst. Echter zou het onderzoek hierdoor te omvangrijk worden en is het probleem dat een aanzienlijk deel van de deelnemers van baan zijn gewisseld binnen Randstad. Hierdoor hebben zij mogelijk andere collega's of leidinggevenden dan op het moment dat zij het SEP hebben gevolgd.

De vragenlijst is verstuurd naar de alumni die de afgelopen vijf jaar SEP hebben gevolgd en nog werkzaam zijn bij Randstad. Binnen deze groep valt ook de groep die momenteel nog bezig is met het volgen van het SEP. De derde module is al gevolgd door de groep deelnemers die momenteel nog bezig zijn met het SEP, alleen de vierde module is nog niet behandeld. Er is gekozen om ook deze groep bij de steekproef te betrekken omdat zij de voor dit onderzoek meest relevante module (module 3) al hebben afgerond en al enige tijd hebben gehad om deze module in de praktijk toe te passen. Hoewel de gehele doelgroep mogelijk een bias vertoont omdat de mensen die niet meer werkzaam zijn bij Randstad niet worden meegenomen in het onderzoek, is deze keuze gemaakt om praktische redenen. Van de alumni van het SEP die niet meer bij Randstad werken, is immers geen e-mailadres beschikbaar en deze groep is hierdoor niet te bereiken. In totaal zijn er 101 alumni gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Van deze

groep bleken 6 alumni niet meer bij Randstad te werken, waardoor de vragenlijst uiteindelijk naar 95 alumni is gestuurd. Na het versturen van één reminder hebben 52 alumni van het SEP programma de vragenlijst ingevuld, wat een respons van 54,7 procent oplevert.

De meeste respondenten hebben deelgenomen aan de zeventiende editie van het SEP, in 2012 (n = 12). Van de overige respondenten heeft 19,2 procent meegedaan aan SEP 14 (n = 10), 19,2 procent heeft meegedaan aan SEP 15 (n = 10), 19,2 procent SEP 16 (n = 10) en 19,2 procent aan de huidige editie van het SEP, editie 18 (n = 10). Zoals blijkt uit deze gegevens zijn de respondenten goed verdeeld over de verschillende edities van het SEP. Echter is een respons van 52 alumni aan de lage kant.

4.2.2 Meetinstrumenten

De vragenlijst begint met een korte introductie over het onderzoek en de vragenlijst, en bestaat vervolgens uit drie delen. Deze drie delen zullen worden besproken. De vragenlijst is in zijn geheel in het Engels, vanwege de internationale achtergrond van de respondenten.

Transferbevorderende factoren (LTSI)

Het eerste deel van de vragenlijst bestaat uit een meetinstrument om de mate waarin de transferbevorderende factoren aanwezig zijn, vast te stellen. Het doel van dit deel van de vragenlijst is om meer duidelijkheid te verschaffen over de factoren die bepalend zijn voor het succes van de training. De transferbevorderende factoren bepalen immers in hoeverre de deelnemers de training in de praktijk zullen toepassen, zoals is gebleken uit het theoretisch kader. Hiervoor is gebruik gemaakt van een aantal vragen uit de Learning Transfer System Inventory (LTSI), ontwikkeld in 1996 door Holton. De LTSI is veelvuldig onderzocht en is gebleken een betrouwbaar en valide instrument te zijn om de factoren die bepalend zijn voor de trainingstransfer te meten. Echter zijn niet alle factoren meegenomen uit de LTSI, omdat niet alle factoren van belang zijn voor dit onderzoek en er over een aantal factoren de aanname is gemaakt dat zij in voldoende mate aanwezig zijn omdat zij al zijn getoetst tijdens het selectieproces, zoals blijkt uit paragraaf 3.2. Een ander voordeel van het niet meenemen van alle oorspronkelijke factoren van de LTSI is het verkorten van de lengte van de vragenlijst. Het is immers gebleken dat hoe korter de enquête is, hoe meer respondenten deze invullen zodat de representativiteit van de respondenten toeneemt (Gosselin, 1986). Daarnaast is de doelgroep van het onderzoek werkzaam in hoge managementfuncties binnen Randstad, waardoor zij weinig tijd hebben om een vragenlijst in te vullen. Om de drempel zo laag

mogelijk te maken voor deze drukbezette groep is de beslissing gemaakt om de vragenlijst zo beknopt mogelijk te houden.

De negen factoren die zijn meegenomen in dit onderzoek, zijn te vinden in Tabel 5. Zoals blijkt uit deze tabel bestaat dit deel van de vragenlijst uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit vijftien vragen die specifiek gericht zijn op het SEP. Het tweede deel bestaat uit twaalf vragen die van toepassing zijn op trainingen in het algemeen, en niet specifiek gericht op het SEP. Beide delen bestaan uit stellingen, waarbij de respondenten op een schaal moet aangeven in hoeverre hij het eens is met de stelling. Hierbij is gebruik gemaakt van een vijf-punts Likert-schaal, variërend van ‘strongly disagree’ tot ‘strongly agree’.

Tabel 5

Overzicht transferbevorderende factoren meegenomen in dit onderzoek

Factor	Voorbeelditem	Aantal items in vragenlijst
<i>Trainings specifieke factoren</i>		
Ondersteuning collega's	My colleagues encourage me to use the skills I have learned in training	3
Ondersteuning leidinggevende	My supervisor meets with me to discuss ways to apply training on the job	3
Transferklimaat	The way the trainers taught the material made me feel more confident I could apply it	3
Mogelijkheid tot toepassing	I am able to try out this training on my job	3
Relevantie van de inhoud	What is taught in training closely matches my job requirements	3
<i>Trainings generieke factoren</i>		
Verwachtingen over prestatie-uitkomsten	My job performance improves when I use new things that I have learned	3
Openheid voor veranderingen	My workgroup (supervisor, colleagues, etc.) is reluctant to try new ways of doing things	3
Evaluatie en feedback	If my performance is not what it should be, people will help me improve	3
Zelfinschatting	I am sure I can overcome obstacles on the job that hinder my use of new skills or knowledge	3

Leiderschapsstijl (MLQ)

Het tweede deel van de vragenlijst bestaat uit de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ontwikkeld door Bass en Avolio in 1992. Het doel van dit deel van de vragenlijst is om te achterhalen in hoeverre de alumni momenteel de factoren van een transactionele of transformationele leiderschapsstijl vertonen. De vragenlijst meet de verschillende factoren

van de transactionele en transformationele leiderschapsstijlen, waardoor het een geschikte vragenlijst is om te gebruiken in dit onderzoek. De MLQ bestaat uit 21 items, waarbij de respondenten moeten aangeven in hoeverre de stelling voor hen van toepassing is naar aanleiding van het SEP. Een overzicht van het aantal items per factor en een voorbeelditem kan worden gevonden in Tabel 6.

Tabel 6
Overzicht kenmerken leiderschapsstijlen in de MLQ

Factor	Voorbeelditem	Aantal items in vragenlijst
<i>Transformationele leiderschapsstijl</i>		
Charisma	I make others feel good to be around me	3
Inspiratie	I help others find meaning in their work	3
Intellectuele stimulatie	I enable others to think about old problems in new ways	3
Persoonlijke consideratie	I help others develop themselves	3
<i>Transactionele leiderschapsstijl</i>		
Voorwaardelijke beloning	I tell others what to do if they want to be rewarded for their work.	3
Management-by-exception	I am satisfied when others meet agreed-upon standards	3
Laissez-faire	I am content to let others continue working in the same way as always	3

De items corresponderen met de vier kenmerken van een transformationele leider en drie kenmerken van een transactionele leider, zoals blijkt uit Tabel 6. De respondenten moeten aangeven in hoeverre de stelling voor hen van toepassing is, waarbij de vier antwoordmogelijkheden variëren van ‘not at all’ tot ‘fairly often, if not always’. Aan de hand van de score van de vragenlijst kan vervolgens een uitspraak worden gedaan van de mate waarin de leiderschapsstijlen voorkomen.

Leiderschapsontwikkeling (aangepaste MLQ)

Het derde deel van de vragenlijst is ontworpen om te achterhalen in hoeverre de alumni van het SEP zich hebben ontwikkeld naar een transformationele leiderschapsstijl. De keuze om eerst te vragen naar de huidige leiderschapsstijl en vervolgens naar de ontwikkeling van de leiderschapsstijl, is gemaakt om te voorkomen dat de respondenten wenselijke antwoorden gaan geven op de vragen over hun huidige leiderschapsstijl.

Met behulp van de antwoorden op de vragen van de aangepaste MLQ kan er een uitspraak worden gedaan in hoeverre de respondenten een transformationele leider zijn geworden naar aanleiding van het SEP. Dit is gedaan aan de hand van een aanpassing van de MLQ. In dit laatste deel van de vragenlijst zijn dezelfde vragen uit de MLQ gesteld. De introductie en antwoordmogelijkheden bij dit deel van de vragenlijst waren echter verschillend dan bij de MLQ uit het tweede deel van de vragenlijst. Er is in het laatste deel waarin de leiderschapsontwikkeling wordt gemeten, aan de respondenten gevraagd of zij willen aangeven in hoeverre zij het gedrag behorend bij de stelling vaker of minder vaak zijn gaan vertonen naar aanleiding van het SEP. De antwoordmogelijkheden waren hierbij op een schaal van één tot vijf, van ‘much less frequent after following SEP’ tot ‘much more frequent after following SEP’. Bij de middelste mogelijkheid hebben de respondenten de keuze om aan te geven dat hun gedrag betreffende de stelling niet veranderd is naar aanleiding van het SEP.

4.2.3 Procedure

Voordat de vragenlijst naar de respondenten is verstuurd, is deze gecontroleerd door drie verschillende personen naast de onderzoeker. De Director HR Innovation, de Learning & Development Officer en een docent van de Universiteit Utrecht hebben allen een controle op de vragenlijst uitgevoerd en feedback gegeven. Bij deze controle is gelet op de duidelijkheid van de formulering, spellingfouten en of alle vragen duidelijk zijn. De vragenlijst is ook enkele keren ingevuld om te kijken hoe de antwoorden van de respondenten voor de onderzoeker verwerkt kunnen worden. Na enkele kleine aanpassingen is de definitieve versie van de vragenlijst gecreëerd. Een volledig overzicht van de uiteindelijke vragenlijst kan in Bijlage III worden gevonden.

Voor de gehele vragenlijst geldt dat alle vragen verplicht waren om in te vullen. Er was geen mogelijkheid voor de respondenten om de antwoordmogelijkheid ‘onbekend’ in te vullen. Deze keuze is gemaakt omdat vanwege het retrospectieve karakter van het onderzoek de kans groot is dat veel respondenten gebruik zullen maken van de mogelijkheid ‘onbekend’. Door de respondenten te dwingen om een keuze te maken, werd verwacht dat er meer antwoorden worden ingevuld waardoor de bias door missing values is gereduceerd tot nul. Er is echter wel duidelijk aan het begin van de vragenlijst aangegeven dat er geen goede of foute antwoorden zijn, maar dat de respondent de vragen moet beantwoorden met het antwoord dat het meest van toepassing is, om te voorkomen dat de respondenten het gevoel hebben dat ze een

verkeerde keuze maken wanneer zij niet precies weten in hoeverre zij bijvoorbeeld een bepaald gedrag vaker of minder vaak vertonen naar aanleiding van het SEP.

Als responsverhogende strategie heeft de Director HR Innovation op woensdag 1 mei 2013 een email gestuurd naar alle respondenten. In deze email staat de aankondiging van de email met de link naar de vragenlijst die de dag erna is verstuurd. Daarnaast stond er informatie over het onderzoek en de doelstellingen van het onderzoek in de email. Ook is het verzoek gedaan om de vragenlijst in te vullen vóór 14 mei 2013.

Op donderdag 2 mei 2013 is de vragenlijst online verstuurd naar alumni van het SEP, met daarin uitleg over het onderzoek en de vragenlijst. In de e-mail is verwezen naar een link waarmee de vragenlijst kan worden gevonden. Daarnaast is er ook een deadline gesteld voor het invullen van de vragenlijst, dinsdag 14 mei 2013. Een week nadat deze email is verstuurd is er nog een herinneringsmail gestuurd naar de alumni die de vragenlijst nog niet hebben ingevuld op dat moment. In deze email werd een reminder gestuurd van de vragenlijst en de vraag of zij het alsnog zouden willen invullen. De email met de uitnodiging en de reminder kan worden gevonden in Bijlage IV. Zes dagen na het versturen van de reminder zijn de uitkomsten van de vragenlijst met behulp van SPSS geanalyseerd. Hoe dit proces is verlopen, zal worden besproken in de volgende subparagraaf.

De vragenlijst is gemaakt en afgenomen met behulp van Formdesk, een programma waarmee evaluaties en vragenlijsten via het internet worden afgenomen. Omdat de Frits Goldschmeding Academy al lange tijd met Formdesk werkt en de evaluaties van het SEP ook met Formdesk zijn afgenomen, is er vanwege de herkenbaarheid van de lay-out en de gewenning van de respondenten gekozen voor dit programma voor de vragenlijst.

4.2.3 Data analyse

In deze paragraaf zal de data-analyse van de vragenlijst worden uitgewerkt.

Validiteit

De validiteit van de MLQ en LTSI is in verschillende studies onderzocht en als voldoende valide beoordeeld (Bates & Khasawneh, 2005; Carless, 1998; Holton III, Bates, Bookter, & Yamkovenko, 2007; Muenjohn & Armstrong, 2008). Om te controleren of de validiteit ook voor dit onderzoek voldoende is, is er een factoranalyse uitgevoerd. Met behulp van de

factoranalyse is onderzocht in hoeverre de beoogde schalen van de MLQ en de LTSI aanwezig zijn. Factoren met een eigenwaarde van groter dan 1 zijn als voldoende beoordeeld en meegenomen in het onderzoek. Met de verwachte oplossing wordt 67,33 procent van de MLQ verklaard en 74,45 procent van de LTSI verklaard.

Betrouwbaarheid

Hoewel de LTSI en de MLQ veelgebruikte vragenlijsten zijn, is de interne consistentie van de schalen berekend aan de hand van Cronbach's Alpha. Voorafgaand aan het uitwerken van de resultaten moet er immers zekerheid worden verkregen of de items hetzelfde meten en samen een schaal kunnen vormen. Bij een Cronbach's Alpha hoger dan 0.800 is de onderlinge betrouwbaarheid als voldoende beoordeeld en kan de schaal worden meegenomen in het verwerken van de resultaten (Gliem & Gliem, 2003). Bij kleine schalen echter is de kans op een lagere Cronbach's Alpha groter, en kan een minimum score van 0.600 worden gehanteerd (Gliem & Gliem, 2003). Dit geldt voor zowel de schalen van de LTSI als voor de schalen van de MLQ. Wanneer de Cronbach's Alpha van een schaal lager dan 0.600 toeneemt met minimaal 0.050 wanneer een bepaald item wordt verwijderd, is overwogen om dat item uit de vragenlijst te halen om de inhoudsvaliditeit te garanderen.

Allereerst is de betrouwbaarheid van de schalen van LTSI gemeten. Hieruit blijkt dat de totale Cronbach's Alpha van de vragenlijst een score heeft van 0.886. Een overzicht van de verschillende schalen kan worden gevonden in Tabel 7.

Tabel 7

Betrouwbaarheidsanalyse LTSI

Factor	Cronbach's Alpha
Transferklimaat	0.556
Ondersteuning collega's	0.624
Ondersteuning leidinggevende	0.820
Mogelijkheid tot toepassing	0.647
Relevantie van de inhoud	0.750
Verwachtingen over prestatie-uitkomsten	0.624
Openheid voor veranderingen	0.650
Evaluatie en feedback	0.284
Zelfinschatting	0.448

Uit deze tabel blijkt dat de Cronbach's Alpha voor het transferklimaat iets te laag is. Het verwijderen van één van de items leverde echter geen hogere Cronbach's Alpha op, zo blijkt uit de SPSS output. Door het lage aantal respondenten en de slechts kleine afwijking van de

minimale waarde van 0.600 is besloten om deze factor toch mee te nemen in de analyse. De lage Cronbach's Alpha kan ook mogelijk verklaard worden door het lage aantal items dat één kenmerk omvat.

