

Employability: served on a silver platter?

Een onderzoek naar de relatie tussen employability,
dienend leiderschap en veranderbereidheid



Masterthesis Strategisch Human Resource Management

Mijke Brugman (3875199)

Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

Universiteit van Utrecht

Begeleider: Dr. Karianne Kalshoven

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. Mandy van der Velde

Datum: 25 augustus 2016

Voorwoord

“Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we’ve been waiting for. We are the change that we seek.”

– Barack Obama (in The New York Times, 2008)

Voor u ligt de scriptie ‘Employability: served on a silver platter?’ Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Het onderzoek voor deze scriptie is van februari 2016 tot en met augustus 2016 uitgevoerd bij Rijkswaterstaat.

Dit afstudeertraject is voor mij een lastige periode geweest. Ik worstelde niet alleen met een passend onderzoeksonderwerp, maar ook met persoonlijke tegenslagen. Na een paar maanden begon ik in te zien dat ik op deze manier niet vooruit kwam. Ik moest niet langer wachten tot de situatie of de mensen om me heen zouden veranderen. Degene die moest veranderen, was ik. En daar ben ik hard mee aan de slag gegaan. Alhoewel ik blij ben dat ik dit hoofdstuk nu kan afsluiten, ben ik ook dankbaar. Dankbaar voor de groei die ik in het afgelopen jaar heb doorgemaakt, intellectueel en als persoon, en dankbaar voor degenen die me tijdens deze periode geholpen hebben.

Tijdens mijn onderzoek stond mijn begeleider vanuit de universiteit, Karianne Kalshoven, voor mij klaar. Ik wil haar graag bedanken voor haar waardevolle feedback, flexibiliteit en steun. Ook mijn begeleider vanuit Rijkswaterstaat, Martijn van der Rijt, heeft mij tijdens deze periode gesteund. Ik wil hem bedanken voor zijn geduld en nuchterheid. Daarbij ben ik dankbaar dat ik zijn blindelings vertrouwen vanaf het begin mocht ontvangen, wat ik als bijzonder en waardevol heb ervaren. Ik kijk terug op een fijne tijd bij Rijkswaterstaat en daarvoor wil ik ook mijn andere collega’s bij Rijkswaterstaat bedanken.

Verder wil ik Inge Nuijten bedanken voor het delen van haar kennis over dienend leiderschap. Lezen en praten over de *servant leader* heeft me geïnspireerd. Het is een vorm van leiderschap die ik inmiddels als nastrevenswaardig beschouw. Tot slot wil ik nog mijn ouders bedanken. Al ligt wetenschappelijk onderzoek niet bepaald in hun straatje, hebben ze tijd gemaakt om te luisteren en hun steun betuigd.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Mijke Brugman
25 augustus te Utrecht

Samenvatting

In een veranderende maatschappij waar kwalificaties niet lang houdbaar zijn, is er een gevarieerd en breed inzetbaar pakket van competenties nodig. Employability stelt medewerkers hier toe in staat en dient ook het organisatiebelang. Een dienend leider zou in de behoefte naar employability kunnen voorzien en zet daarbij zijn volgers aan tot verandering. De doelstelling van dit onderzoek was om te achterhalen of er een relatie tussen gepercipieerd dienend leiderschap en eigen employability is en of eigen veranderbereidheid als mediator optreedt. De bijbehorende onderzoeksvraag was: *In hoeverre is er een relatie tussen gepercipieerd dienend leiderschap en eigen employability en speelt eigen veranderbereidheid hier een mediërende rol in?*

Op basis van eerder onderzoek naar employability, leiderschap en dienend leiderschap is er een positieve relatie tussen deze variabelen gehypothetiseerd. Door gebruik te maken van het Job Demands-Resources model is ook gehypothetiseerd dat dienend leiderschap via veranderbereidheid de employability van medewerkers kan bevorderen. Bij dienend leiderschap is er een onderscheid gemaakt in de dimensies empowerment en nederigheid.

Voor het onderzoek is empirische data verzameld met behulp van een online vragenlijst die is afgenomen onder 366 medewerkers van Rijkswaterstaat. In totaal hebben 120 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Om de hypothesen te toetsen is er gebruik gemaakt van enkelvoudige regressieanalyses en de mediatietechniek volgens de Baron en Kenny (1986) methode. Zoals verwacht is er een positieve significante relatie gevonden tussen empowerment en employability (H1a) en nederigheid en employability (H1b). Ook toonden de resultaten een mediatie effect van veranderbereidheid op de relatie tussen empowerment en employability (H2a). Dit was, tegen verwachting in, een partiële mediatie in plaats van een volledig mediatie effect. Eveneens tegen de verwachtingen in, toonden de resultaten niet voldoende significante uitkomsten om een mediërende rol van veranderbereidheid tussen nederigheid en employability (H2b) te ondersteunen.