De factor 'openheid voor veranderingen' bleek een Cronbach's Alpha van 0.458 op te leveren. Het verwijderen van item 21 (my workgroup (colleagues, manager) is reluctant to try new ways of thinking) leverde echter een Cronbach's Alpha van 0.650 op. Vanwege deze reden is besloten om item 21 te verwijderen uit het databestand.

De factor 'evaluatie en feedback' heeft ook een te lage Cronbach's Alpha van 0.284. Het verwijderen van één van de items had echter in dit geval geen voldoende waarde tot gevolg, waardoor is besloten om deze factor niet mee te nemen in het onderzoek². Hetzelfde geldt voor de factor 'zelfinschatting'. Deze factor heeft met een Cronbach's Alpha van 0.448 een te lage waarde, en met het verwijderen van één van de items wordt de waarde nog niet hoog genoeg. Deze factor is daarom ook niet meegenomen in het onderzoek³.

De overige factoren hebben een Cronbach's Alpha die als voldoende is beoordeeld.

Vervolgens is de betrouwbaarheid van de schalen van het tweede deel van de vragenlijst gemeten, de MLQ waardoor de leiderschapsstijl wordt bepaald. Hieruit blijkt dat de totale Cronbach's Alpha een score heeft van 0.717. De scores van de zeven schalen is verwerkt in Tabel 8.

Tabel 8
Betrouwbaarheidsanalyse Leiderschapsstijl (MLQ)

Factor	Cronbach's Alpha
Charisma	0.579
Inspiratie	0.519
Intellectuele stimulatie	0.733
Persoonlijke consideratie	0.568
Voorwaardelijke beloning	0.508
Management-by-exception	-0.057
Laissez-faire	0.537

De factor 'charisma' had een lage Cronbach's Alpha van 0.531. Het verwijderen van één van de items bleek een verhoging op te leveren tot een waarde van 0.579 wanneer item 8 (Others

² Het onderzoeken van de individuele items van de factor 'evaluatie en feedback' heeft geen noemenswaardige resultaten opgeleverd

³ Het onderzoeken van de individuele items van de factor 'zelfinschatting' heeft geen noemenswaardige resultaten opgeleverd

have complete faith in me) wordt verwijderd. Dit item is daarom niet meegenomen in de factor 'charisma'.

De factor 'inspiratie' had een zeer lage Cronbach's Alpha van 0.012. Wanneer item 16 (I help others to find meaning in their work) werd verwijderd nam deze echter toe tot een waarde van 0.519. Item 16 is daarom verwijderd.

'Persoonlijke consideratie' had ook in de eerste instantie een erg lage Cronbach's Alpha van 0.472. Echter bleek dat het verwijderen van item 4 (I help others develop themselves) een verhoging naar een Cronbach's Alpha van 0.568 tot gevolg heeft. Om deze reden is besloten om item 4 niet mee te nemen in het onderzoek.

De kenmerken van de transactionele leider hadden in de eerste instantie ook alle drie een te lage Cronbach's Alpha. De factor 'voorwaardelijke beloning' bleek een Cronbach's Alpha te hebben van 0.472. Het verwijderen van item 5 (I tell others what to do if they want to be rewarded for their work) leverde echter een Cronbach's Alpha van 0.508 op.

De factor 'management-by-exception had een negatieve Cronbach's Alpha, die met het verwijderen van één van items ook geen voldoende waarde kon krijgen. Deze factor is daarom niet worden meegenomen in het onderzoek. Omdat gebleken is dat de items op dezelfde manier zijn gecodeerd, kan de negatieve Cronbach's Alpha niet hierdoor verklaard worden. Mogelijk kan de formulering van de items een verklaring opleveren voor het feit dat de meting van het concept geen betrouwbare schaal oplevert. Omdat uit eerder onderzoek is immers gebleken dat de Cronbach's Alpha normaliter een voldoende waarde heeft (Holton III, Bates, Bookter, & Yamkovenko, 2007) kan deze negatieve waarde worden toegeschreven aan de diversiteit van de doelgroep waardoor de verschillende vragen anders worden beantwoord. Deze verklaring is niet door middel van een voorstudie uitgesloten.

De laatste factor, 'laissez-faire', had een Cronbach's Alpha van 0.357 die is verhoogd naar 0.537 met het verwijderen van item 21 (I ask no more of others than what is absolutely essential).

Als laatste betrouwbaarheidsanalyse is de Cronbach's Alpha van het laatste deel van de vragenlijst berekend, de variant van de MLQ waarmee de leiderschapsontwikkeling is vastgesteld. Hieruit bleek dat de totale Cronbach's Alpha van dit deel van de vragenlijst een score heeft van 0.609, wat als voldoende kan worden beoordeeld met een respondentenaantal van deze omvang. De score van de verschillende schalen kan worden gevonden in Tabel 9.

Tabel 9

Betrouwbaarheidsanalyse Leiderschapsontwikkeling (aangepaste MLQ)

Factor	Cronbach's Alpha
Charisma	0.712
Inspiratie	0.594
Intellectuele stimulatie	0.780
Persoonlijke consideratie	0.601
Voorwaardelijke beloning	0.544
Management-by-exception	-0.120
Laissez-faire	0.769

Uit tabel 9 blijkt dat de meeste factoren een Cronbach's Alpha hebben die als voldoende is beoordeeld. Echter zijn er ook bij deze factoren een aantal items verwijderd.

Voor de factor 'inspiratie' geldt dat de waarde in de eerste instantie 0.516 was, maar na het verwijderen van item 16 (I help others find meaning in their job) is deze waarde toegenomen tot 0.594.

De factor 'persoonlijke consideratie' had een Cronbach's Alpha van 0.340. Deze waarde nam echter toe tot 0.601 na het verwijderen van item 18 (I give personal attention to others who seem rejected).

'Voorwaardelijke beloning' bleek een Cronbach's Alpha te hebben van 0.492. Na het verwijderen van item 19 (I call attention to what others can get for what they accomplish) is deze waarde toegenomen tot 0.544.

De factor 'management-by-exception' blijkt ook in dit geval een negatieve waarde te hebben die met het verwijderen van één van de items niet als voldoende kan worden beoordeeld⁴. Deze factor is daarom niet meegenomen in het onderzoek en kan mogelijk verklaard worden door dezelfde reden als bij de negatieve Cronbach's Alpha van de MLQ.

De overige waarden zijn wel in de eerste instantie als voldoende beoordeeld wat betreft de Cronbach's Alpha en zijn in hun geheel meegenomen in het onderzoek.

Toetsen

Er is een uitspraak gedaan over de twee hypothesen aan de hand van de analyse van de resultaten van de vragenlijst. Per hypothese zal worden besproken hoe deze getoetst is.

⁴ Het onderzoeken van de individuele items van de factor 'management-by-exception' heeft geen noemenswaardige resultaten opgeleverd

Hypothese 1

De eerste hypothese heeft betrekking op het SEP en in hoeverre dit programma van invloed is op de leiderschapsstijl. De hypothese luidt als volgt: *Het SEP heeft een bevorderende werking op het aanhangen van een transformationele leiderschapsstijl.*

Om een uitspraak te doen over deze hypothese is er ten eerste gebruik gemaakt van de resultaten van de MLQ, waarmee de huidige leiderschapsstijl is gemeten. Er zijn codes toegewezen aan de antwoorden van de respondenten: de antwoorden hebben de waarden één tot en met vijf toegewezen gekregen, waarbij een één is toegewezen aan het antwoord ‘not at all’ tot en met de waarde vijf aan het antwoord ‘fairly often, if not always’. Het codeboek kan worden gevonden in Bijlage VI. Vervolgens is er een overzicht gemaakt van de verschillende kenmerken van de leiderschapsstijlen voor elke respondent. De scores van de drie vragen van één kenmerk zijn bij elkaar opgesteld en er is een gemiddelde berekend, zodat er per respondent een overzicht is van de zeven kenmerken van de twee leiderschapsstijlen. Voor elk kenmerk is een nieuwe variabele aangemaakt in SPSS met het gemiddelde van de drie items die het desbetreffende kenmerk beslaan. Hierdoor is er voor elke respondent een score gemaakt voor de kenmerken van beide leiderschapsstijlen.

Daarnaast is ook gebruik gemaakt van de aangepaste versie van de MLQ, waarmee de mate van leiderschapontwikkeling is gemeten. Elke respondent heeft aangegeven in hoeverre zijn gedrag volgens hem is veranderd naar aanleiding van het SEP. Aan de antwoorden van de respondenten zijn codes toegekend, een overzicht van deze codes kan worden gevonden in Tabel 10. Deze codes zijn ook opgenomen in het codeboek in Bijlage VI.

Tabel 10

Codes antwoordmogelijkheden van vragenlijst leiderschapontwikkeling

Antwoordmogelijkheid	Code
Much less frequently after following SEP	- 2
Less frequently after following SEP	- 1
No change in behavior after following SEP	0
More frequently after following SEP	+ 1
Much more frequently after following SEP	+ 2

Er is gekozen voor het toewijzen van de codes uit Tabel 10 omdat op deze manier het duidelijk wordt of de respondent een bepaalde gedraging vaker of minder vaak is gaan vertonen. Een positieve score wijst nu immers op het vaker vertonen van het gedrag, en een negatieve score wijst op het minder frequent vertonen van het gedrag. Wanneer een score van

nul de uitkomst blijkt te zijn bij een respondent, dan heeft de desbetreffende respondent geen gedragsverandering laten zien.

De scores van de items die hetzelfde kenmerk beslaan, zijn vervolgens in een nieuwe variabele in SPSS bij elkaar opgeteld en er is een gemiddelde berekend. Van alle zeven kenmerken is dit gedaan, waardoor er in totaal zeven nieuwe kenmerken zijn gecreëerd. De resultaten van deze variabelen zijn gebruikt om een uitspraak te doen over de eerste hypothese.

Hypothese 2

De tweede hypothese heeft betrekking op de mate waarin de transferbevorderende factoren van invloed zijn op de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl en is als volgt geformuleerd: *Deelnemers van het SEP waarbij meer transferbevorderende factoren aanwezig zijn, hebben zich meer ontwikkeld naar een transformationele leider dan deelnemers waarbij minder transformationele factoren aanwezig zijn.*

Om een uitspraak te doen over deze hypothese is er gebruik gemaakt van de LTSI en de aangepaste MLQ.

Er is begonnen met het toewijzen van codes aan de antwoorden van de respondenten van de LTSI. De antwoorden zijn gecodeerd van één tot en met vijf, met de code één voor de antwoordmogelijkheid ‘strongly disagree’ tot de code vijf voor de antwoordmogelijkheid ‘strongly agree’. Echter is er één vraag waarbij de codering andersom moet, omdat deze vraag negatief is gesteld in tegenstelling tot alle overige vragen die positief zijn gesteld. Het gaat hierbij om de volgende vraag: ‘My workgroup (colleagues, manager) is reluctant to try new ways of doing things’. Deze codes zijn te vinden in het codeboek in Bijlage VI.

Vervolgens zijn er nieuwe variabelen aangemaakt in SPSS van elke transferbevorderende factor, waarin het gemiddelde is berekend van de drie items die dezelfde factor beslaan. Deze negen nieuwe variabelen zijn gebruikt om een uitspraak te doen over de hypothese.

Vervolgens zijn de antwoorden van de respondenten van het derde deel van de vragenlijst, de aangepaste MLQ, gebruikt om de mate van leiderschapontwikkeling te berekenen. De antwoorden van de respondenten zijn opnieuw gecodeerd, echter niet naar dezelfde codes als in Tabel 10. De antwoorden hebben de waarden één tot en met vijf gekregen, waarbij de antwoordmogelijkheid ‘much less frequent after following SEP’ de waarde één heeft

gekregen, tot de waarde vijf voor de antwoordmogelijkheid 'much more frequent after following SEP'. De keuze is gemaakt voor deze codering omdat het moeilijker is om negatieve waarden te interpreteren voor een meervoudige regressieanalyse.

Van elk kenmerk van de transformationele leiderschapsstijl is vervolgens berekend wat het gemiddelde is van de verschillende items die hetzelfde kenmerk meten en zijn deze gemiddelden in nieuwe variabelen verwerkt.

Om een uitspraak te doen over de hypothese is er onderzocht wat de relatie is tussen de mate van aanwezigheid van de transferbevorderende factoren en de ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl. Dit is gebeurd aan de hand van een meervoudige regressieanalyse.

In de meervoudige regressieanalyse is de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl als afhankelijke variabele gebruikt. De onafhankelijke variabelen waren de transferbevorderende factoren: de ondersteuning van collega's, de ondersteuning van de leidinggevende, het transferklimaat, de mogelijkheid tot toepassing, de relevantie van de inhoud, de verwachtingen over prestatie-uitkomsten, de mate van openheid voor veranderingen, de evaluatie en feedback en de zelfinschatting. Voor deze onafhankelijke variabelen is onderzocht in hoeverre zij van invloed zijn op de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl.

De hypothese kan worden aangenomen wanneer blijkt dat de transferbevorderende factoren een significante positieve invloed uitoefenen op de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl.

Controle assumpties

Er zijn een aantal voorwaarden opgesteld waaraan de data moeten voldoen, voordat de meervoudige regressieanalyse mag worden uitgevoerd (Laerd Statistics, 2013). Deze voorwaarden worden controle assumpties genoemd. De acht assumpties die van te voren moesten worden gecontroleerd, zijn de volgende:

1. De afhankelijke variabele moet op interval of ratio niveau zijn. Deze assumptie wordt geaccepteerd wanneer de verschillen tussen de waarden duidelijk zijn aan te geven en uit te drukken in cijfers. Hierbij kan er ook een gemiddelde en de spreiding worden berekend. Een andere mogelijkheid is het bestaan van een nulpunt, waarbij dit nulpunt ook daadwerkelijk een betekenis heeft.

2. De onafhankelijke variabelen bestaan uit categorische variabelen (nominaal of ordinaal meetniveau) of uit numerieke variabelen (interval of rationiveau). Bij categorische variabelen zijn de cijfers toegewezen aan de variabelen slechts labels, en hebben geen numerieke waarde. De numerieke variabelen zijn bij de eerste assumptie besproken.
3. De observaties zijn onafhankelijk. Dit kan gecontroleerd worden met behulp van de Durbin-Watson Toets in SPSS. De waarde van de uitkomst van deze toets kan variëren tussen de 0 en 4, waarbij 0 een sterke positieve correlatie aanduidt, 4 een sterke negatieve correlatie aanduidt en 2 aanduidt dat de observaties onafhankelijk zijn.
4. De vierde assumptie betreft de lineaire relatie en bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit de lineaire relatie tussen de afhankelijke variabele en alle onafhankelijke variabelen. Het tweede deel bestaat uit de lineaire relatie tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen gezamenlijk. Door middel van het maken van meerdere scatterplots kunnen de lineaire relaties tussen de variabelen worden beoordeeld. Alle relaties moeten lineair zijn voor het aannemen van deze assumptie.
5. De vijfde assumptie betreft de homoscedasticiteit van de variabelen. Het is van belang dat de homoscedasticiteit aanwezig is, wat betekent dat de varianties gelijk aan elkaar zijn. Deze assumptie kan worden getest met een Levene's test. Wanneer deze test niet significant blijkt te zijn ($p > 0,05$) is er gelijkheid in variantie en kan de assumptie worden aangenomen.
6. De data mogen geen multicollineariteit vertonen. Wanneer dit wel aanwezig is, is er sprake van een sterke correlatie tussen twee onafhankelijke variabelen. Deze assumptie kan worden getest met een Variance Inflation Factors (VIF) toets. Wanneer de uitkomst van meerdere variabelen rond of hoger dan 5 is, zijn er variabelen onderling gecorreleerd. De assumptie kan worden aangenomen wanneer de waarde van alle variabelen rond de 1 ligt.
7. Er zijn geen significante outliers. Uit hetzelfde scatterplot waar gebruik van is gemaakt om de vierde assumptie te testen, kan ook worden beoordeeld of er geen significante outliers aanwezig zijn.
8. De laatste assumptie betreft de verdeling van de residuen. Het is hierbij van belang dat deze bij benadering normaal verdeeld zijn. Dit kan getest worden met een histogram.

De assumpties zijn gecontroleerd voor de data en worden in de resultatensectie besproken.

Controle variabelen

Er is gecontroleerd voor één controle variabele. Het aantal jaren geleden dat de respondent het SEP heeft gevolgd, is deze controle variabele. Er is hiervoor gekozen omdat blijkt uit eerdere onderzoeken dat de trainingstransfer afneemt naarmate de training langer geleden is (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). Door te controleren voor het aantal jaar dat het geleden is dat de respondent heeft deelgenomen aan het SEP, worden de resultaten hierdoor niet beïnvloed.

5. Resultaten

In het vorige hoofdstuk is beschreven op welke manier het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd. Met behulp van dit onderzoek kan er een uitspraak worden gedaan over de leiderschapsstijl die binnen het SEP het meest effectief wordt bevonden, de invloed van het SEP op de ontwikkeling van de leiderschapsstijl en de factoren die invloed hebben op de trainingstransfer. In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken van het onderzoek waardoor er antwoord kan worden gegeven op bovenstaande vragen.

5.1 Kwalitatief onderzoek

5.1.1 Inhoudsanalyse

Zoals blijkt uit de methode zijn een aantal documenten geanalyseerd voor de inhoudsanalyse die betrekking hebben op het ontwikkelen van de leiderschapsstijl. Met behulp van de inhoudsanalyse kan er een uitspraak worden gedaan over de intenties van de trainers, de verwachtingen van de deelnemers en de mate waarin de deelnemers de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl ook daadwerkelijk ervaren. Van elk document is geanalyseerd hoe vaak de kenmerken van de transactionele en transformationele leiderschapsstijl voorkomen. Het overzicht per documenttype is verwerkt in Tabel 11.

Tabel 11

Overzicht toewijzing codes per factor van de inhoudsanalyse

Documenttype	Code	Aantal keer
Artikelen	Insp +	18
	Pers +	3
	Cha +	12
	Insti +	2
	Vobe +	2
	Vobe -	1
	Mbe -	5
PowerPoint Slides	Insp +	11
	Pers +	4
	Cha +	3
	Insti +	1
	Vobe +	2
	Vobe -	3
	Lais -	2
Application Forms	Alg +	23
	Insp +	9
	Pers +	2
	Cha +	1

In Bijlage V kan het uitgebreide overzicht worden gevonden, waarbij ook een uitsplitsing wordt gemaakt binnen de verschillende documenttypen.

Uit Tabel 11 kunnen een aantal constatering worden gedaan. De inhoudsanalyse van de artikelen en de PowerPoint Slides, beiden geanalyseerd om een beeld te geven van de intenties van de trainers, wijst erop dat de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl vaker positief worden benoemd dan de kenmerken van de transactionele leiderschapsstijl. Voornamelijk de factor ‘inspiratie’ komt vaak voor in beide documenttypen. De factor ‘charisma’ wordt in de artikelen vaak genoemd, deze komt in de PowerPoint Slides echter minder vaak voor. De overige twee kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl, ‘persoonlijke consideratie’ en ‘intellectuele stimulatie’ worden niet erg vaak genoemd. Er komt duidelijk naar voren dat de kenmerken van de transactionele leiderschapsstijl niet vaak voor komen bij beide documenttypen. Het kenmerk ‘voorwaardelijke beloning’ wordt bij zowel de artikelen als de PowerPoint Slides wel enkele keren positief benoemd, echter bij beide documenttypen wordt deze gedraging ook enkele keren afgeraden. Daarnaast wordt het kenmerk ‘management-by-exception’ slechts enkele keren bij de artikelen genoemd en de factor ‘laissez-faire’ alleen enkele keren bij de PowerPoint Slides. Dit duidt op de intentie van de trainers om de deelnemers van het SEP te ontwikkelen naar transformationele leiders.

De application forms zijn geanalyseerd om te kijken wat de verwachtingen van de respondenten waren met betrekking tot het ontwikkelen van de leiderschapsstijl. Hieruit blijkt dat de respondenten vaak de verwachting hebben dat ze zich zullen ontwikkelen op het gebied van leiderschap, alleen noemen zij niet expliciet in welke richting of op welke manier. Wanneer zij wel een gedraging noemen die zij graag zouden willen ontplooiën, zijn dit in alle gevallen kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. Het kenmerk ‘inspiratie’ komt hierbij het meest voor, gevolgd door ‘persoonlijke consideratie’ en ‘charisma’.

Uit alle documenten gezamenlijk blijkt dat er drie factoren zijn die het meest worden genoteerd in de inhoudsanalyse: de factor ‘inspiratie’ (38 keer), de factor ‘charisma’ (16 keer) en de factor ‘persoonlijke consideratie’ (9 keer). In Tabel 11 is dit verduidelijkt door deze drie veelvoorkomende kenmerken dikgedrukt te tonen. Deze factoren worden het meest geobserveerd, waardoor de aanname kan worden gemaakt dat er beoogd is om deze factoren te stimuleren binnen het SEP.

5.1.2 Interview

Naast de inhoudsanalyse heeft er een interview plaatsgevonden. Het doel van het interview met de Director HR Innovation en de Learning & Development Officer was om meer achtergrondinformatie te verkrijgen over het SEP en haar doelstellingen. Uit het transcript van het interview, dat is verwerkt in Bijlage II, komen een aantal belangrijke punten naar voren:

Randstad heeft niet één leiderschapsstijl die per definitie als het meest effectief wordt beschouwd. De meest effectieve leiderschapsstijl is afhankelijk van een aantal factoren, zoals de taak, de werknemers en de situatie. Er wordt een andere indeling wat betreft de leiderschapsstijlen gehanteerd bij Randstad dan de indeling tussen de transformationele en transactionele leiderschapsstijl. Randstad maakt een onderscheid tussen zes verschillende leiderschapsstijlen, waarvan er twee in de meeste gevallen binnen Randstad als meest effectief kunnen worden aangewezen. Deze twee leiderschapsstijlen zijn de visionaire leiderschapsstijl, waarbij de lange termijn visie van het bedrijf centraal staat, waar de werknemers bij worden betrokken, en de coachende leiderschapsstijl, gericht op het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers op professioneel gebied. Deze leiderschapsstijlen hebben de overeenkomst dat de werknemers een belangrijke rol spelen en betrokken worden bij de organisatie. Daarnaast besteden beide leiderschapsstijlen aandacht aan evaluatie en feedback, zodat de werknemers zichzelf kunnen blijven verbeteren. Deze en de overige leiderschapsstijlen worden uitgebreid besproken in het transcript in Bijlage II.

Voor deze twee effectieve leiderschapsstijlen volgens Randstad is door middel van een inhoudsanalyse onderzocht in hoeverre er overeenkomsten zijn met de kenmerken van de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. De inhoudsanalyse is op dezelfde manier uitgevoerd als bij de documenten van het SEP, een overzicht hiervan is geschetst in Tabel 12.

Tabel 12
Overzicht codering leiderschapsstijlen

Leiderschapsstijl	Code	Aantal keer
Visionaire leiderschapsstijl	Insp +	4
Coachende leiderschapsstijl	Pers +	3

Uit Tabel 12 blijkt duidelijk dat de visionaire leiderschapsstijl vergelijkbaar is met het kenmerk ‘inspiratie’ en dat de coachende leiderschapsstijl vergelijkbaar is met het kenmerk ‘persoonlijke consideratie’. Omdat deze twee leiderschapsstijlen als het meest effectief worden beschouwd en worden beoogd te ontwikkelen bij de deelnemers van het SEP, wordt

er veel aandacht geschonken aan de ontwikkeling van deze leiderschapsstijlen.

Deze ontwikkeling speelt in het SEP een grote rol in de derde module en wordt bevorderd aan de hand van een aantal methoden. Ten eerst vinden de reguliere trainingen en workshops plaats, waarbij de externe trainers een grote rol spelen bij het ontwikkelen van de leiderschapsstijl. In samenspraak met de verschillende trainers wordt de focus gelegd op de ontwikkeling van de leiderschapsstijl, waarbij er van te voren een overleg plaats vindt zodat de trainers goed op de hoogte zijn van de verschillende leiderschapsstijlen die Randstad hanteert en als het meest effectief worden gezien.

Naast deze reguliere trainingen en workshops zijn er nog twee methoden in het SEP om de leiderschapsstijl te ontwikkelen. Ten eerst wordt door middel van peer-coaching, waarbij een deelnemer aan een andere deelnemer wordt gekoppeld om zo samen in gesprek te gaan over de ontwikkeling van beide deelnemers, de leiderschapsstijl ontwikkeld. Daarnaast vindt er ten tweede ook een 360-graden feedback plaats. Als voorbereiding voor deze feedback vullen de deelnemer, en zijn collega's, leidinggevende en klanten, een vragenlijst in over de leiderschapsstijl van de deelnemer. Deze vragenlijst is gebaseerd op de indeling die Randstad hanteert voor de leiderschapsstijlen. Aan de hand van de antwoorden op de vragenlijsten wordt er gekeken naar de verschillen tussen de leiderschapsstijl zoals de deelnemer deze zelf percipieert en hoe de personen met wie hij samenwerkt deze percipiëren. Deze verschillen dienen als basis om een plan op te stellen hoe de deelnemer zijn leiderschapsstijl kan ontwikkelen naar de gewenste leiderschapsstijlen. In een één op één gesprek met de deelnemer worden de uitkomsten besproken en wordt het ontwikkelingsplan opgesteld. Omdat de vragenlijst is opgesteld aan de hand van de door Randstad gewenste leiderschapsstijlen, levert dit een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de leiderschapsstijl van de deelnemer. De coachende leiderschapsstijl en de visionaire leiderschapsstijl worden hierbij benadrukt, waardoor de kenmerken 'inspiratie' en 'persoonlijke consideratie' van de transformationele leiderschapsstijl nader worden beoogd te ontwikkelen.

De manier om de leiderschapsstijl van de deelnemers te ontwikkelen zoals beschreven in het interview sluit aan bij de meest effectieve manier zoals omschreven door Bass (1990) in paragraaf 3.1.2 voor de ontwikkeling van de leiderschapsstijl. De combinatie van trainingen en workshops met een 360-graden feedback zou volgens de literatuur een effectieve leiderschapsontwikkeling tot stand moeten brengen. Het SEP sluit daarom aan bij de wetenschappelijke literatuur wat betreft de geschiktheid van de opzet van het programma.

5.2 Kwantitatief onderzoek

In het kwantitatief onderzoek zijn de gegevens van de vragenlijst met behulp van SPSS geanalyseerd om een uitspraak te doen over de twee hypothesen. Per hypothese zal worden besproken wat de resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn.

5.2.1 Hypothese 1

De eerste hypothese heeft betrekking op de invloed van het SEP op de ontwikkeling van de leiderschapsstijl en was als volgt geformuleerd: *De huidige leiderschapsstijl van de alumni van het SEP is meer transformationeel dan voordat zij de training hebben gevolgd.*

Om een uitspraak te doen over deze hypothese zijn de antwoorden van de vragenlijst over de huidige leiderschapsstijl (de MLQ) en de antwoorden van de vragenlijst over de ontwikkeling van de leiderschapsstijl naar aanleiding van het SEP (de aangepaste MLQ) geanalyseerd. Omdat er geen directe relaties gemeten kunnen worden, is beschrijvende statistiek gebruikt om de hypothese te verwerpen dan wel aan te nemen. Beschrijvende statistiek wordt gegeven van de kenmerken bij de transformationele leiderschapsstijl en de transactionele leiderschapsstijl. Hiertoe behoort het aantal respondenten (*N*), het minimum (*Min*), het maximum (*Max*), het gemiddelde (*M*) en de standaarddeviatie (*SD*). Tabel 13 geeft een overzicht van alle zojuist beschreven variabelen van de MLQ.

Tabel 13
Beschrijvende statistiek leiderschapsstijl (MLQ)

	N	Min	Max	M	SD
<i>Transformationele leiderschapsstijl</i>					
Charisma	52	2.333	4.000	3.121	0.056
Inspiratie	52	1.500	4.000	3.000	0.067
Intellectuele stimulatie	52	2.000	4.000	2.839	0.070
Persoonlijke consideratie	52	1.500	4.000	2.865	0.085
<i>Transactionele leiderschapsstijl</i>					
Voorwaardelijke beloning	52	2.000	4.000	3.077	0.074
Laissez-faire	52	1.000	3.500	1.692	0.072

Uit deze tabel blijkt dat één kenmerk van de transformationele leiderschapsstijl momenteel aanwezig is bij de huidige leiderschapsstijl van de alumni van het SEP. Het kenmerk 'charisma' heeft een gemiddelde van 3.121, wat inhoudt dat de respondenten aan de hand van de vragen van de MLQ gemiddeld aangeven dat zij dit kenmerk bezitten. Dit kenmerk is gemiddeld het sterkst aanwezig is bij de respondenten, met als laagste minimale waarde een 2.333, wat in vergelijking met de overige minima relatief hoog is. In combinatie met een standaarddeviatie van 0.056 wijst dit op een lage spreiding van de antwoorden wat betreft dit kenmerk.

Het tweede kenmerk 'inspiratie' heeft een gemiddelde van exact 3.000. Op de stellingen die betrekking hebben op dit kenmerk hebben de respondenten aangegeven dat zij niet eens, maar ook niet oneens zijn met de stelling. Gemiddeld genomen hebben de respondenten dus een neutrale attitude over in hoeverre zij in het bezit zijn van dit kenmerk.

De overige twee kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl, intellectuele stimulatie en persoonlijke consideratie, hebben vergelijkbare uitkomsten. Hoewel het gemiddelde van de antwoorden dichtbij een neutrale attitude ligt, neigen de respondenten naar een negatieve score waardoor de twee kenmerken momenteel in lichte mate afwezig zijn bij de respondenten.

De kenmerken van de transactionele leiderschapsstijl, door de betrouwbaarheidsanalyse gereduceerd tot twee, vertonen een groot verschil. Het kenmerk 'voorwaardelijke beloning' heeft een hoog gemiddelde van 3.077. Hierdoor is dit, op het kenmerk 'charisma' na, het kenmerk dat het sterkst aanwezig is. Gemiddeld is dit kenmerk in lichte mate aanwezig bij de respondenten. Het overige kenmerk, 'laissez-faire' heeft daarentegen een laag gemiddelde van 1.692. Dit duidt op een overeenstemming van de respondenten dat dit kenmerk meestal afwezig is.

Tabel 14 tabel geeft de ontwikkeling van de leiderschapsstijl aan naar aanleiding van het SEP. Hieruit kan worden afgeleid in welke mate de huidige leiderschapsstijl, zoals beschreven in Tabel 13, is beïnvloed door het SEP. De beschrijvende statistiek van de aangepaste MLQ, waarmee de leiderschapontwikkeling van de deelnemers is gemeten, is in deze tabel verwerkt. Hiertoe behoort het aantal respondenten (*N*), het minimum (*Min*), het maximum (*Max*), het gemiddelde (*M*) en de standaarddeviatie (*SD*).

Tabel 14
Beschrijvende statistiek leiderschapontwikkeling (aangepaste MLQ)

	N	Min	Max	M	SD
<i>Transformationele leiderschapsstijl</i>					
Charisma	52	-0.333	2.000	0.378	0.457
Inspiratie	52	0.000	2.000	0.702	0.498
Intellectuele stimulatie	52	0.000	2.000	0.955	0.428
Persoonlijke consideratie	52	0.000	2.000	0.664	0.549
<i>Transactionele leiderschapsstijl</i>					
Voorwaardelijke beloning	52	-0.500	2.000	0.442	0.521
Laissez-faire	52	-2.000	0.333	-0.468	0.580

Uit Tabel 14 blijkt dat alle kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl positief zijn beïnvloed door het SEP, zo blijkt uit de positieve gemiddelden welke duiden op een toename van de kenmerken van deze stijl. Het kenmerk dat het sterkst is beïnvloed door het SEP is het kenmerk ‘intellectuele stimulatie’ met een score van 0.955. Alle respondenten hebben aangegeven dat zij deze gedraging vaker zijn gaan vertonen, of dat er geen gedragsverandering is doorgevoerd. De kenmerken ‘inspiratie’ en ‘persoonlijke consideratie’ zijn ongeveer vergelijkbaar positief toegenomen. De laatste factor van de transformationele leiderschapsstijl, ‘charisma’, is in mindere mate toegenomen naar aanleiding van het SEP met een gemiddelde score van 0.378. Dit is ook het enige kenmerk van de transformationele leiderschapsstijl waarbij het minimum negatief is. Voor de drie overige kenmerken van deze stijl geldt dat geen enkele respondent één van deze drie gedragingen minder vaak is gaan vertonen naar aanleiding van het SEP.