Concluderend kan worden gesteld dat er een positieve relatie is tussen gepercipieerd dienend leiderschap en eigen employability. Eigen veranderbereidheid speelt hier een gedeeltelijke mediërende rol in, maar alleen bij de eigenschap 'empowerment' van de dienend leider. Deze inzichten wijzen organisaties er op dat als zij de employability van hun medewerkers willen verhogen, zij ervoor kunnen kiezen om dienend leiderschap onder leidinggevend en veranderbereidheid onder het personeel te stimuleren, bijvoorbeeld door het aanbieden van trainingen, ontwikkelprogramma's en groepsinterventies.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	p. 5
1.1 Aanleiding	p. 5
1.2 Doel- en vraagstelling	p. 6
1.3 Relevantie	p. 7
1.3 Leeswijzer	p. 9
2. Theoretisch kader	p. 9
2.1 Employability	p. 9
2.1.1 Dimensies van employability	p. 10
2.2 Dienend leiderschap	p. 11
2.2.1 Dimensies van dienend leiderschap	p. 12
2.3 Dienend leiderschap en employability	p. 13
2.4 Veranderbereidheid	p. 15
2.5 Job Demands-Resources model	p. 16
2.6 Employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid	p. 17
2.7 Onderzoeksmodel	p. 19
3. Methode	p. 20
3.1 Onderzoeksdesign	p. 20
3.2 Steekproef en procedure	p. 20
3.3 Meetinstrumenten	p. 21
3.4 Analyses	p. 23
4. Resultaten	p. 23
4.1 Correlaties tussen de verschillende variabelen	p. 23
4.2 Controle variabelen	p. 24
4.3 De relatie tussen employability en dienend leiderschap	p. 25
4.4 De relatie tussen employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid	p. 25
5. Discussie	p. 27
5.1 Bevindingen en theoretische implicaties	p. 27
5.2 Praktische aanbevelingen	p. 30
5.3 Limitaties van het onderzoek	p. 31
5.4 Conclusie	p. 33
Referenties	p. 34
Bijlage 1: Vragenlijst	p. 38

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Onze maatschappij verandert. Snelle technologische, demografische, economische en organisatorische ontwikkelingen hebben er voor gezorgd dat werkprocessen in rap tempo transformeren. Beroepskwalificaties verouderen snel of worden overbodig (van Dam, van der Heijden & Schijns, 2006). Professionele expertise is in toenemende mate niet langer voldoende om positieve werkuitkomsten te garanderen; er is een gevarieerder en breder inzetbaar pakket van competenties nodig. Employability lijkt het antwoord te zijn op deze uitdagingen (Van der Heijde, 2016). Van der Heijde en van der Heijden (2006) bekijken employability vanuit een *competence-based approach*. Zij stellen dat employability werknemers in staat stelt om veranderende, benodigde competenties te behouden, te cultiveren, verder te ontwikkelen en daarmee veilig te stellen (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Door ‘employable’ of beter inzetbaar te zijn, behouden medewerkers niet alleen hun competenties, maar hebben zij ook meer werkzekerheid (van Dam et al, 2006), zijn zij beter in staat een loopbaan te realiseren die bij hen past (Clarke & Patrickson, 2008; van Dam et al, 2006) en kunnen zij tijdens hun hele loopbaan werk van hoogwaardige kwaliteit bieden, wat een gunstig effect heeft op het salaris (van der Heijde, 2016).

Niet alleen medewerkers plukken de vruchten van employability; de ontwikkeling van en investering in employability dient ook het organisatiebelang (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Rothwell & Arnold, 2007; van Dam, 2004; van der Heijde & van der Heijden, 2006). Door de constant veranderende maatschappij is het presteren van organisaties afhankelijk geworden van de mogelijkheid die werknemers bezitten om fundamentele kwalificaties te ontwikkelen en behouden. Employability leidt namelijk tot een vorm van zelf-management, waarin medewerkers specialistische beroepsmatige deskundigheid compenseren met meer algemene competenties (van der Heijden, 2005). Door in employability te investeren, zijn organisaties flexibeler (Manuel, 2014) en daardoor beter in staat het hoofd te bieden aan de huidige markt en haar snel veranderende vraag (Manuel, 2014; van der Heijde & van der Heijden, 2005; van der Heijde, 2016). Organisaties waar employability een centrale rol in de bedrijfscultuur inneemt, zijn gerelateerd aan een hogere carrière tevredenheid (De Vos, De Hauw & van der Heijden, 2011), hebben hogere medewerkerstevredenheid (De Cuyper & de Witte, 2011; van der Heijde, 2016) en ervaren een lager verloop (De Cuyper & de Witte, 2011). In de afgelopen jaren is de aandacht in organisaties voor employability dan ook flink gestegen (Forrier & Sels, 2003; van Dam et al, 2006).

Tegenwoordig staat employability bij vrijwel alle werkgevers hoog op de HR-agenda (Manuel, 2014) en is het een belangrijk onderdeel geworden van de relatie tussen werkgever en werknemer (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008). Werknemers verwachten in toenemende mate ethisch, mensgericht leiderschap (Clegg, Komberger & Rhodes, 2007) en willen de steun van hun werkgever ervaren bij het verhogen van hun employability (De Cuyper et al, 2008). Een dienstverlenende leider wordt steeds vaker als gewenst gezien (van Dierendonck & Nuijten, 2011). De rol die de leidinggevende aanneemt, blijkt dan ook een belangrijke determinant voor employability van de medewerker (van der Heijde & van der Heijden, 2014).

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan employability (van der Heijde & Van der Heijden, 2014). Ook het concept dienend leiderschap heeft de laatste tijd meer aandacht ontvangen (Stone, Russel & Patterson, 2004). Dienend leiderschap zou het antwoord kunnen zijn op de groeiende vraag naar ethisch, mensgericht leiderschap (Parris & Peachey, 2013; van Dierendonck en Nuijten, 2011), vooral omdat het een moreel component introduceert aan transformationeel leiderschap (Graham, 1991). Ook legt een dienend leider expliciet de nadruk op de behoeftes van zijn volgers, waar de focus van een transformationeel leider bij behoeftes van de organisatie ligt (Graham, 1991; Stone et al, 2004). Dit betekent overigens niet dat dienend leiders geen organisatiedoelen halen, in tegendeel zelfs (Nuijten, 2009). Verder is bij dienend leiderschap het groeiend ideaal van dienstverlening ingebed in de leider-volgerrelatie (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Een dienend leider zou daarom mogelijk beter in de behoefte van medewerkers naar employability kunnen voorzien dan een transformationeel leider dat doet. Een dienend leider zet zijn volgers aan om zich te ontwikkelen en te groeien (Graham, 1991, Goh & Zhen-Jie, 2014; Nuijten; 2009). Ook worden volgers van een dienend leider zelf meer dienaar (Greenleaf, 1977; van Dierendonck & Nuijten 2011), kennen hun sterktes en zwaktes, en zijn actief bezig om hun limitaties te overkomen (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Het lijkt erop dat een dienend leider zijn volgers aanzet tot verandering en dat zijn volgers bereid zijn om te veranderen. Uit onderzoek blijkt de mate van eigen veranderbereidheid een belangrijke determinant van de eigen employability te zijn (Wittekind, Raeder & Grote, 2010).

1.2 Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek heeft tot doel te achterhalen of er een relatie is tussen de mate van ervaren dienend leiderschap en de mate waarin een werknemer zichzelf als *employable* ervaart. Ook

wordt er onderzocht of veranderbereidheid van medewerkers een mediator is in deze relatie tussen gepercipieerd dienend leiderschap en eigen employability. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre is er een relatie tussen gepercipieerd dienend leiderschap en eigen employability en speelt eigen veranderbereidheid hier een mediërende rol in?

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek kan op verschillende manieren bijdragen aan de wetenschap. Ten eerste wordt er in dit onderzoek gewerkt vanuit een *competence-based approach* van employability. Deze benadering is geïntroduceerd door Van der Heijde en Van der Heijden (2006) en sindsdien de basis geweest voor verschillende studies die een beter begrip willen krijgen van wat employability bepaald. Er is echter in de toekomst meer onderzoek nodig om de competentielevels op het gebied van employability te meten van verschillende leeftijdsgroepen (van der Heijde, 2016). Dit onderzoek richt zich op jonge medewerkers (rond de 30 jaar) te richten en door, in lijn met eerder onderzoek, de *competence-based* benadering aan te houden, draagt dit onderzoek hier aan bij. Daarnaast wordt in dit onderzoek ook de relatie tussen employability en de eigenschap ‘veranderbereidheid’ van werknemers onderzocht. Inclusie van persoonskenmerken kan bijdragen aan het begrip van de mogelijke manieren om de mate van verklaarde variantie van employability te vergroten (van der Heijde & van der Heijden, 2014).

De relatie tussen employability en leiderschap heeft al veel aandacht gehad in de wetenschap (Camps & Rodríguez, 2011; Graham, 1991; van der Heijde, 2016). Ondanks de toenemende populariteit van het concept (Nuijten, 2009; Paris & Peachey, 2013; Stone et al, 2004; van Dierendonck & Nuijten, 2011) is er, voor zover bekend, echter nog geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen employability en dienend leiderschap. Academici roepen op naar meer onderzoek naar dienend leiderschap (Bass, 2000; Stone et al, 2004; Nuijten, 2009) en haar relatie met *employee outcomes*. Onderzoek naar het concept is namelijk schaars en daarbij is er weinig consensus over de definitie (Nuijten, 2009; Paris & Peachey, 2013). Als dienend leiderschap vaag blijft, kan het zijn aantrekkingskracht verliezen naar degenen die aanvankelijk geïnteresseerd waren en zal sceptici al helemaal niet overtuigen (Nuijten, 2009), terwijl het een veelbelovend concept is (Bass, 2000; Greenleaf, 1977; Parris & Peachey, 2013). Het onderzoek dat is gedaan, is niet altijd gedaan op valide of betrouwbare schalen

(Nuijten, 2009; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Dit onderzoek is gemeten op een schaal met een hoge betrouwbaarheid, die zich focust op de leider in relatie met zijn volgers en is direct gerelateerd aan de ideeën van Greenleaf, de grondlegger van de theorie over dienend leiderschap (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Dit onderzoek draagt niet alleen een bij aan de theorievorming over de relatie tussen de employability en leiderschap, maar geeft ook gehoor aan de roep naar valide, empirisch onderzoek naar dienend leiderschap. Daarbij draagt deze studie bij aan het veld, omdat de dienend leiderschapstheorie verder kan vorderen door de relevantie van essentiële dimensies van een dienend leiderschap te benadrukken; empowerment en nederigheid. Vooral in het geval van nederigheid is er amper wetenschappelijk bewijs voor een positieve relatie met *employee outcomes* of *performance* (Nuijten, 2009). Dit onderzoek kan een klein begin maken aan het opvullen van deze leemte.