Wanneer er wordt gekeken naar de ontwikkeling van de transactionele leiderschapsstijl dan blijkt dat het kenmerk ‘voorwaardelijke beloning’ is toegenomen met een gemiddelde score van 0.442. Hoewel er ook een aantal respondenten zijn die hebben aangegeven dat zij dit kenmerk minder vaak vertonen dankzij het SEP, is het gemiddelde positief. Het tweede kenmerk van de transactionele leiderschapsstijl ‘laissez-faire’ is het enige kenmerk dat een gemiddelde afname vertoont naar aanleiding van het SEP met een score van -0.468.

Concluderend uit deze gegevens kan, zonder een direct causaal verband te leggen, gezegd worden dat het SEP een positieve invloed heeft op de transformationele leiderschapsstijl. Ondanks dat de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl niet sterk aanwezig zijn bij de huidige leiderschapsstijl, kan de eerste hypothese worden aangenomen.

5.2.2 Hypothese 2

De tweede hypothese heeft betrekking op de invloed van de transferbevorderende factoren op de mate van ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl, en is als volgt geformuleerd: *Deelnemers van het SEP waarbij meer transferbevorderende factoren aanwezig zijn, hebben zich meer ontwikkeld naar een transformationele leider dan deelnemers waarbij minder transformationele factoren aanwezig zijn.*

Beschrijvende statistiek

Om een uitspraak te doen over deze hypothese is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Voorafgaand aan deze toets is in Tabel 15 de beschrijvende statistiek verwerkt van de afhankelijke variabele, de onafhankelijke variabelen en de controle variabele.

Tabel 15

Beschrijvende statistiek van de meervoudige lineaire regressie

	N	Min	Max	M	SD
<i>Afhankelijke variabele</i>					
Ontwikkeling transformat. stijl	52	3,000	4.750	3.674	0.341
<i>Onafhankelijke variabelen</i>					
Transferklimaat	52	3.000	5.000	3.878	0.494
Mogelijkheid tot toepassing	52	2.333	5.000	4.006	0.585
Ondersteuning collega's	52	2.000	4.333	3.134	0.599
Ondersteuning leidinggevende	52	1.000	4.333	2.506	0.793
Relevantie van de inhoud	52	1.333	5.000	3.583	0.673
Verwachting prestatie uitkomsten	52	3.000	5.000	4.006	0.492
Openheid voor veranderingen	52	3.000	5.000	3.981	0.474
<i>Controle variabele</i>					
Aantal jaar geleden SEP	52	1.000	5.000	2.962	1.413

Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat de respondenten hebben aangegeven dat zij zich gemiddeld in lichte mate hebben ontwikkeld naar een transformationele leiderschapsstijl met een gemiddelde van 3.674. Betreffende de transferbevorderende factoren blijkt dat de respondenten hebben aangegeven dat alle factoren aanwezig zijn, met uitzondering van de

factor ‘ondersteuning van de leidinggevende’. Deze factor is in lichte mate afwezig met een gemiddelde van 2.506.

Hoewel uit Tabel 15 blijkt dat de meeste factoren in voldoende mate aanwezig zijn, is het van belang dat er met behulp van een statistische toets wordt onderzocht in hoeverre deze invloed uitoefenen op de ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl. De meervoudige lineaire regressie is uitgevoerd om hier een uitspraak over te kunnen doen en zal onderstaand worden besproken.

Assumpties

Er waren een aantal assumpties waaraan de data moeten voldoen voordat een meervoudige regressie analyse kan worden uitgevoerd. Deze assumpties zijn besproken in de methode, en zijn getoetst met behulp van SPSS. De uitkomsten van deze toetsen worden onderstaand besproken.

De eerste assumptie betreft het niveau van de data van de afhankelijke variabele, deze moet op interval of rationiveau zijn om aan deze assumptie te voldoen. Na het hercoderen van de data volgens het codeboek uit Bijlage VI naar numerieke antwoorden voldoen de data aan deze assumptie.

De tweede assumptie betreft het niveau van de data van de onafhankelijke variabelen. Ook deze moeten op interval of rationiveau zijn, en na het hercoderen voldoen ook de data van deze variabelen aan de assumptie.

De derde assumptie gaat over de onafhankelijkheid van de observaties. Deze assumptie is getest met een Durbin-Watson-toets, welke een waarde van 2.162 bleek te hebben. Een waarde van 2 staat gelijk aan volledig onafhankelijke observaties, en omdat 2.162 dichtbij de streefwaarde zit, voldoet de waarde van deze toets aan de eisen van deze assumptie.

De vierde assumptie beslaat de lineaire relatie tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen gezamenlijk, en de lineaire relatie tussen de afhankelijke variabele en alle individuele onafhankelijke variabelen. Om deze assumptie te toetsen zijn er scatterplots gemaakt waarbij de sterkte van de lineaire relatie is onderzocht. Hoewel de sterkte van het lineaire verband verschilt per variabele, is deze bij alle variabelen in voldoende mate aanwezig.

Voor de vijfde assumptie is met behulp van een Levene’s test gemeten of de homoscedasticiteit in voldoende mate aanwezig is. Uit de resultaten van deze test is gebleken

dat de significantie kleiner is dan het betrouwbaarheidsinterval van 95%: $F(22; 174) = 2.002, 0.007$. De varianties zijn in dit geval dus niet gelijk, waardoor er aan deze assumptie niet is voldaan.

De zesde assumptie betreft de multicollineariteit van de data. Met behulp van een Variance Inflation Factors (VIF) toets is per onafhankelijke variabele berekend is hoeverre er een sterke correlatie bestaat tussen de overige onafhankelijke variabelen. Zoals uit Tabel 16 blijkt, liggen de meeste waarden tussen één en twee. De ideale waarde waarbij de onafhankelijke variabelen onderling niet correleren, is de waarde één. De assumptie kan niet worden aangenomen wanneer de waarden rond vijf liggen, wat hierbij niet het geval is. De assumptie kan daarom worden aangenomen.

Tabel 16
Uitkomsten VIF toets

Variabele	VIF waarde
Transferklimaat	2.022
Mogelijkheid tot toepassing	1.776
Ondersteuning van collega's	1.884
Ondersteuning van leidinggevende	2.033
Relevantie van de inhoud	2.020
Verwachtingen van de prestatie uitkomsten	1.371
Openheid voor veranderingen	1.268

De zevende assumptie beslaat de aanwezigheid van significante outliers. Wanneer deze aanwezig zijn, is er niet voldaan aan de assumptie. Met dezelfde scatterplots waarmee de vierde assumptie is getest, is onderzocht in hoeverre deze aanwezig zijn. Uit de scatterplots blijkt dat er geen significante outliers zijn.

De laatste assumptie betreft de normaal verdeling van de variabelen. Met behulp van zowel een histogram als een normal probability plot is onderzocht of alle variabelen inderdaad normaal verdeeld zijn. Dit blijkt het geval te zijn, waardoor er aan deze assumptie is voldaan.

Uit bovenstaande assumpties blijkt dat er aan alle assumpties is voldaan, op de assumptie van homoscedasticiteit van de variabelen na. Schending van homoscedasticiteit zorgt voor onzuivere schatting van de standaardfouten en regressiecoëfficiënten. Desondanks is besloten om de lineaire regressie toch uit te voeren en dit risico te aanvaarden.

Meervoudige lineaire regressie

Na het controleren van alle assumpties kan de meervoudige lineaire regressie worden uitgevoerd. Zoals beschreven in de methode zou de mate van ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl de afhankelijke variabele zijn, en de zeven transferbevorderende factoren de onafhankelijke variabelen. Echter bleek uit de inhoudsanalyse en het interview dat drie van de vier kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl een rol spelen binnen het SEP. Daarom zal worden onderzocht wat de invloed is van de transferbevorderende factoren op de ontwikkeling van de kenmerken ‘inspiratie’, ‘charisma’, en ‘persoonlijke consideratie’. Deze kenmerken gelden als de afhankelijke variabelen, waardoor de meervoudige lineaire regressie drie maal is uitgevoerd, zoals blijkt uit Tabel 17, Tabel 18 en Tabel 19.

Er is gecontroleerd voor het aantal jaar dat het geleden is dat de respondent heeft deelgenomen aan het SEP. Vanwege deze controle variabele zijn er twee modellen uitgevoerd, zoals blijkt uit de tabellen.

Tabel 17
Resultaten meervoudige lineaire regressie van ‘charisma’

	<i>b</i>	SE <i>b</i>	β
Model 1			
Constant	3.424	0.150	
Aantal jaren geleden SEP	-0.015	0.046	-0.048
Model 2			
Constant	1.388	0.802	
Aantal jaren geleden SEP	0.018	0.046	0.055
Transferklimaat	0.063	0.179	0.068
Mogelijkheid tot toepassing	-0.022	0.139	-0.028
Ondersteuning collega’s	0.222	0.140	0.290
Ondersteuning leidinggevende	0.030	0.111	0.053
Relevantie van de inhoud	0.025	0.130	0.037
Verwachting prest. uitkomsten	0.203	0.146	0.219
Openheid voor veranderingen	0.027	0.145	0.028

Opmerking. $R^2 = .002$ voor Model 1; $\Delta R^2 = .096$ voor Model 2. * $P < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .005$.
Afhankelijke variabele: de ontwikkeling van het kenmerk ‘charisma’

Uit Tabel 17 blijkt uit het eerste model dat hoe langer geleden de respondenten deel hebben genomen aan het SEP, hoe minder groot de ontwikkeling van het kenmerk ‘charisma’ is. Echter is deze afname niet significant. De controle variabele heeft dus geen significante invloed op de mate van ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl.

Voor het tweede model geldt dat de R^2 een waarde heeft van 0.238. Deze waarde betekent dat 23.8 procent van de variantie van de afhankelijke waarde (de ontwikkeling van het kenmerk ‘charisma’) kan worden verklaard aan de hand van de onafhankelijke variabelen.

Uit het tweede model blijkt dat de invloed van alle transferbevorderende factoren positief is, met uitzondering van de mogelijkheid tot toepassing. Deze factor heeft een negatieve invloed op de mate van ontwikkeling naar een transformationele leider ($b = -0.022$, $p = 0.875$). Echter heeft deze factor geen significante invloed op de leiderschapsontwikkeling. Dit geldt ook voor alle overige factoren; geen van de variabelen heeft een significante invloed op de ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl ($p > 0.100$ voor alle transferbevorderende factoren).

Vervolgens is de meervoudige lineaire regressie uitgevoerd met het kenmerk ‘inspiratie’ als afhankelijke variabele en de transferbevorderende factoren als onafhankelijke variabelen. Het aantal jaar geleden dat de respondent heeft deelgenomen aan het SEP is nogmaals als controle variabele in het model opgenomen. De resultaten van het model zijn verwerkt in Tabel 18.

Tabel 18
Resultaten meervoudige lineaire regressie van ‘inspiratie’

	<i>b</i>	SE <i>b</i>	β
Model 1			
Constant	3.719	0.163	
Aantal jaren geleden SEP	-0.006	0.050	-0.017
Model 2			
Constant	2.619	0.842	
Aantal jaren geleden SEP	0.033	0.049	0.094
Transferklimaat	0.248	0.187	0.246
Mogelijkheid tot toepassing	-0.020	0.146	-0.023
Ondersteuning collega's	0.209	0.147	0.251
Ondersteuning leidinggevende	0.142	0.117	0.226
Relevantie van de inhoud	0.019	0.137	0.025
Verwachting prest. uitkomsten	-0.204	0.153	-0.202
Openheid voor veranderingen	-0.040	0.153	-0.038

Opmerking. $R^2 = .000$ voor Model 1; $\Delta R^2 = .158$ voor Model 2 ($p < .01$). * $P < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .005$.
Afhankelijke variabele: de ontwikkeling van het kenmerk ‘inspiratie’.

Uit het eerste model van Tabel 18 blijkt dat wanneer het kenmerk ‘inspiratie’ de afhankelijke variabele is, de controle variabele een negatieve maar niet-significante invloed uitoefent.

Het tweede model toont een R^2 een waarde van 0.290, waardoor 29 procent van de variantie van de afhankelijke waarde (de ontwikkeling van het kenmerk ‘inspiratie’) wordt verklaard aan de hand van de onafhankelijke variabelen.

Er zijn meerdere onafhankelijke variabelen met een negatieve invloed op de ontwikkeling van de ‘inspiratie’, maar deze factoren (mogelijkheid tot toepassing, verwachtingen van de prestatie uitkomsten en openheid voor verandering) hebben allen geen significante invloed op de afhankelijke variabele. Hetzelfde geldt voor de factoren met een positieve invloed, deze transferbevorderende factoren hebben geen significante invloed ($p > 0.100$ voor alle transferbevorderende factoren).

Tenslotte is voor het laatste kenmerk van de transformationele leiderschapstijl, ‘persoonlijke consideratie’, ook een meervoudige lineaire regressie uitgevoerd. Dezelfde controle variabele en onafhankelijke variabelen zijn hierbij in het model verwerkt. De resultaten van deze regressie analyse kunnen worden gevonden in Tabel 19.

Tabel 19

Resultaten meervoudige lineaire regressie van ‘persoonlijke consideratie’

	<i>b</i>	SE <i>b</i>	β
Model 1			
Constant	4.046	0.170	
Aantal jaren geleden SEP	-0.129	0.052	-0.333*
Model 2			
Constant	3.088	0.965	
Aantal jaren geleden SEP	-0.117	0.056	-0.301*
Transferklimaat	0.292	0.215	0.236
Mogelijkheid tot toepassing	0.101	0.167	0.108
Ondersteuning collega’s	-0.019	0.169	-0.021
Ondersteuning leidinggevende	0.111	0.134	0.160
Relevantie van de inhoud	-0.084	0.157	-0.103
Verwachting prest. uitkomsten	-0.163	0.175	-1.460
Openheid voor veranderingen	0.030	0.175	0.026

Opmerking. $R^2 = .111$ voor Model 1; $\Delta R^2 = .092$ voor Model 2 ($p < .05$). * $P < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .005$.
Afhankelijke variabele: de ontwikkeling van het kenmerk ‘persoonlijke consideratie’.

Uit deze tabel blijkt dat het aantal jaar dat het geleden is dat de respondent heeft deelgenomen aan het SEP, een significante negatieve invloed uitoefent ($b = -0.129$, $p = 0.016$). De respondenten hebben zich dus minder ontwikkeld wat betreft persoonlijke consideratie naarmate het langer geleden is dat zij deelnemer waren van het SEP.

R^2 van het tweede model is 0.234, met een verklaringspercentage van 23,4 procent van de variantie van de afhankelijke waarde (de ontwikkeling van het kenmerk ‘persoonlijke consideratie’) aan de hand van de onafhankelijke variabelen.

Uit model 2 blijkt daarnaast dat er enkele transferbevorderende factoren zijn met een negatieve invloed op de afhankelijke variabele en enkele met een positieve invloed, echter zijn alle onafhankelijke variabelen niet van significante invloed op de ontwikkeling van het kenmerk ‘inspiratie’.

Terugkerend naar de hypothese kan er gesteld worden dat in alle drie de gevallen de transferbevorderende factoren geen significante invloed uitoefenen op de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. Hierdoor kan de tweede hypothese niet worden aangenomen.

Nu de resultaten van het kwantitatieve en het kwalitatieve onderzoek bekend zijn, zal in het volgende hoofdstuk antwoord worden gegeven op de verschillende deelvragen en zal een uitspraak worden gedaan over de hoofdvraag van dit onderzoek.

6. Conclusie & discussie

6.1 Conclusie

In deze thesis staat de leiderschapsontwikkeling binnen het SEP centraal. Aan de hand van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: *In hoeverre leidt het SEP tot een effectieve leiderschapsontwikkeling?*

Voordat er een uitspraak wordt gedaan over deze hoofdvraag, is er antwoord gegeven op de verschillende deelvragen waarin de uitspraken over de hypothesen zijn verwerkt.