Praktische relevantie

Tegenwoordig staat employability in vrijwel alle organisaties hoog op de agenda. Zo ook bij de Rijksoverheid. Sinds 2010 erkent het Rijk het belang om als organisatie te investeren in de employability van haar medewerkers (Manuel, 2014). De hulp van de SER (Sociaal Economische Raad) werd ingeschakeld om te investeren in het vergroten van employability “zodat mensen terecht komen op een plek waar ze het best inzetbaar zijn” (SER, 2011, p.19). Aan het eind van vorig jaar riep Blok (2015) op om employability verder te bevorderen om de Rijksoverheid een wendbare en kwalitatief hoogwaardige organisatie te laten blijven. Hierbij stelt de minister dat het niet alleen de verantwoordelijkheid van de medewerker en organisatie is om aan de slag te gaan met employability, maar ook van de direct leidinggevende. Uit de resultaten van een onderzoek van ICTU Internetspiegel (2015) bij de Rijksoverheid blijkt de rol van direct leidinggevende namelijk van essentieel belang bij het stimuleren en ondersteunen van medewerkers bij hun inzetbaarheid. Het ontwikkelperspectief van medewerkers moet bij de leidinggevende centraal staan (Blok, 2015). Uit een casestudie onder verschillende organisaties van de Rijksoverheid blijkt dat acties omtrent employability van leidinggevenden met en richting medewerkers echter vaak uitblijft (Manuel, 2014). Blok (2015) sluit zich hier bij aan. Volgens hem wordt nog onvoldoende gestuurd op employability en hij wil daar verandering in zien. Eind 2016 behoren alle organisaties binnen het Rijk aan te geven hoe zij verbetering op dit gebied willen gaan realiseren. De uitkomsten van een onderzoek op het gebied van employability en dienend leiderschap bij Rijkswaterstaat kan handvatten bieden om te verbeteren en mogelijk bijdragen aan het vormgeven van een beleid dat employability binnen de rest van de Rijksoverheid verhoogt. Daarbij heeft de

Rijksoverheid een belangrijke voorbeeldfunctie voor andere Nederlandse organisaties. Medewerkers die meer *employable* zijn kunnen ervoor zorgen dat het werk in Nederland goed wordt uitgevoerd, nu en in de toekomst.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk bestaat uit een theoretisch kader, waarin de achtergrond en definitie van de concepten employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid en het Job Demands-Resources model worden besproken. Tevens volgt hier een bespreking van de conceptuele relaties tussen deze factoren, waar hypothesen en een onderzoeksmodel uit voortvloeien. In hoofdstuk drie komt de gekozen methodiek van het onderzoek aan bod. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten gepresenteerd. Tot slot volgt er een discussie, waarin bevindingen worden geïnterpreteerd, theoretische implicaties worden besproken, beperkingen aan het licht komen en aanbevelingen worden gedaan.

In deze scriptie wordt de dienend leider in de mannelijke vorm omschreven. Dit betekent niet dat het dienend leiderschap alleen voor mannen is weggelegd; een vrouw kan evengoed een dienend leider zijn.

2. Theoretisch kader

2.1 Employability

Sinds de opkomst van het concept rond 1955 (van der Heijde & van der Heijden, 2006) zijn er veel verschillende betekenissen van employability geweest (Rothwell & Arnold, 2007). Tot en met de jaren '70 ging employability over het deelnemen van alle burgers aan de beroepsbevolking en was het vooral gericht op minder bedeelde groepen, zoals werklozen of gehandicapten. De overheid was hier verantwoordelijk voor, tot in de jaren '80 de verantwoordelijkheid naar de organisatie verschoof. Het concept werd gekoppeld aan flexibiliteit van de organisatie en de mate waarin medewerkers daarbij pasten. Sinds de jaren '90 wordt employability steeds vaker gezien als de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker. Het concept wordt geassocieerd met de mate waarin medewerkers flexibel zijn, zich kunnen aanpassen en kunnen anticiperen op verandering (van der Heijde, 2016).

In de 21^e eeuw blijft employability een belangrijk thema (van der Heijde, 2016). In het huidige onderzoek wordt employability onderzocht op het niveau van de individuele werknemer en wordt de definitie van Van der Heijde & van der Heijden (2006) gehanteerd: “het constant vervullen, verkrijgen of creëren van werk door optimaal gebruik te maken van

competenties” (p. 453). Competenties zijn de perfecte en geïntegreerde uitvoering van een aantal taken binnen een bepaald werkdomein door een individu (van der Heijde & van der Heijden, 2006) en zijn een resultaat van motivatie, capaciteiten, kennis, vaardigheden, attitudes en persoonlijkheid (van der Heijde, 2016). Volgens Van der Heijde (2016) is deze definiëring verenigbaar met eerdere definities van employability, zoals ‘de kans op werk in de interne en externe arbeidsmarkt’ van Forrier en Sels (2003) en ‘actief werk specifiek aanpassingsvermogen dat medewerkers in staat stelt om carrièremogelijkheden te identificeren en te realiseren’ van Fugate et al (2004). Echter, een verschil met eerdere conceptualiseringen is dat Van der Heijde en Van der Heijden (2006) met hun definitie een competentiegerichte benadering van employability aannemen. Deze invalshoek is een verlengstuk van de *Resource Based View of the firm* (RBV) (van der Heijde, 2016). De RBV gaat er vanuit dat men competitief voordeel kan behalen door *human resource advantage*: een combinatie van het werven en behouden van competent personeel, adequate HR-practices en de investering hierin (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Deze benadering is het fundament van verschillende studies naar determinanten van employability geweest (de Vos et al, 2011; van der Heijde, 2016).

2.1.1 Dimensies van employability

Binnen het begrip employability onderscheiden Van der Heijde en Van der Heijden (2006) vijf dimensies. Deze componenten meten samen het niveau van inzetbaarheid van een individuele medewerker. De eerste dimensie *beroepsexpertise* betreft de mate waarin een medewerker domein- of vakspecifieke vaardigheden bezit die nodig zijn om goed te kunnen functioneren in het werk (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Medewerkers met deze kennis worden als een zeer belangrijk onderdeel van de organisatie gezien en zijn zeer moeilijk om te vervangen (van der Heijde, 2016). *Anticipatie en optimalisatie* verwijst naar de mate waarin werknemers zich voorbereiden op veranderingen in de toekomst en streven naar de beste resultaten (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Het gaat hierbij om de constante persoonlijke ontwikkeling die nodig is om te kunnen anticiperen en aanpassen (van der Heijde, 2016). De dimensie *persoonlijke flexibiliteit* gaat over het vermogen dat medewerkers hebben om zich aan te passen op veranderingen in een baan, organisatie en de interne en externe arbeidsmarkt. *Organisatiesensitiviteit* heeft betrekking op de sociale competenties van medewerkers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Deze vorm van sensitiviteit zou innovatie vergroten door haar additionele waarde aan groepsinteracties (van der Heijde, 2016). De laatste dimensie *balans* betreft het vermogen van de werknemer om

evenwicht te vinden tussen de tegengestelde belangen van de werknemer enerzijds en de belangen van de werkgever anderzijds (van der Heijde & van der Heijden, 2006).

Zoals in de inleiding uiteengezet, is leiderschap een belangrijke voorspeller voor de mate van employability die een medewerker bezit. In de volgende paragraaf volgt een toelichting van het concept dienend leiderschap.

2.2 Dienend leiderschap

Alhoewel het concept de afgelopen jaren aan populariteit heeft gewonnen (Nuijten, 2009; Paris & Peachey, 2013; Stone et al, 2004; van Dierendonck & Nuijten, 2011), bestaat het idee van een dienend leider al langer. Dienend leiderschap vindt zijn oorsprong bij Greenleaf, die de term in zijn boek ‘Servant Leadership’ in 1977 voor het eerst introduceerde. Om te illustreren wat dienend leiderschap inhoudt, gebruik Greenleaf het verhaal ‘Journey to the East’ van Herman Hesse (Greenleaf & Spears, 2002). Dit verhaal gaat over een groep mannen die samen op reis zijn. Een van de mannen uit de groep is Leo, een dienaar die het reisgenootschap vergezelt om ondergeschikte klusjes te doen, de groep te ondersteunen en muziek te maken. Leo is prettig gezelschap en door iedereen geliefd. Wanneer Leo verdwijnt, ontstaat er wanorde binnen de groep. De groep kan niet zonder hun dienaar, valt uiteen en is genoodzaakt hun reis te staken. Jaren later komt een groepslid weer in contact met de Orde waar het reisgezelschap bij hoort. Het bleek dat Leo niet alleen de spirituele gids en leider, maar ook het hoofd van de Orde was. Door dit verhaal beseftte Greenleaf dat het mogelijk is om dienaar en leider te zijn (Greenleaf & Spears, 2002). Hij concludeerde dat een succesvolle leider een goede dienaar moet zijn (Goh & Zhen-Jie, 2014).

In de jaren hierna zijn er verschillende pogingen geweest om dienend leiderschap op de kaart te zetten, maar dit is weinig gelukt (Nuijten, 2009). Doordat Greenleaf (1977) dienend leiderschap meer als een *way of life* dan een managementtechniek conceptualiseerde, zetten wetenschappers vraagtekens bij de meetbaarheid van het concept (Parris & Peachey, 2013). Greenleaf (1977) erkende zelf ook dat dienend leiderschap lastig te operationaliseren en toe te passen zou zijn, omdat deze vorm van leiderschap niet aan de oppervlakte opereert, maar diep in de persoon zelf (Parris & Peachey, 2013). Daarnaast ervoer menig academicus de combinatie van dienen en leiden als paradoxaal en soms zelfs onmogelijk (Nuijten, 2009). Nuijten (2009) ziet dienend leiderschap echter niet als een paradox, maar als een *diamond in the rough*. Ook Parris en Peachey (2013) zien dienend leiderschap als een veelbelovend concept. Organisaties hebben baat bij een dienend leider, omdat hij goed weet waar hij de

organisatie en de mensen daarbinnen heen leidt (Greenleaf, 1977) en omdat hij richting geeft aan zijn volgers (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Zoals de naam al zegt, legt dienend leiderschap de nadruk op het dienen van anderen (Goh & Zhen-Jie, 2014). Nuijten (2009) omschrijft de dienend leider als een leider met een moreel karakter, die de wijsheid bezit om te overzien wat zijn volgers nodig hebben, de mogelijkheid heeft om daarin te voorzien en de moed heeft om daarop te handelen. Goh en Zhen-Jie (2014) vullen hierop aan dat een dienend leider het gevoel van gemeenschap en gedeelde besluitvorming wordt gestimuleerd. Een dienend leider houdt zich niet bezig met erkenning, prestige of status (Goh & Zhen-Jie, 2014) en gebruikt zijn overtuigingskracht, in plaats van zijn macht, om iets gedaan te krijgen (van Dierendonck & Nuijten, 2011). De dienend leider kan ook wel omschreven worden als ‘primus inter pares’: eerste onder gelijken (Nuijten, 2009; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Alhoewel het dienen van anderen zijn eerste prioriteit is (Goh & Zhen-Jie, 2014), is het leiderschapsaspect even belangrijk als het dienende element (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Deze twee uiteenlopende rollen komen terug in de essentiële dimensies van dienend leiderschap, die Nuijten (2009) omschrijft: empowerment (leiden) en nederigheid (dienen).