1. Wat zijn de doelstellingen van het SEP?

Er zijn een aantal brede doelstellingen voor het SEP geformuleerd die niet concreet ingaan op het ontwikkelen van de leiderschapsstijl van de deelnemers. Uit gesprekken met de organisatie van het SEP blijkt echter dat het uiteindelijke doel is van het SEP om de potentials van Randstad te ontwikkelen tot de toekomstige leiders van Randstad. Het SEP streeft ernaar om hen van alle kennis en vaardigheden te voorzien die noodzakelijk zijn om deze doelstelling te behalen.

2. Welke leiderschapsstijl is het meest effectief voor Randstad?

Op basis van de omgeving waarin Randstad zich bevindt, de grootte van de organisatie en de noodzaak om flexibel te kunnen inspelen op de veranderingen op de arbeidsmarkt is de transformationele leiderschapsstijl, ontwikkeld door Burns in 1979, de meest effectieve leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door de volgende vier kenmerken: inspiratie, charisma, persoonlijke consideratie en intellectuele stimulatie.

3. Wat is de beste manier om leiderschapsontwikkeling te bevorderen door middel van training?

Uit het theoretisch kader blijkt dat de combinatie van twee manieren de meest effectieve ontwikkeling van de leiderschapsontwikkeling tot stand kan brengen, zoals beschreven door Bass (1990). De ontwikkeling kan het best worden ontplooid door middel van een 360-graden feedback, waarin het duidelijk wordt wat de mogelijke discrepantie is tussen het zelfbeeld van de respondent en de feedback van mensen uit zijn werkomgeving wat betreft zijn leiderschapsstijl. Door vervolgens in een één op één gesprek met de deelnemer de verschillen te bespreken en een plan van aanpak te maken kan de leiderschapsontwikkeling op een

effectieve manier tot stand komen. De andere manier die Bass (1990) aandraagt om de leiderschapsstijl te ontwikkelen is door middel van workshops en trainingen. Beide methoden worden gehanteerd binnen het SEP, waardoor de opzet van het programma voldoet aan de omschrijving uit de wetenschappelijke literatuur voor een effectieve leiderschapsontwikkeling.

4. Welke leiderschapsstijl wordt binnen Randstad en binnen het SEP gezien als de meest effectieve leiderschapsstijl?

Uit het interview met de Director HR Innovation en de Learning & Development Officer is gebleken dat Randstad een andere indeling hanteert wat betreft de leiderschapsstijlen dan in dit onderzoek centraal staat. Echter is ook gebleken dat de twee leiderschapsstijlen die door Randstad als het meest effectief worden beschouwd duidelijke overeenkomsten vertonen met twee kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. De meest effectieve leiderschapsstijl volgens Randstad is de visionaire leiderschapsstijl, welke vergelijkbaar is met het transformationele kenmerk 'inspiratie'. De tweede effectieve leiderschapsstijl volgens Randstad is de coachende stijl, welke vergelijkbaar is met het transformationele kenmerk 'persoonlijke consideratie'.

Naast deze vergelijking blijkt een trend om de twee bovengenoemde kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl te bevorderen door middel van het SEP. Uit de inhoudsanalyse is gebleken dat de intentie bij de trainers aanwezig is om deze twee kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl te bevorderen, evenals het kenmerk 'charisma'. Daarnaast is ook gebleken dat de deelnemers in de meeste gevallen wel de intentie hebben om zich op het gebied van leiderschap te ontwikkelen met behulp van het SEP, echter zijn zij erg vaag in welke richting of naar welke leiderschapsstijl zij zich willen ontwikkelen. Wanneer de respondenten duidelijker zijn, geven zij vaker aan zich te willen ontwikkelen naar de kenmerken 'inspiratie', 'persoonlijke consideratie' en 'charisma'.

Uit zowel het interview en de inhoudsanalyse is dus gebleken dat de leiderschapsstijl die door Randstad als het meest effectief wordt beschouwd, overeenkomsten vertoont met kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. De intenties van de trainers en deelnemers sluiten hierbij aan, waardoor een tendens kan worden waargenomen naar de ontwikkeling van een transformationele leiderschapsstijl.

5. In hoeverre is het SEP effectief in het beïnvloeden van de leiderschapsstijl van de deelnemers?

Om een uitspraak te doen over de effectiviteit van het SEP wat betreft de ontwikkeling van de leiderschapsstijl is er allereerst gekeken naar de opzet van het programma. Hieruit blijkt dat deze sterke overeenkomsten vertoont met de meest effectieve manier om de transformationele leiderschapsstijl te ontwikkelen zoals beschreven in het theoretisch kader. Aan de hand van de uitkomsten van de 360-graden feedback wordt een plan opgesteld voor de verdere ontwikkeling van de leiderschapsstijl. Daarnaast zijn er verschillende trainingen en workshops in de derde module van het SEP waarin de leiderschapsstijl wordt ontwikkeld. Gesteld kan dus worden dat de opzet van het SEP aansluit bij wat er bekend is binnen de wetenschappelijke literatuur om de leiderschapsstijl zo effectief mogelijk te ontwikkelen.

Uit de resultaten van de hypothese betreffende de bevorderende werking van het SEP op de transformationele leiderschapsstijl kunnen een aantal uitspraken worden gedaan. Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat het SEP voornamelijk een positieve invloed heeft op ontwikkeling van de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl; al deze kenmerken worden door de respondenten beoordeeld als kenmerken die zij vaker zijn gaan vertonen naar aanleiding van het SEP. Opvallend is echter dat de respondenten één van de twee kenmerken van de transactionele leiderschapsstijl, voorwaardelijke beloning, ook vaker zijn gaan vertonen.

De huidige leiderschapsstijl van de respondenten blijkt een combinatie te zijn van transformationele kenmerken en transactionele kenmerken en neigt dus niet sterk naar een transformationele leiderschapsstijl. Dit is opmerkelijk gezien de positieve invloed die het SEP heeft gehad op de ontwikkeling van de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. Wat hierbij met name opvalt, is dat het kenmerk 'intellectuele stimulatie' door de deelnemers wordt beoordeeld als het kenmerk dat het meest is toegenomen met behulp van het SEP, maar dit kenmerk komt niet in de inhoudsanalyse naar voren en wordt ook niet in de huidige leiderschapsstijl terug gevonden. In de discussie zal hier nader op worden ingegaan.

Zoals eerder beschreven kan de hypothese niet met behulp van een directe, causale meting worden onderzocht. Er kan dus niet gesteld worden in hoeverre het SEP effectief is in het beïnvloeden van de leiderschapsstijl van de deelnemers. Wel kan er gesproken worden van een trend naar de transformationele leiderschapsstijl.

6. Welke factoren van het SEP zijn bepalend voor een goede transfer naar een effectieve leiderschapsontwikkeling?

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er een aantal transferbevorderende factoren zijn die invloed uitoefenen op de mate van trainingstransfer; in het geval van het SEP is dit de ontwikkeling naar een effectieve leiderschapsstijl. Deze factoren creëren de context van de training. Van een aantal van deze factoren is onderzocht in hoeverre zij van invloed zijn op de ontwikkeling van de drie kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl die een rol blijken te spelen binnen het SEP: inspiratie, charisma en persoonlijke consideratie.

Allereerst is onderzocht in hoeverre de respondenten van mening zijn dat de transferbevorderende factoren aanwezig zijn in het SEP. Uit de resultaten blijkt dat vrijwel alle factoren, met uitzondering van de ondersteuning van de leidinggevende, duidelijk aanwezig zijn. Wanneer echter wordt onderzocht in hoeverre deze factoren hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl blijkt dat geen enkele transferbevorderende factor een significante invloed heeft op deze ontwikkeling. Door de afwezigheid van significante resultaten kan de tweede hypothese niet worden aangenomen en kan er geen antwoord worden gegeven op de zesde deelvraag. Door de aanwezigheid van bijna alle transferbevorderende factoren kan er echter wel gesteld worden dat er een tendens waarneembaar is van de positieve invloed van de factoren. Er kunnen echter alternatieve verklaringen zijn voor de niet-significante invloed van de transferbevorderende factoren. In de volgende paragraaf zal daarom worden ingegaan op de mogelijke belemmeringen van het onderzoek.

Wanneer bovenstaande conclusies in relatie worden gebracht met de hoofdvraag, kan hier een antwoord op worden gegeven. De hoofdvraag was als volgt geformuleerd: *In hoeverre leidt het Senior Executive Program tot een effectieve leiderschapsontwikkeling?*

Door de huidige onderzoeksopzet kan er geen directe causale relatie worden onderzocht tussen het SEP en de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl. Vanwege deze reden is het niet te stellen in welke mate het SEP leidt tot een effectieve leiderschapsontwikkeling. Echter is wel gebleken dat er een trend waarneembaar is naar de ontwikkeling van het transformationeel leiderschap, er zijn immers kenmerken van deze leiderschapsstijl die een rol spelen binnen het SEP (charisma, inspiratie en persoonlijke consideratie). Deze kenmerken worden volgens het kwantitatieve onderzoek ook bevorderd

bij de respondenten. Daarnaast worden twee van deze kenmerken, inspiratie en persoonlijke consideratie, gezien als de meest effectieve leiderschapsstijlen binnen Randstad.

De context van het SEP, gevormd door de opzet van het programma en de transferbevorderende factoren, kan beoordeeld worden als een ondersteunende context voor het bevorderen van de transformationele leiderschapsstijl. De opzet van het programma voldoet aan de omschrijving van een effectieve opzet om de leiderschapsstijl te ontwikkelen. Daarnaast is gebleken dat de transferbevorderende factoren in voldoende mate aanwezig zijn, waardoor een positieve trainingstransfer tot stand zou moeten worden gebracht. Deze relatie is echter nog niet significant bevonden in het huidige onderzoek, maar dit kan worden verklaard door de praktische belemmeringen zoals beschreven in de volgende paragraaf.

Door de ondersteunende context van het SEP en de tendens naar de ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl kan de potentie van het SEP om de leiderschapsstijl te bevorderen naar een transformationele leiderschapsstijl worden aangetoond. De trend richting de ontwikkeling naar de transformationele leiderschapsstijl is gebleken aanwezig te zijn in het SEP.

6.2 Discussie

Een aantal van de bovenstaande conclusies zijn mogelijk beïnvloed door enkele beperkingen. In deze paragraaf is daarom aandacht geschonken aan de factoren die mogelijk van invloed zijn geweest op de resultaten van het onderzoek. Ten slotte zal er worden afgesloten met een aantal aanbevelingen voor een mogelijk vervolgonderzoek en een adviserend stuk voor Randstad.

6.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Er zijn een aantal belemmeringen waarmee de onderzoeker te maken heeft gehad tijdens het opzetten en uitvoeren van het onderzoek. In deze paragraaf is daarom uiteengezet welke belemmeringen dit zijn en welke invloed zij mogelijk hebben gehad op de resultaten.

Praktische belemmeringen

Vanwege de duur van het SEP van één jaar, was het niet mogelijk om zowel een voormeting als een nameting uit te voeren in de vijf maanden waarin deze thesis moest worden afgerond. De eerste belemmering is daarom het ontbreken van een voormeting. Het is hierdoor niet duidelijk in welke mate de respondenten voor aanvang van het SEP de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl al bezaten. Het gevolg hiervan is dat er niet met zekerheid gesteld kan worden in hoeverre het SEP de leiderschapsstijl heeft ontwikkeld.

Omdat er geen voor- en nameting kon worden uitgevoerd, is er aan de alumni gevraagd naar de mogelijke veranderingen in de leiderschapsstijl naar aanleiding van het SEP. Het is voor de alumni mogelijk lastig om te bepalen welk deel van de leiderschapsontwikkeling door het SEP is veroorzaakt in de retrospectieve vragenlijst. De tijd tussen het volgen van de derde module van het SEP en het afnemen van de vragenlijst varieerde bij de respondenten tussen één maand en vijf jaar. Hoewel er is getracht te corrigeren voor het aantal jaren geleden dat de respondent het SEP heeft gevolgd, bestaat de kans dat de respondent niet met volledige zekerheid kan zeggen in hoeverre de gedragsverandering heeft plaatsgevonden en in hoeverre dit door het SEP is veroorzaakt. Dit geldt ook voor het deel van de vragenlijst met betrekking tot de transferbevorderende factoren: de situatie van de respondent kan sinds het volgen van het programma immers veranderd zijn, waardoor de antwoorden op de vragen mogelijk minder accuraat zijn.

Daarnaast kunnen andere factoren een rol spelen bij de beïnvloeding van de leiderschapsstijl, zoals andere trainingen, ervaring, feedback of een verandering van positie binnen Randstad. Omdat er niet is gevraagd naar bijvoorbeeld andere trainingen die de respondenten in de tussentijd hebben gevolgd, is er niet gecorrigeerd voor dergelijke factoren. Mogelijkerwijs spelen deze externe factoren wel een rol bij de ontwikkeling van de leiderschapsstijl.

Respondenten

Er zijn ook een aantal beperkingen die betrekking hebben op de doelgroep en de respondenten.

Ten eerste is de vragenlijst verstuurd naar alumni van het SEP. Omdat er geen vragenlijst is afgenomen bij de collega's of leidinggevenden van de respondenten, zijn alle gegevens waarop het kwantitatieve deel van dit onderzoek op is gebaseerd, direct afkomstig van de alumni zelf. Zij hebben zelf hun leiderschapsstijl moeten beoordelen aan de hand van de MLQ. Hierin schuilt het gevaar van subjectiviteit, omdat het moeilijk is voor respondenten om een objectief oordeel te geven over zichzelf.

Daarnaast is het respondentenaantal niet erg hoog, wat mogelijk van invloed kan zijn op de representativiteit en factoren zoals de Cronbach's Alpha. Dit zal in het volgende stuk nader worden uitgewerkt.

Een laatste beperking van het onderzoek heeft betrekking op het ontbreken van de controlegroep. Omdat veel van de potentials en high potentials van de hoogste drie managementlagen van Randstad deelnemen aan het SEP, was het niet mogelijk om een representatieve controlegroep te vinden waar de vragenlijst ook naar verstuurd kon worden. Hierdoor is het niet mogelijk om met zekerheid te stellen in welke mate het SEP heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de leiderschapsstijl.

Vragenlijst

Ten slotte zullen de beperkingen worden besproken die betrekking hebben op de vragenlijst. Voor het eerste deel van de vragenlijst, de LTSI, geldt dat een aantal transferbevorderende factoren niet zijn meegenomen in de vragenlijst. De kenmerken die zijn weggelaten, zijn gebleken al te worden getoetst in de aanmeldingsprocedure van het SEP. Deze keuze is gemaakt omdat de uitkomsten van de vragen over deze kenmerken geen meerwaarde hebben voor het onderzoek en de vragenlijst korter wordt wanneer deze kenmerken niet worden meegenomen in de vragenlijst. Een lange vragenlijst brengt immers het gevaar met zich mee

dat de respondenten de vragenlijst niet afmaken omdat zij deze te lang vinden. Daarnaast is het van belang vanwege de drukbezette doelgroep dat de drempel om de vragenlijst in te vullen wordt verlaagd, zoals door middel van het verkorten van de vragenlijst.

Daarnaast zijn een aantal items verwijderd van de LTSI, de MLQ en de aangepaste MLQ. Deze items zijn verwijderd omdat uit de betrouwbaarheidsanalyse is gebleken dat de waarde van de Cronbach's Alpha is deze gevallen verhoogd werd tot een voldoende waarde wanneer deze items werden verwijderd. Echter zijn hierdoor enkele factoren gemeten met slechts twee items, waardoor het kenmerk mogelijk niet alle relevante items heeft omvat. Ten slotte waren enkele Cronbach's Alpha's lager dan 0.600, wat mogelijk verklaard kan worden door het lage respondentenaantal, toch meegenomen in het onderzoek.

Het laatste deel van de vragenlijst, de aangepaste MLQ waarmee de leiderschapontwikkeling is gemeten, is eigenhandig aangepast zodat de verandering van de leiderschapsstijl kon worden gemeten. Er is immers geen vragenlijst beschikbaar die de mate van verandering in leiderschapontwikkeling meet. Door het veranderen van de introductie en de antwoordmogelijkheden is er een vragenlijst ontstaan die nog niet nader is onderzocht.

Tenslotte geldt de belemmering dat er niet is voldaan aan alle assumpties om een meervoudige lineaire regressie uit te voeren. Door de afwezigheid van homoscedasticiteit van de variabelen is er niet voldaan aan één assumptie. Ondanks deze schending is de regressieanalyse toch uitgevoerd, wat tot gevolg kan hebben dat de standaard fouten en regressie coëfficiënten onzuiver worden geschat.

Door deze belemmeringen kunnen mogelijkserwijs een aantal van de conclusies worden verklaard. Een opvallende uitkomst was bijvoorbeeld de sterke ontwikkeling van het kenmerk 'intellectuele stimulatie', terwijl in zowel de huidige leiderschapsstijl als in de inhoudsanalyse niets was terug te vinden van deze ontwikkeling. De inhoudsanalyse kan een niet-representatief beeld hebben gegeven van het SEP, maar het kan ook verklaard worden door de subjectiviteit en het retrospectieve karakter van de vragenlijst waardoor de resultaten minder accuraat kunnen zijn.

Ook de niet-significante invloed van de transferbevorderende factoren op de ontwikkeling van de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl kan hierdoor beïnvloed zijn. Omdat de afhankelijke variabele gemeten is met een vragenlijst die niet volledig accuraat is, kan dit gevolgen hebben gehad op de uitkomsten.

Daarnaast is ook de trend naar de ontwikkeling van de transformationele leiderschapsstijl niet concreet waar te nemen door het gebrek aan causale verbanden. Door middel van het uitvoeren van een vervolgonderzoek zijn deze causale verbanden mogelijk wel te onderzoeken. De volgende paragraaf zal hier nader op in gaan.

6.2.2 Vervolgonderzoek

De reacties op het SEP zijn erg positief, maar met behulp van het huidige onderzoek is het niet mogelijk om te bepalen welke onderdelen van het programma effectief zijn en is het moeilijk om aan te tonen wat het daadwerkelijke effect van het SEP is. Een vervolgonderzoek moet hierover meer duidelijkheid verschaffen.

Voordat het vervolgonderzoek kan worden uitgevoerd, moeten de doelstellingen van het SEP worden verduidelijkt. Er is immers gebleken dat de doelstellingen van het SEP onduidelijk en breed zijn. Voordat er een vervolgonderzoek kan worden uitgevoerd, is het daarom van belang dat de doelstellingen van het programma worden omschreven in SMART-termen⁵. Door deze formulering wordt de kans vergroot dat de doelstellingen ook daadwerkelijk worden behaald (Rubin, 2002) en zal de trainingstranfser toenemen (Simons, 1992). Wanneer er meer duidelijkheid is over de doelstellingen, kan er een onderzoek worden ontworpen waarmee deze doelstellingen kunnen worden gemeten.

Vervolgens is het van belang om een pilotstudie uit te voeren onder een representatief deel van de doelgroep alvorens het vervolgonderzoek wordt uitgevoerd. Deze pilotstudie kan uitsluiten welke transferbevorderende factoren van de LTSI daadwerkelijk worden meegenomen in de aanmeldingsprocedure, en welke factoren moeten worden meegenomen in het vervolgonderzoek. Daarnaast kan door middel van een pilotstudie de LTSI, de MLQ en de aangepaste versie van de MLQ worden getest op validiteit en betrouwbaarheid. Uit het huidige onderzoek is immers gebleken dat de Cronbach's Alpha in sommige gevallen een negatieve waarde bleek op te leveren. Omdat deze kenmerken in eerdere onderzoeken wel voldoende betrouwbaar werden beoordeeld (Holton III, Bates, Bookter, & Yamkovenko, 2007), kan de negatieve Cronbach's Alpha mogelijk worden toegeschreven aan de diversiteit van de doelgroep. De pilotstudie kan uitwijzen of dit de reden is, waardoor indien dit het geval is, er in het vervolgonderzoek een vragenlijst kan worden opgesteld die wel voldoende

⁵ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden (Rubin, 2002)

betrouwbaar is voor de desbetreffende doelgroep. Tenslotte kan ook met een pilotstudie meer duidelijkheid worden verkregen betreffende de bruikbaarheid, volledigheid en accuraatheid van de vragenlijst.

Na het formuleren van de doelstellingen en het uitvoeren van een pilotstudie kan het vervolgonderzoek worden uitgevoerd. Dit vervolgonderzoek moet betrekking hebben op zowel de SMART geformuleerde doelstellingen van het SEP als de context van het programma, waar de transferbevorderende factoren onder vallen. Deze context moet ook worden meegenomen omdat uit het huidige onderzoek geen significante relatie is gebleken tussen de transferbevorderende factoren en de trainingstransfer, terwijl dit op basis van de wetenschappelijke literatuur wel verwacht werd. Door een vervolgonderzoek te ontwerpen waarbij de belemmeringen van het huidige onderzoek een kleinere rol spelen kan er mogelijk wel een significante relatie worden vastgesteld.

Het is bij het vervolgonderzoek ten eerste belangrijk om een causaal verband te kunnen meten, om een uitspraak te doen over effectiviteit van het SEP. Daarom is het van belang om zowel een voormeting als een nameting uit te voeren. Op deze manier is het mogelijk om een gegronde uitspraak te doen over de trainingstransfer van het SEP. De duur van het onderzoek moet hiervoor worden verlengd, zodat alle modules van het SEP betrokken kunnen worden in het onderzoek. Hierdoor is er ook meer tijd voor de inhoudsanalyse van de documenten van de andere modules, omdat deze mogelijk ook een invloed uitoefenen op de leiderschapsontwikkeling. De andere onderwerpen die aan bod komen in de andere drie modules kunnen daarnaast ook worden meegenomen in de evaluatie.

Een manier om te zorgen voor meer accurate resultaten is het betrekken van meerdere personen bij de vragenlijst. Door zowel de deelnemer zelf, als zijn collega's en leidinggevende vragen te stellen betreffende de leiderschapsstijl van de deelnemer en in hoeverre deze is veranderd door het volgen van het SEP, kan er een beter beeld worden geschetst waarin subjectiviteit een kleinere rol speelt. Informatie geleverd door meerdere personen levert immers een groter inzicht op over het functioneren van een persoon dan alleen een zelfevaluatie (Morgeson, Mumford, & Campion, 2005). Een mogelijkheid is een 360-graden feedback zowel voor aanvang van het SEP als na afloop toe te passen. Vanwege privacy-redenen was het niet mogelijk om de uitkomsten van de 360-graden feedback in het huidige onderzoek mee te nemen, maar mogelijk kan dit in een vervolgonderzoek wel erbij worden betrokken.

Een manier om de volledigheid van het onderzoek te verbeteren is door middel van het betrekken van alle niveaus van het four-level model van Kirkpatrick (1996) in het onderzoek. In deze thesis staat het derde niveau, het gedragsniveau, centraal. Door de gebrekkige tijdsduur zijn de overige niveaus niet meegenomen in dit onderzoek. Echter blijkt ook het tweede niveau (het leerniveau) en vierde niveau (het resultaatniveau) een belangrijke bijdrage te leveren aan de evaluatie van een training (Kirkpatrick, 1996). In het vervolgonderzoek zal daarom ook hiernaar onderzoek moeten worden gedaan om een volledig beeld te creëren van de effectiviteit van het SEP. Dit zou bijvoorbeeld tot stand kunnen worden gebracht door het uitvoeren van een examen na afloop van het SEP, om op deze manier te testen wat de deelnemers hebben geleerd op het gebied van kennis en vaardigheden betreffende de leiderschapsstijlen. Met behulp van de uitslag van deze toets kan een uitspraak worden gedaan op het leerniveau. Het resultaatniveau is te onderzoeken door middel van een kosten-baten analyse van het SEP. Dit onderzoek op het vierde niveau zal uitwijzen welke kosten er aan het programma verbonden zijn en welke baten het programma heeft opgeleverd voor de gehele organisatie. Het is immers van belang dat de uiteindelijke opbrengsten van het SEP voor de organisatie groter zijn dan de kosten die erin zijn geïnvesteerd, om het SEP effectief te bevinden.

Omdat er bij de vragenlijst van het huidige onderzoek een aantal items moesten worden verwijderd in verband met het verhogen van de waarde van de Cronbach's Alpha, is het aan te raden om in het vervolgonderzoek een vragenlijst te maken met meer items per kenmerk. Hoewel de pilotstudie mede tot doel heeft om een meer betrouwbare vragenlijst te creëren, zal het kunnen voorkomen dat er enkele items moeten worden verwijderd bij de uiteindelijke vragenlijst van het vervolgonderzoek in verband met een te lage Cronbach's Alpha. Wanneer elk kenmerk uit meer items bestaat, wordt het gevaar op het verwijderen van te veel relevante items in verband met de verhoging van de Cronbach's Alpha verminderd.

Door middel van het vervolgonderzoek zoals beschreven, kan er een uitspraak worden gedaan over de effectiviteit van het SEP en kan mogelijk de trend die wordt waargenomen in het huidige onderzoek van de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl op wetenschappelijke wijze worden aangetoond.

6.2.3 Praktische aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten en de conclusies zijn een aantal praktische aanbevelingen geformuleerd betreffende het SEP.

De eerste aanbeveling is om een vervolgonderzoek met de punten uit de vorige paragraaf uit te voeren. Door middel van een onderzoek met een langere tijdsduur en een aangepaste onderzoeksopzet kunnen er causale verbanden worden getrokken, wat met de huidige onderzoeksopzet niet mogelijk was.

Op basis van het huidige onderzoek zijn desondanks wel een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen hebben ten eerste betrekking op het bevorderen van de ontwikkeling naar een transformationele leiderschapsstijl. Daarnaast is het ook van belang om de context van het SEP in ogenschouw te nemen. Daarom hebben de praktische aanbevelingen ook betrekking op de transferbevorderende factoren.

Transformationele leiderschapsstijl

Ten eerste zullen de aanbevelingen, geformuleerd om de ontwikkeling naar de transformationele leiderschapsstijl nader te bevorderen, worden besproken. Het is gebleken dat de transformationele leiderschapsstijl het meest geschikt is voor Randstad. Er is een trend naar de ontwikkeling naar deze leiderschapsstijl waargenomen, echter vertonen de resultaten geen overtuigend beeld van de aanwezigheid van de transformationele kenmerken bij de alumni van het SEP. Om dit te bereiken, is het van belang dat de transformationele leiderschapsstijl nader wordt ontwikkeld binnen het SEP.

Allereerst wordt er daarom aanbevolen aan Randstad om duidelijk te sturen op de ontwikkeling van de verschillende kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. Uit de inhoudsanalyse is gebleken dat niet alle kenmerken duidelijk terug komen in het SEP, alleen de kenmerken ‘inspiratie’, ‘persoonlijke consideratie’ en ‘charisma’ werden duidelijk bevorderd. Het SEP zou zich daarom inhoudelijk meer kunnen richten op het bevorderen van het kenmerk ‘intellectuele stimulatie’. De intentie van de trainers om dit kenmerk nader te ontwikkelen zou dus vergroot kunnen worden. Er wordt daarom aanbevolen aan Randstad om in samenspraak met de verschillende trainers een plan op te stellen waardoor alle verschillende kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl worden bevorderd. Door goed samen te werken met de verschillende trainers zou dit tot stand kunnen worden gebracht. De artikelen die de deelnemers moeten lezen kunnen meer toegespitst worden op deze transformationele kenmerken, net zoals de presentaties van de trainers.

Daarnaast is gebleken dat de leiderschapsstijlen die Randstad als het meest effectief beschouwt, overeen komen met de transformationele kenmerken ‘inspiratie’ en ‘charisma’. De overige twee kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl komen hierin niet voor. Randstad zou daarom deze twee kenmerken kunnen betrekken in de leiderschapsstijlen zoals zij deze beschreven hebben. Hierdoor zullen alle vier de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl een belangrijke rol spelen binnen het SEP. Ook zijn de vragen van de 360-graden feedback vragenlijst opgesteld aan de hand van de leiderschapsstijlen zoals Randstad deze hanteert. Wanneer de kenmerken ‘charisma’ en ‘intellectuele stimulatie’ hierbij betrokken worden, zullen deze kenmerken meer worden ontwikkeld in het SEP omdat zij dan ook een rol spelen binnen de 360-graden feedback en in het ontwikkelingsplan dat aan de hand van de uitkomsten van deze feedback wordt opgesteld.

Door deze veranderingen kan de tendens die wordt waargenomen in dit onderzoek mogelijk worden omgezet in een duidelijke ontwikkeling naar de transformationele leiderschapsstijl.

Transferbevorderende factoren

Het tweede advies luidt om meer aandacht te besteden aan de context van het SEP: de transferbevorderende factoren. Deze factoren zijn immers bepalend voor het in de praktijk brengen van de vaardigheden en kennis zoals opgedaan in het SEP. In het huidige onderzoek is onderzocht in hoeverre de transferbevorderende factoren, ingedeeld in drie categorieën (kenmerken van de deelnemer, kenmerken van het opleidingsprogramma en kenmerken van de werkomgeving) aanwezig zijn. Per categorie is onderstaand uitgewerkt hoe de transferbevorderende factoren kunnen worden bevorderd om een betere trainingstransfer tot stand te laten komen. Het bevorderen van deze factoren zou op basis van de wetenschappelijke literatuur een toename van de trainingstransfer tot stand moeten brengen.

De eerste categorie is de kenmerken van de deelnemer. Er zijn twee kenmerken uit deze categorie meegenomen: verwachtingen over de prestatie-uitkomsten en openheid voor veranderingen. Omdat beide factoren in voldoende mate aanwezig zijn, geldt de aanbeveling dat deze kenmerken niet veel extra aandacht vereisen. Deze en de overige factoren die niet zijn meegenomen in het huidige onderzoek kunnen wel verder worden betrokken in de selectieprocedure. Door deze factoren mee te nemen in de selectiecriteria voorafgaand aan het SEP, kan een grotere mate van aanwezigheid worden gegarandeerd waardoor de training een groter effect zal hebben op de leiderschapsstijl. Daarnaast kan persoonlijke coaching voor de deelnemer tijdens het SEP, individueel gericht op de ontwikkeling van de kenmerken die nog

niet in voldoende mate aanwezig blijken te zijn, de trainingstransfer nader ontwikkelen (Spencer, 2011).

Van de factoren van de werkomgeving zijn vier factoren betrokken in het onderzoek: het transferklimaat, de mogelijkheid tot toepassing en de ondersteuning van de leidinggevende en van de collega's. Met name de twee laatst genoemden moeten nader worden betrokken in het toepassen van de geleerde kennis en vaardigheden van het SEP in de praktijk. Dit kan worden gestimuleerd door de collega's en de leidinggevende van de deelnemer te betrekken bij het proces tussen de verschillende modules en na afloop van het SEP. Door samen doelen te formuleren afgesteld op de werksituatie en na afloop te monitoren in hoeverre deze doelen worden behaald en indien nodig deze helpen te behalen door middel van feedback, zal de deelnemer een stimulerende werkomgeving hebben waarin de doelstellingen van het SEP kunnen worden ontplooid waardoor de trainingstransfer zal toenemen (Simons, 1992). Hierbij moet er in het bijzonder aandacht worden geschonken aan de betrokkenheid van de leidinggevende, dit is immers de factor die momenteel het minst sterk aanwezig blijkt te zijn. Het betrekken van de leidinggevende blijkt relevant te zijn voor het vergroten van de trainingstransfer (Stienstra, 2004). Dit kan gebeuren door deze meer te betrekken bij de verschillende fasen van het SEP, van de aanmelding tot aan de feedback over het toepassen van de geleerde vaardigheden en kennis van het SEP in de praktijk. De evaluatie en feedback door de leidinggevende naar aanleiding van de training draagt met name een belangrijke bijdrage aan het vergroten van de trainingstransfer (Simons, 1992). Het transferklimaat en de mogelijkheid tot toepassing blijken in voldoende mate te worden ontwikkeld.

De laatste transferbevorderende factor betreft het opleidingsprogramma, waarbij alleen de relevantie van de inhoud is getoetst. Deze factor werd redelijk goed ontwikkeld, maar kan nader worden verbeterd door de relevantie van de inhoud van het SEP te vergroten. Wanneer de koppeling naar het dagelijkse werk wordt gemaakt, toegepast op de individuele situatie van de deelnemers, zal de trainingstransfer toenemen (Simons, 1992). Hierdoor zullen de deelnemers meer geneigd zijn om het SEP in de praktijk te gebruiken en zullen zij zich meer ontwikkelen.