2.2.1 Dimensies van dienend leiderschap: empowerment en nederigheid

Empowerment is wereldwijd erkend als een belangrijk leiderschapsgedrag (Nuijten, 2009). De kern van empowerment is het geloof van de leider in de waarde van zijn volgers. Medewerkers worden door hun leidinggevende gesteund door het tonen van vertrouwen in hun integriteit, capaciteit en motivatie, en het rekening houden met hun gevoelens en behoeftes (Bass, 2000). Het gaat over het vergroten van de zelfredzaamheid van medewerkers, waarbij medewerkers zelf mogen kiezen op welke manier ze doelen behalen en waarbij fouten gemaakt mogen worden (Nuijten, 2009). Daarbij bevordert empowerment een proactieve, zelfverzekerde attitude en het gevoel van persoonlijke kracht onder de volgers (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Ook nederigheid is erkend als belangrijk leiderschapsgedrag (Hale & Fields, 2007; Prime & Salib, 2014), maar nog nauwelijks empirisch onderzocht (Nuijten, 2009; Owens & Hekman, 2012). Nederigheid (*humility*) komt van de Latijnse woorden ‘humus’ en ‘humi’, wat ‘aarde’ en ‘op de grond’ betekent. Een nederig leider leidt dus ‘vanaf de grond’, wat ook wel *bottom-up* wordt genoemd (Owens & Hekman, 2012). Een nederig leider heeft een goed begrip van zijn eigen sterke en zwakke punten en zoekt actief de bijdrage van anderen om deze limitaties te overkomen (Morris et al, 2005; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Daarbij

zijn nederige leiders goede luisteraars (Nuijten, 2009). Nederigheid is een belangrijk onderdeel van dienend leiderschap (Morris et al, 2005), omdat een dienend leider alleen door nederig te zijn de behoefte van zijn volgers kan identificeren en tegemoet kan komen (Nuijten, 2009).

2.3 Dienend leiderschap en employability

Uit onderzoek is gebleken dat leiderschap een belangrijke determinant is voor employability (Camps & Rodríguez, 2011; Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008; van der Heijde & van der Heijden, 2014). De relatie tussen dienend leiderschap en employability is echter nog nooit onderzocht. Er is wel onderzoek gedaan naar het verband tussen employability en een andere leiderschapsstijl; transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap vertoont veel overeenkomsten met dienend leiderschap (Stone et al, 2004). De mate waarin transformationeel leiderschap wordt gepercipieerd, blijkt positief gerelateerd te zijn aan de mate waarin medewerkers zichzelf als *employable* ervaren (Camps & Rodríguez, 2011; van der Heijde & van der Heijden, 2014). Van der Heijde & Van der Heijden (2014) zetten in hun artikel uiteen waarom transformationeel leiderschap een belangrijke voorspeller van employability is. Ten eerste heeft dit te maken met ‘geïdealiseerde invloed’: de leider stelt hoge waarden en/of morele eisen, geeft hierin het goede voorbeeld en wordt hier om gewaardeerd. De tweede reden is ‘inspirerende motivatie’: de leidinggevende draagt de (morele) visie van de organisatie uit en weet men hiervoor te enthousiasmeren. Ten derde is er sprake van ‘intellectuele stimulatie’: de leider stimuleert creatieve en innovatieve ideeën van medewerkers. Tot slot geeft deze leidinggevende ‘individuele aandacht’, ofwel hij heeft oog voor de individuele (carrière)behoeftes waar de medewerker zich in wil ontwikkelen en geeft hier aandacht aan. Op deze manier stimuleert de transformationeel leider de employability van medewerkers.

Stone et al (2004) onderzochten de overeenkomsten en verschillen tussen transformationeel leiderschap en dienend leiderschap. Hun conclusie was dat er veel overeenkomsten zijn tussen de twee vormen: het zijn beiden visionairs, ze wekken veel vertrouwen op, het zijn rolmodellen, ze geven oprecht om anderen en ze delegeren verantwoordelijkheden. Ze beïnvloeden en ontwikkelen hun volgers. Het grootste verschil tussen de leiderschapsstijlen is de focus van de leider: waar een transformationeel leider zich richt op de doelen van de organisatie, richt een dienend leider zich op zijn volgers (Stone et al, 2004). Aangezien transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan employability en transformationeel leiderschap veel overeenkomsten vertoont met dienend leiderschap, is het

aannemelijk dat dienend leiderschap ook positief gerelateerd is aan employability. Mogelijk is deze relatie zelfs sterker dan de relatie tussen de transformationele leider en employability. De dienend leider benadrukt namelijk het belang van de ontwikkeling, behoeftes en autonomie van zijn volgers (Graham, 1991), meer dan de transformationeel leider dit doet. Bij dienend leiderschap gaat het om het faciliteren en bevorderen van groei, welzijn (Stone, 2004), gezondheid, wijsheid en autonomie (Greenleaf, 1977); gedragingen die goed zouden kunnen bijdragen aan de employability van de volgers.