Door middel van deze praktische aanbevelingen kan de effectiviteit van het SEP duidelijk worden gestuurd op het ontwikkelen van de transformationele leiderschapstijl.

7. Literatuurlijst

2012 Training Industry Report. (2012, November/December). *Training*, pp. 20-33.

Aguinis, H., & Kruiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Alemeida, R., & Carneiro, P. (2009). The return to firm investments in human capital. *Labour economics* (16), 97-106.

Alliger, G., Tannenbaum, T., Bennett, W., & Traver, H. (1998). *A meta-analysis of the relations among training criteria*. Slingerlands: United States Airforce Research Laboratory.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, B., & Sanz-Valle, R. (2003). Effect of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 956-980.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage for Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Baarda, D., & De Goede, M. (2007). *Basisboek interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers n.v.

Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827-832.

Barnett, S., & Ceci, S. (2002). When and Where Do We Apply What We Learn? A Taxonomy for Far Transfer. *Psychological Bulletin*, 128 (4), 612-637.

Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-36.

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 341-347.

- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 96-109.
- Bates, R., Holton, E., Seyler, D., & Carvalho, M. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 19-42.
- Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70 (5), 9-49.
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T., & Huang, J. (2010). Transfer of Training: A Meta-analytic Review. *Journal of management*, 36 (4), 1065-1105.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247.
- Burke, L., & Hutchins, H. (2008). A Study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 107-128.
- Burke, L., & Hutchins, H. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6 (3), 263-296.
- Bushnell, D. S. (1990). Input, Process, Output: a Model for Evaluating Training. *Training and Development Journal*, 44 (3), 41-43.
- Carless, S. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (71), 353-358.
- Caudron, S. (1999). The hard case for soft skills. *Workforce*, 78, pp. 60-64.
- Clark, R., & Voogel, A. (1985). Transfer of Training Principles for Instructional Design. *Educational Communication and Technology*, 33 (2), 113-123.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Collins, D. (2001). *The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1981-2002* (Proefschrift). Opgeroepen op 12 februari 2013, van <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.library.uu.nl/doi/10.1002/hrdq.1099/pdf>
- Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
- Conger, J., & Benjamin, B. (1999). *How Successful Companies Develop The Next Generation*. Hoboken: Wiley.
- Council of Europe. (2013). *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment (CEFR)*. Opgeroepen op 25 maart 2013, van Education and Languages, Language Policy: http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Cadre1_en.asp

- Day, D. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
- Day, D., & Harrison, M. (2007). A multilevel, identity-based, approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 360-373.
- Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 857-880.
- DeChurch, L., Hiller, N., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 1069-1085.
- Den Hartog, D. (1999). Culture-specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- Dick, W., & Johnson, R. (2002). Evaluation in instructional design: The impact of Kirkpatrick's four-level model. In R. Reiser, & J. Dempsey, *Trends and issues in instructional design and technology* (pp. 145-153). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Fiedler, F. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 241-250.
- Fiol, C., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10 (3), 449-482.
- Ford, J., & Weissbein, D. (1997). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 22 (41), 22-41.
- Freedheim, D., & Weiner, I. (2003). *Handbook of psychology: volume 1, history of psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 8 (3), 403-423.
- Gessler, M. (2009). The correlation of participant satisfaction, learning succes and learning transfer: an emperical investigation of correlation assumptions in Kirkpatrick's four-level model. *International Journal of Management in Education*, 3 (3), 346-358.
- Gliem, J., & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (pp. 82-88). Columbus: The Ohio State University.
- Gosselin, D. (1986). Delphi-methodologie: Technieken en concepten voor strategische voorspellingen. *Ingenieurstijdingen*, 4, 181-187.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.

- Herold, D., Davis, W., Fedor, D., & Parsons, C. (2002). Dispositional influences on transfer of learning in multistate training programs. *Personnel Psychology*, 55 (4), 851-869.
- Holton III, E. (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.
- Holton III, E., Bates, R., Bookter, A., & Yamkovenko, V. (2007). Convergent and Divergent Validity of the Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 385-415.
- Holton III, E., Bates, R., Seyler, D., & Carvalho, M. (1997). Toward Construct Validation of a Transfer Climate Instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (2), 95-113.
- Hunt, J. W., & Baruch, Y. (2003). Developing top managers: the impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22 (8), 729-751.
- Jacob, S., & Furgerson, S. (2012). Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 17 (6), 1-10.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great Ideas Revisited. *Training & Development*, 54-59.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *international Journal of Training and Development*, 10 (4), 252-268.
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology - a US case study. *International Journal of Training and Development*, 5 (4), 248-260.
- Kunder, L. (1998). *Employees' Perceptions of the Status and Effectiveness of the Training and Development System and of the Value of Training and Development* (Proefschrift). Opgeroepen op 12 februari 2013, van <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-32098-161240/unrestricted/COMPLET1.PDF>
- Laerd Statistics. (2013). *Multiple Regression Analysis using SPSS*. Opgeroepen op April 23, 2013, van Laerd Statistics: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/multiple-regression-using-spss-statistics.php>
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.
- Lowe, K., Galen Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-415.
- Lui, W., Lepak, D., Takeuchi, R., & Sims, H. (2002). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-152.

- Maund, L. (2002). *Inleiding tot Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- McKinsey. (2010). *Building organizational capabilities*. McKinsey & Company.
- Meindl, J., Ehrlich, S., & Dukerich, J. (1985). The Romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30 (1), 78-102.
- Morgeson, F., Mumford, T., & Campion, M. (2005). Coming Full Circle: Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (3), 196-209.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 3-14.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Phillips, J., & Schmidt, L. (2004). *The Leadership Scorecard*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pleijter, A. (2006). *Typen en logica van kwalitatieve inhoudsanalyse in de communicatiewetenschap* (proefschrift). Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Poppe, I. (2010). *Onderweg naar een transfergerichte bedrijfsopleiding met civiel effect* (Masterthesis). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Randstad Holding nv. (2010). *Randstad - werken aan een droom*. Eindhoven: Lecturis bv.
- Rubin, R. (2002). Will the Real SMART Goals Please Stand Up? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39 (4), 26-27.
- Saks, A., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45 (4), 629-648.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training. *Annual Reviews*, 417-499.
- Simons, P. (1992). De toepassing van transferbevorderende maatregelen in arbeidsorganisaties. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 17 (1), 28-39.
- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 1-18.
- Stienstra, P. (2004). Werkplaats wordt steeds meer 'leerplaats' - veranderende visies op leren. *Maatwerk*, 5, 147-151.
- Vaccaro, I., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organization Size. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 28-51.

Velada, R., Caetano, A., Michel, J., Lyons, B., & Kavanagh, K. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11 (4), 282-294.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

Yamhill, S., & McLean, G. (2001). Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 195-208.

Zolingen, S. v., & Gulen, S. (2007). Learning transfer measured with the LTSI in The Netherlands: Differences across organizational types and learning types. *8th International Conference on HRD Research and Practice Across Europe* (pp. 1-12). Nijmegen: Radboud University.

Bijlagen

BIJLAGE I: Het interviewprotocol

Fijn dat jullie allebei bij het gesprek aanwezig kunnen zijn. Zoals ik van te voren met jullie heb besproken, zou ik graag aan de hand van dit interview een beter beeld willen krijgen van het SEP. Daarom heb ik een aantal vragen opgesteld, over de inhoud van het programma en de doelstellingen.

De eerste vragen gaan over de doelstellingen van het SEP.

- In eerdere gesprekken hebben jullie aangegeven dat het doel van het SEP is om effectieve leiders te creëren. Kunnen jullie mij uitleggen wat jullie precies verstaan onder effectieve leiders, welke eigenschappen moeten deze leiders bezitten?
- Heeft Randstad ook eigenschappen opgesteld waaraan de managers van Randstad moeten voldoen? In hoeverre verschillen deze eigenschappen van de eigenschappen die jullie hebben genoemd bij de vorige vraag?
- Op welke manier helpt het SEP om deze doelstelling te bereiken?

De volgende vragen gaan over de inhoud van het SEP van de derde module.

- Welke onderdelen van het SEP, zoals de 360-graden feedback dragen bij aan de leiderschapsontwikkeling? Vinden er bijvoorbeeld rollenspellen plaats? Waarom vinden deze onderdelen plaats / wat is de functie van deze onderdelen? Hoe sluit dit aan bij het einddoel van het programma?
- Er zijn verschillende sprekers op het gebied van leiderschap tijdens het SEP, zoals Paul Evans en Ludo van der Heyden. Waarom hebben jullie voor deze sprekers gekozen en de onderwerpen die ze behandelen?
- In hoeverre is er van te voren consensus gesloten met de sprekers en Tias Nimbas en INSEAD over het type leiderschap dat jullie voor ogen hebben als de meest effectieve vorm van leiderschap? In hoeverre is dit gecommuniceerd of overlegd met de sprekers? En in hoeverre komt dit ook naar voren bij de verschillende sprekers?

Hartelijk bedankt voor het interview en voor jullie tijd.

BIJLAGE II: Het transcript van het interview

Interview op 26 april 2013 met de Director HR Innovation en de Learning & Development Officer op het hoofdkantoor van Randstad, te Diemen.

In eerdere gesprekken hebben jullie aangegeven dat het doel van het SEP is om effectieve leiders te creëren. Kunnen jullie mij uitleggen wat jullie precies verstaan onder effectieve leiders, welke eigenschappen moeten deze leiders bezitten?

Binnen het SEP werken we met een indeling van zes leiderschapsstijlen. Er is bij deze zes leiderschapsstijlen niet één goede of slechte vorm van leiderschap aan te wijzen. Het is afhankelijk van de taak, de werknemers en de situatie welke leiderschapsstijl het meest effectief is.

De zes leiderschapsstijlen zijn de volgende:

- De directieve leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl eist een onmiddellijke overeenstemming van de werknemers, en bereikt dit door middel van het geven van bevelen. De gedragingen van de werknemers worden op de voet gevolgd en indien nodig gecorrigeerd door middel van negatieve, corrigerende feedback. Door het negatieve effect van deze leiderschapsstijl op het klimaat binnen de organisatie moet deze leiderschapsstijl worden vermeden. De enige situatie wanneer de directieve leiderschapsstijl bruikbaar zou kunnen zijn is in het geval van een crisis waarbij een directe ommekeer noodzakelijk is of in het geval van een mogelijke vijandelijke overname van het bedrijf.
- De visionaire leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl biedt een lange termijn visie. Door in gesprek te gaan met de andere werknemers kan deze visie worden gecreëerd, de werknemers worden dus betrokken bij het vaststellen van de visie. De manager zorgt voor betrokkenheid van de werknemers door het ‘waarom’ achter de visie uit te leggen, waarbij hij uitlegt hoe het belang van de organisatie of van de werknemers op de lange termijn kan worden gewaarborgd door middel van het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Het ‘verkopen’ van de visie wordt hierdoor centraal gesteld. De manager geeft zowel positieve als negatieve feedback aan zijn werknemers, om te zorgen voor een goede motivatie. De standaarden worden duidelijk gesteld, en de prestaties van de werknemers worden gekoppeld aan de visie. Deze leiderschapsstijl is het meest effectief wanneer een nieuwe visie of een duidelijk richting en standaarden moeten worden geïntroduceerd. Wanneer de manager echter niet als betrouwbaar wordt gezien, is de visionaire leiderschapsstijl niet effectief.
- De affiliatieve leiderschapsstijl. Bij deze leiderschapsstijl is het van belang om harmonie te creëren. Door het aanmoedigen van vriendelijke interacties tussen collega’s wordt er minder nadruk gelegd op de taken en doelen en staan de mensen binnen een bedrijf centraal. Er wordt voornamelijk positieve feedback aan de werknemers gegeven, en confrontaties betreffende prestaties worden vermeden. Niet

alleen de prestaties op het werk worden beloond, het is ook mogelijk dat de beloningen worden gegeven voor persoonlijke kenmerken.

Deze leiderschapsstijl is met name effectief wanneer het een aanvullende stijl vormt bij de visionaire, participatieve of coachende stijl. Daarnaast is het een effectieve stijl wanneer er routinetaken moeten worden uitgevoerd en de prestaties van de werknemers adequaat is. Daarnaast is het ook effectief bij het geven van persoonlijke counseling en wanneer een diverse, conflicterende groep harmonieus moet samen werken.

- De participatieve leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl heeft als belangrijkste doelen het stimuleren van betrokkenheid bij de werknemers en het genereren van nieuwe ideeën. De manager moet hierbij het vertrouwen hebben in de werknemers dat zij in staat zijn om de juiste richting kunnen ontwikkelen voor zichzelf en voor de organisatie. De werknemers mogen zelf beslissingen nemen aangaande hun werk, en de beslissingen worden genomen door het bereiken van consensus. Er worden dan ook regelmatig vergaderingen georganiseerd waarbij de werknemers inspraak hebben. Goede prestaties worden beloond, negatieve feedback of straffen worden zelden gegeven. Deze leiderschapsstijl is met name effectief wanneer de werknemers competent zijn, maar wel coördinatie nodig hebben. Ook is het een effectieve leiderschapsstijl wanneer de werknemers een duidelijkere visie hebben dan de manager. Het is echter geen effectieve leiderschapsstijl wanneer er een crisis plaatsvindt en er geen tijd is voor vergaderingen. Ook is het geen effectieve leiderschapsstijl wanneer de werknemers niet competent zijn of niet over genoeg informatie te beschikken om beslissingen te kunnen nemen.
- De maatgevende leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl draait om het volbrengen van taken met hoge standaarden. De manager heeft hierbij een voorbeeldrol en hanteert hoge standaarden. Hij is angstig om een taak te delegeren wanneer hij niet over de zekerheid beschikt dat de werknemer niet dezelfde hoge standaarden hanteert. Wanneer een werknemer slecht presteert wordt zijn verantwoordelijkheid hierover weggehaald door de manager en deze heeft geen sympathie hiervoor. Het afstemmen met en het coördineren van de werknemers wordt alleen als nuttig beschouwd wanneer dit van directe invloed is op het werk.
Deze leiderschapsstijl is het meest effectief wanneer de werknemers sterk gemotiveerd zijn, competent zijn en weinig coördinatie nodig hebben. Daarnaast is het een effectieve leiderschapsstijl wanneer de werknemers individueel werken en individuele verantwoordelijkheid dragen. De leiderschapsstijl is niet effectief wanneer de werknemers niet al het werk persoonlijk kunnen doen en wanneer de werknemers veel sturing en ontwikkeling nodig hebben.
- De coachende leiderschapsstijl. Het doel van deze leiderschapsstijl is de professionele lange termijn ontwikkeling van de werknemers ontplooien. De manager helpt de werknemers om zichzelf te ontwikkelen, en hun sterke en zwakke punten te identificeren. Lange termijn doelen staan hierbij centraal, en de werknemers worden gestimuleerd om deze vast te stellen voor zichzelf. De manager spreekt samen met de werknemers af wat de taken van de manager en van de werknemer zijn in het

ontwikkelingsproces. De manager geeft constant instructie en feedback om de ontwikkeling van de individuele werknemers te stimuleren. De vastgestelde standaarden voor de prestaties worden afgewogen tegen de ontwikkeling op de lange termijn.

Deze leiderschapsstijl is het meest effectief wanneer de werknemers een discrepantie erkennen tussen het huidige niveau van hun prestaties en het niveau waar zij op zouden willen zitten wat betreft hun prestaties. De werknemers moeten hierbij gemotiveerd zijn om initiatief te nemen, innovatief zijn en zich op professioneel gebied willen ontwikkelen. De coachende leiderschapsstijl is het minst effectief wanneer de manager niet over voldoende expertise beschikt, de werknemers behoefte hebben aan veel leiding en feedback, en wanneer er een crisis plaats vindt binnen het bedrijf of in de werkomgeving.

Is er een leiderschapsstijl die als het meest effectief wordt gezien binnen Randstad?

Hoewel de meest effectieve leiderschapsstijl afhankelijk is van de situatie, de werknemers etcetera, kan er wel worden gezegd dat de visionaire leiderschapsstijl in de meeste gevallen als meest effectieve leiderschapsstijl kan worden aangewezen voor Randstad. De coachende leiderschapsstijl is de op één na meest effectieve leiderschapsstijl, deze leiderschapsstijl kan ook in veel gevallen worden gebruikt.