De reden dat de dienend leider dit accent legt, is omdat empowerment in zijn aard zit (Greenleaf, 1977; Nuijten, 2009; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Door te empoweren, laat de dienend leider zijn volgers hun volledige potentie benutten (Goh & Zhen-Jie, 2014). De kern van empowerment is het geloof van de leider in de waarde van zijn volgers. Het gaat over erkenning van andermans competenties en wat het individu nog kan leren (Greenleaf, 1998). Op deze manier kunnen competenties optimaal worden ingezet om werk te vervullen, verkrijgen of creëren. Dat is precies waar employability om draait (van der Heijde & van der Heijden, 2006) en daarom is een positieve relatie tussen employability en empowerment plausibel. Deze verwachting vormt de eerste hypothese:

Hypothese 1a: Er is een positieve relatie tussen de mate van empowerment die medewerkers percipiëren en hun eigen employability.

Naast empowerment, is nederigheid een belangrijke eigenschap van de dienend leider (Greenleaf, 1977; Nuijten, 2009; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Aangezien onderzoek naar dit kenmerk schaars is, hebben Owens en Hekman (2012) een begin gemaakt om deze leemte te overbruggen met hun studie naar de effecten van nederig leiderschap. Uit diepte-interviews bleek dat nederig leiders de ontwikkeling van hun volgers legitimeren, waardoor de volgers meer ‘psychologische vrijheid’ ervaren. Doordat de leiders niet alleen geïnteresseerd waren in de prestaties maar ook in de ontwikkeling van hun volgers, voelden volgelingen zich bevrijd van de psychische belasting om hun fouten of onervarenheid te verbergen en een onrealistisch hoog zelfbeeld te verdedigen. Deze psychologische steun leidde tot betere resultaten, omdat volgelingen niet langer last hadden van de angst om fouten te maken of het tonen van hun onervarenheid. Daarnaast bleek uit een internationaal onderzoek onder ruim 1500 respondenten dat volgers die nederigheid ervaren zichzelf niet alleen meer innovatief vinden, maar ook ervaren dat ze meer suggesties doen over manieren om hun werk beter te doen (Prime & Salib, 2014). Medewerkers die beter presteren,

innovatief zijn en initiatief nemen, kunnen gezien worden als meer *employable*. Aangezien een nederige leiderschapsstijl deze gedragingen stimuleert, kan het volgende verband verwacht worden:

Hypothese 1b: Er is een positieve relatie tussen de mate van nederigheid die medewerkers percipiëren en hun eigen employability.

2.4 Veranderbereidheid

Door grote veranderingen in de maatschappij die organisaties de laatste jaren ervaren, is het van essentieel belang om effectief met verandering om te kunnen gaan (Wittekind et al, 2011). Dit geldt niet alleen voor organisaties, maar ook voor werknemers (Wanberg & Banas, 2000). Succesvol veranderen lukt alleen niet altijd. Aan het eind van de vorige eeuw kaartte Schein aan dat de reden dat veranderingen in organisaties vaak niet lukken, te wijden is aan het onvermogen van de organisatie om effectief *readiness for change* of veranderbereidheid onder haar medewerkers te creëren (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005). Veranderbereidheid is ‘een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen’ (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2011, p.65). Om veranderprocessen vaker te laten slagen, is een hoge veranderingsbereidheid van belang (Metselaar, 1997). Vanuit deze observatie begonnen wetenschappers meer aandacht te besteden aan variabelen die veranderbereidheid mogelijk zouden kunnen creëren of bevorderen (Jones et al 2005; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) leggen veranderbereidheid uit aan de hand van *the theory of planned behaviour*, een sociaal psychologisch model over gepland gedrag en gedragsintenties die Ajzen in 1991 heeft opgesteld. Deze theorie gaat er vanuit dat een gedragsintentie het uiteindelijke gedrag van het individu bepaald. Een drietal aspecten beïnvloeden deze gedragsintentie. De eerste is gedragscontrole, de overtuiging die een individu heeft van de haalbaarheid van de verandering. De tweede is subjectieve norm en gaat over de sociale druk die op het individu wordt uitgeoefend. Het laatste aspect, attitude, gaat over hoe het individu het gedrag evalueert en waardeert (Metselaar et al, 2011). Metselaar (1997) is begonnen met het doorontwikkelen van dit gedachtegoed naar het DINAMO-model (Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations) met bijbehorend meetinstrument voor zijn onderzoek naar veranderbereidheid.

‘Gedragsintentie’ in het model maakte plaats voor ‘veranderbereidheid’ en ‘het geplande gedrag’ werd ‘verander gerelateerd gedrag’. De gedragscontrole geeft dus aan in hoeverre iemand *kan* veranderen, de subjectieve norm in hoeverre iemand het gevoel heeft dat hij of zij *moet* veranderen en de attitude in hoeverre iemand *wil* veranderen. Het model was oorspronkelijk ontwikkeld om de veranderbereidheid van managers te bepalen, maar is ook geschikt voor medewerkers in het algemeen (Metselaar et al, 2011). In dit onderzoek wordt verwacht dat de gedragsintentie veranderbereidheid het mechanisme is tussen dienend leiderschap en employability. Met behulp van het Job Demands-Resources model, die in de volgende paragraaf wordt toegelicht, zal dit mechanisme verder worden omschreven.