In hoeverre worden deze leiderschapsstijlen verwerkt in het SEP?

Deze leiderschapsstijlen worden als de basis gezien van enkele trainingsprogramma's van de Frits Goldschmeding Academy, waaronder het SEP.

In hoeverre is er van te voren consensus gesloten met de sprekers en Tias Nimbas en INSEAD over het type leiderschap dat jullie voor ogen hebben als de effectieve vorm van leiderschap?

De sprekers van Randstad bestaan uit twee groepen: gastsprekers die werkzaam zijn bij Randstad en sprekers van externe trainingsbureaus. Met de externe sprekers die zich in de derde module bezighouden met de leiderschapsontwikkeling wordt van te voren besproken welke leiderschapsstijlen binnen Randstad als de meest ideale leiderschapsstijl worden gezien. De presentaties van deze externe sprekers richten zich dan ook op deze leiderschapsstijlen en hebben als doel om meer duidelijkheid te geven over de verschillende leiderschapsstijlen en de beoogde leiderschapsstijlen te bevorderen. In de presentaties van de overige sprekers komen de leiderschapsstijlen niet duidelijk naar voren, maar de onderwerpen die de overige sprekers behandelen zijn ook niet toegespitst op leiderschapsontwikkeling. De onderwerpen die de overige sprekers behandelen hebben als doel om een beter beeld te creëren van Randstad als organisatie en ontwikkelen andere eigenschappen voor de persoonlijke ontwikkeling.

Welke onderdelen van het SEP dragen bij aan de leiderschapsontwikkeling?

Tijdens het SEP zijn er twee onderdelen die bijdragen aan het ontwikkelen van de leiderschapsstijl, buiten de gebruikelijke presentaties van de trainingen. Het eerste onderdeel hiervan is de 360-graden feedback rapport. De deelnemers vullen een vragenlijst in die

betrekking heeft op de leiderschapsstijl. Deze vragenlijst is gebaseerd op de zes leiderschapsstijlen waar we het net over hadden. Daarnaast vullen collega's, klanten en de leidinggevende van de deelnemer ook een vragenlijst in om de leiderschapsstijl van de deelnemer te beoordelen. Hierdoor ontstaat er een beeld van de leiderschapsstijl van de deelnemer zoals de deelnemer deze zelf waarneemt, en zoals de omgeving van de deelnemer dit waarneemt. Deze resultaten worden besproken in een individueel gesprek met de deelnemer waarbij er ook wordt gekeken naar een mogelijke verbetering van de leiderschapsstijl. De leiderschapsstijlen die wij als het meest effectief beschouwen dienen hierbij met name te worden bevorderd.

Het tweede onderdeel dat een bijdrage levert aan de leiderschapsontwikkeling van de deelnemers is een peer-coachingsgesprek. Op basis van de resultaten van de 360-graden feedback mogen de deelnemers een 'peer' aanwijzen binnen de groep deelnemers, met wie zij een coachingsgesprek gaan houden naar aanleiding van de resultaten van de 360-graden feedback. De deelnemers mogen zelf kiezen wie zij als peer uitzoeken, zij kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om een coachingsgesprek te houden met een peer die een vergelijkbare leiderschapsstijl heeft of een peer die een tegenovergestelde leiderschapsstijl heeft.

Hartelijk dank voor jullie uitleg!

BIJLAGE III: Vragenlijst



Frits Goldschmeding
Academy



Universiteit Utrecht

Mid- and long-term effect of the Senior Executive Program (SEP)

Thank you for filling out this questionnaire, which is part of my thesis research.

With the results of this questionnaire I will formulate some recommendations regarding the transfer of training and leadership development.

You will find questions about the following topics:

- The Senior Executive Program
- Leadership styles
- Leadership styles linked to SEP

Please fill in your name to ensure that you will not receive a reminder to fill out the questionnaire.

The information you provide will be treated strictly confidential.

Note: There is no 'right' or 'wrong' answer, so please answer the questions the way you experienced them.

It should take around 10-15 minutes to complete the questionnaire.

Thank you in advance for your cooperation!

Name: *

In which year did you participate in the Senior Executive Program? *

Part 1: Questionnaire regarding SEP

This first part exists of 27 descriptive statements about SEP and training in general.

Please tap the answer that most closely reflects your opinion about training.

For the following 15 items, please think about SEP. The word 'training' refers for these 15 items to SEP.

It is clear to me that the people conducting SEP understand how I will use what I learned *	<input type="text"/>
The way the trainers taught the material made me feel more confident I could apply it *	<input type="text"/>
The resources I need to use what I learned in SEP were available to me after the program *	<input type="text"/>
I liked the way SEP seemed so much like my job *	<input type="text"/>
My colleagues encourage me to use the skills I have learned in SEP *	<input type="text"/>
The trainers used lots of examples that showed me how I could use my learning on the job *	<input type="text"/>
I have opportunities to use SEP in my job *	<input type="text"/>
My manager meets with me regularly to work on problems I may be having in trying to use SEP in my job *	<input type="text"/>
My manager shows interest in what I learned in SEP *	<input type="text"/>
I am able to try out SEP in my job *	<input type="text"/>
At work, my colleagues expect me to use what I learned in SEP *	<input type="text"/>
My colleagues are patient with me when I try out new skills or techniques at work *	<input type="text"/>
My manager meets with me to discuss ways to apply SEP in my job *	<input type="text"/>
What is taught in SEP closely matches my job requirements *	<input type="text"/>
The situations used in SEP are very similar to those that I encounter in my job *	<input type="text"/>

For the following 12 items, please think about training in general. The word 'training' refers not only to SEP, but to training in general.

My job performance improves when I use new things that I have learned *	<input type="text"/>
If my performance is not what it should be, my colleagues/manager will help me improve *	<input type="text"/>
I am confident in my ability to use new skills at work *	<input type="text"/>
The more training I apply in my job, the better I do my job *	<input type="text"/>

People in my team are open to changing the way they do things *	<input type="text"/>
My work group (colleagues, manager) is reluctant to try new ways of doing things *	<input type="text"/>
After training, I get feedback from colleagues on how well I am applying what I learned *	<input type="text"/>
My colleagues/manager often make suggestions about how I can improve my job performance *	<input type="text"/>
My work group (colleagues, manager) is open to change if it will improve our job performance *	<input type="text"/>
I am sure I can overcome obstacles in my job that hinder my use of new skills or knowledge *	<input type="text"/>
Training usually helps me increase my productivity *	<input type="text"/>
At work, I feel very confident using what I learned in training even in the face of difficult or taxing situations *	<input type="text"/>

Part 2: Questionnaire regarding leadership

This second part of the questionnaire provides a description of your leadership style. 21 descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your direct reports, peers, or clients.

I make others feel good to be around me *	<input type="text"/>
I express with a few simple words what we could and should do *	<input type="text"/>
I enable others to think about old problems in new ways *	<input type="text"/>
I help others develop themselves *	<input type="text"/>
I tell others what to do if they want to be rewarded for their work *	<input type="text"/>
I am satisfied when others meet agreed upon standards *	<input type="text"/>
I am content to let others continue working in the same way as always *	<input type="text"/>
Others have complete faith in me *	<input type="text"/>
I provide appealing images about what we can do *	<input type="text"/>
I provide others with new ways of looking at puzzling things *	<input type="text"/>
I let others know how I think they are doing *	<input type="text"/>
I provide recognition/rewards when others reach their goals *	<input type="text"/>
As long as things are working, I do not try	<input type="text"/>

to change anything *	
Whatever others want to do is O.K. with me *	<input type="text"/>
Others are proud to be associated with me *	<input type="text"/>
I help others find meaning in their work *	<input type="text"/>
I get others to rethink ideas that they had never questioned before *	<input type="text"/>
I give personal attention to others who seem rejected *	<input type="text"/>
I call attention to what others can get for what they accomplish *	<input type="text"/>
I tell others the standards they have to know to carry out their work *	<input type="text"/>
I ask no more of others than what is absolutely essential *	<input type="text"/>

Part 3: Questionnaire about leadership linked to SEP

This third part of the questionnaire exists of the same 21 descriptive statements

as the previous part of the questionnaire.

Please judge for each statement to what extent SEP influenced your behavior.

I make others feel good to be around me *	<input type="text"/>
I express with a few simple words what we could and should do *	<input type="text"/>
I enable others to think about old problems in new ways *	<input type="text"/>
I help others develop themselves *	<input type="text"/>
I tell others what to do if they want to be rewarded for their work *	<input type="text"/>
I am satisfied when others meet agreed upon standards *	<input type="text"/>
I am content to let others continue working in the same way as always *	<input type="text"/>
Others have complete faith in me *	<input type="text"/>
I provide appealing images about what we can do *	<input type="text"/>
I provide others with new ways of looking at puzzling things *	<input type="text"/>
I let others know how I think they are doing *	<input type="text"/>

I provide recognition/rewards when others reach their goals *	<input type="text"/>
As long as things are working, I do not try to change anything *	<input type="text"/>
Whatever others want to do is O.K. with me *	<input type="text"/>
Others are proud to be associated with me *	<input type="text"/>
I help others find meaning in their work *	<input type="text"/>
I get others to rethink ideas that they had never questioned before *	<input type="text"/>
I give personal attention to others who seem rejected *	<input type="text"/>
I call attention to what others can get for what they accomplish *	<input type="text"/>
I tell others the standards they have to know to carry out their work *	<input type="text"/>
I ask no more of others than what is absolutely essential *	<input type="text"/>

Please give any general remarks regarding SEP you would like to share:

Thank you for completing this questionnaire!

* = Input is required

BIJLAGE IV: Emails naar respondenten

Email 1: Email van Director HR Innovation met aankondiging van het onderzoek

Dear SEP alumni,

For the Frits Goldschmeding Academy we are at the process of evaluating the mid- and long-term effect of our Senior Executive Program (SEP). I would like to invite you, as member of the SEP alumni group, to participate in a research regarding the added value of SEP. Florine van Zoest is conducting this research as part of her internship at the Frits Goldschmeding Academy. In this research she will evaluate the impact of SEP and how we can improve.

Tomorrow you will receive an email from Florine van Zoest in which she invites you to participate in the survey. In her email you will find a link to a questionnaire. This questionnaire is an extract of validated, scientific questionnaires regarding the transfer of training and leadership development. It should not take more than 15 minutes of your time to complete it. The questions in the survey are multiple choice items. If you feel like adding more feedback, you are more than welcome to send it in form of an email to Florine. The information you will provide will be treated as strictly confidential. The results of the questionnaire will be used for recommendations to Frits Goldschmeding Academy and Group HR as well as for the master-thesis of Florine.

To make this research a success, it would be great if you could complete the questionnaire by 14 May 2013.

Thanks a lot in advance for your cooperation. It is highly appreciated.

Kind regards,

Dorothee Pastoor
Director HR Innovation

Randstad Holding nv
Diemermere 25, NL-1112 TC Diemen
P.O. Box 12600, NL-1100 AP Amsterdam
T: +31 (0)20-5695047
M: +31 (0)6-15891534
E: Dorothee.Pastoor@randstadholding.com
www.randstad.com



Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

Email 2: Email van Florine van Zoest over het onderzoek

Dear SEP alumni,

Since February I am working at Group HR Randstad Holding for a graduation internship. As Dorothée Pastoor mentioned in the email you received yesterday, I am conducting a research about the Senior Executive Program.

With this research I try to contribute to the improvement and quality of SEP. The research will be used for my master thesis and to formulate a number of recommendations for Group HR. Therefore I need your help, and I would like to ask you to fill in a questionnaire about SEP **before Tuesday the 14th of May**. You can find the questionnaire via the following link:

<https://www.formdesk.com/randstadholding/QuestionnaireSEP>

The questionnaire is different from the evaluation you have completed after each module from SEP.

This questionnaire concerns three parts:

1. The first part is about SEP
2. The second part is about leadership
3. The third part is about leadership linked to SEP

It should take about 10-15 minutes to complete this questionnaire. The information you provide will be treated strictly confidential.

Thank you in advance for your cooperation!

Kind regards,
Florine van Zoest

Florine van Zoest
Group HR

Randstad Holding nv
Diemermere 25, NL-1112 TC Diemen
P.O. Box 12600, NL-1100 AP Amsterdam
T: +31 (0)20 569 55 77
E: Florine.van.zoest@randstadholding.com
www.randstad.com



Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

Email 3: Reminder van Florine van Zoest

Dear All,

I would like to remind you that you have not filled in the questionnaire about the Senior Executive Program yet.

To make sure that we have enough response for the research, I kindly request you to fill in the questionnaire via the following link:

<https://www.formdesk.com/randstadholding/QuestionnaireSEP>

Thank you in advance for your cooperation.

Kind regards,
Florine

Florine van Zoest
Group HR

Randstad Holding nv
Diemermere 25, NL-1112 TC Diemen
P.O. Box 12600, NL-1100 AP Amsterdam
T: +31 (0)20 569 55 77
E: Florine.van.zoest@randstadholding.com
www.randstad.com



Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

BIJLAGE V: Overzicht inhoudsanalyse

Documenttype	Code	Aantal keer
Artikel 1	-	-
Artikel 2	Insp +	3
	Cha +	2
	Pers +	1
Artikel 3	-	-
Artikel 4	Insp +	3
	Cha +	1
	Vobe +	2
	Mbe -	1
Artikel 5	Insp +	10
	Cha +	9
	Pers +	2
	Insti +	2
	Vobe -	1
	Mbe -	4
PowerPoint 1	Insp +	6
	Pers +	3
	Isti +	1
	Lais -	2
	Vobe -	1
PowerPoint 2	Insp +	4
	Cha +	1
	Vobe +	1
PowerPoint 3	Cha +	1
	Pers +	1
	Vobe +	1
PowerPoint 4	Cha +	1
	Insp +	1
	Vobe -	1
	Vobe +	1
Application Form 1	Alg +	1
Application Form 2	Alg +	4
	Insp +	1
Application Form 3	Alg +	1
Application Form 4	Alg +	1
Application Form 5	Alg +	2
Application Form 6	Alg +	5
	Insp +	2
	Cha +	1
Application Form 7	Alg +	4
Application Form 8	Alg +	1
Application Form 9	Alg +	1
	Insp +	1

Application Form 10	Alg +	1
	Insp +	1
Application Form 11	-	-
Application Form 12	-	-
Application Form 13	Alg +	2
	Insp +	1
Application Form 14	Alg +	1
Application Form 15	Alg +	1
Application Form 16	Alg +	2
Application Form 17	Inst +	1
	Alg +	1
	Pers +	1
Application Form 18	Insp +	2
	Pers +	1
My leadership agenda 1	Pers +	3
My leadership agenda 2	Insp +	1
	Pers +	1
	Vobe +	1
My leadership agenda 3	Insp +	2
My leadership agenda 4	-	-
My leadership agenda 5	Insp +	1
My leadership agenda 6	-	-
My leadership agenda 7	Pers +	2
My leadership agenda 8	Insp +	1
My leadership agenda 9	-	-
My leadership agenda 10	Insp +	3
	Pers +	1
My leadership agenda 11	Insp +	3
My leadership agenda 12	Insp +	2
	Pers +	2
My leadership agenda 13	Insp +	1
	Pers +	1
My leadership agenda 14	-	-

BIJLAGE VI: Codeboek

LTSI (transferbevorderende factoren):

Item 1 t/m 20, 22 t/m 27:

- 1 = strongly disagree
- 2 = disagree
- 3 = neither agree nor disagree
- 4 = agree
- 5 = strongly agree

Item 21:

- 1 = strongly agree
 - 2 = agree
 - 3 = neither agree nor disagree
 - 4 = disagree
 - 5 = strongly disagree
-

MLQ (leiderschapsstijl):

- 1 = not at all
 - 2 = sometimes
 - 3 = fairly often
 - 4 = frequently, if not always
-

Aangepaste MLQ (leiderschapsontwikkeling):

Hypothese 1:

- 2 = much less frequent after following SEP
- 1 = less frequent after following SEP
- 0 = no change in behavior after following SEP
- 1 = more frequent after following SEP
- 2 = much more frequent after following SEP

Hypothese 2:

- 1 = much less frequent after following SEP
 - 2 = less frequent after following SEP
 - 3 = no change in behavior after following SEP
 - 4 = more frequent after following SEP
 - 5 = much more frequent after following SEP
-