2.5 Het Job Demands-Resources model

Het Job Demands-Resources Model (JD-R model) van Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) kan worden gebruikt om uit te leggen dat er niet alleen een directe relatie tussen dienend leiderschap en employability is, maar er ook een indirecte relatie via veranderbereidheid. Het idee achter het JD-R model is dat elke werkomgeving gekarakteriseerd wordt door *job demands* en *job resources*. *Job demands* zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die fysieke of psychische moeite kosten en daarom geassocieerd worden met fysieke of psychische kosten (Demerouti et al, 2001). Voorbeelden zijn hoge werkdruk of veeleisende relaties met klanten (Bakker & Demerouti, 2014). *Job resources* zijn, daarentegen, fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die fysieke of psychische aspecten van een baan die (1) het behalen van werkgerelateerde doelen bevorderen, (2) *job demands* en bijbehorende kosten verminderen of (3) persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren (Demerouti et al, 2001). Voorbeelden zijn sociale steun of feedback op performance (Bakker & Demerouti, 2014).

Job resources zijn niet alleen belangrijk in hun wisselwerking met *job demands*, maar ook belangrijk in hun eigen recht. Volgens het JDR-model stellen *job demands* en *job resources* namelijk twee onafhankelijke processen in werk, namelijk het *health impairment process* en het *motivational process* (Bakker & Demerouti, 2014). In het ‘gezondheidsschade proces’ hebben *job demands* invloed op het welzijn van medewerkers via een bepaalde mediator, net als *job resources* in het ‘motivationale proces’ invloed hebben op het welzijn via een andere factor. Waar *job demands* voorspellers zijn voor uitkomsten zoals job burnout (Demerouti et al, 2001) en emotionele uitputting (van der Broeck, Baillien & de Witte, 2011), zijn *job resources* belangrijke voorspellers voor bijvoorbeeld engagement (Akkerman,

Schaufeli, Brenninkmeijer & Blonk, 2013; Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014) Deze unieke effecten ontstaan doordat *job demands* moeite kosten, waar *job resources* psychologische behoeftes vervullen. Deze kunnen respectievelijk leiden tot verminderde welzijn op het werk of verbeterde welzijn op het werk (Akkerman et al, 2013). Verschillende onderzoeken tonen aan dat beide paden welzijn op het werk kunnen voorspellen (Bakker & Demerouti, 2014). Een voorbeeld van welzijn op het werk is employability (Van der Heijde, 2016).

In de laatste jaren is het aantal publicaties dat zich gericht heeft op het JD-R model duidelijk toegenomen (Demerouti et al, 2001). Het model is inmiddels uitgegroeid tot een van de belangrijkste modellen in de arbeidspsychologie (Schaufeli, 2015). De flexibiliteit van het model is een belangrijke verklaring voor deze populariteit. De theorie kan namelijk op alle werkomgevingen of baan karakteristieken worden toegepast (Bakker & Demerouti, 2014). Schaufeli en Taris (2014) plaatsen een kanttekening bij het JD-R model: het model plaatst aspecten van het werk in een van de twee categorieën (*job demands* of *job resources*), maar geeft geen verklaring waarom dit zo is. Om deze reden vereist het model complementaire theorieën of ander (eerder) onderzoek.

Vanwege de flexibele toepasbaarheid en populariteit van het JD-R model (Bakker en Demerouti, 2014) is desondanks besloten om voor dit model te kiezen. In dit onderzoek wordt alleen naar *job resources* gekeken. Leiderschap (of aspecten daarvan) wordt namelijk vaak gezien als een *job resource* (Breevaart et al, 2014). In het bijzonder zijn sommige onderdelen van leiderschap, zoals coaching of een steunende houding, gebruikt als *job resource* (Schaufeli, 2015).

2.6 Veranderbereidheid, dienend leiderschap en employability

Rafferty et al (2013) voerden een theoretische review van de literatuur over veranderingsbereidheid uit. Zij kwamen tot de conclusie dat interne context *enablers*, zoals leiderschapsprocessen, als een van de belangrijkste antecedenten van veranderbereidheid worden gezien. Dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij veranderbereidheid, stelden Armenakis, Harris en Mossholder (1993) 20 jaar eerder al vast. Ook uit het onderzoek van Santhidran, Chandran en Borromeo (2013) kwam naar voren dat leiderschap een positieve en significante relatie heeft met veranderbereidheid. De review van Armenakis et al (1993) vult hier op aan dat de goede eigenschappen van de leider die geassocieerd worden met zijn reputatie - eerlijkheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en toewijding – essentiële karakteristieken zijn om veranderbereidheid te promoten. Uit onderzoek van Jones et al

(2005) bleek dat medewerkers meer veranderbereid zijn wanneer zij ervaren dat hun leidinggevende waarden omtrent *human relations* nastreeft. Voortbouwend op deze bevindingen, onderzochten Oreg en Berson (2011) transformationeel leiderschap. Hun resultaten onderstreepten het belang van de transformationeel leider bij verandering. Aangezien deze vorm van leiderschap veel overeenkomsten vertoont met dienend leiderschap (Stone et al, 2004) en de eigenschappen die Armenakis et al (1993) en Jones (2005) omschrijven kenmerken zijn die een dienend leider zou kunnen bezitten, is het plausibel dat ook dienend leiderschap positief gerelateerd is aan veranderbereidheid.

Een belangrijke dimensie van dienend leiderschap is empowerment (Greenleaf, 1977; Nuijten, 2009; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Rafferty et al (2013) vonden dat wanneer werknemers participeren in de besluitvorming omtrent veranderingen, ze gevoelens van empowerment ontwikkelen. Daarbij stellen Wanberg en Banas (2000) dat wanneer medewerkers de kans wordt geboden om mee te doen, hun stem te laten horen en zichzelf te ontwikkelen, ze meer open staan voor veranderingen. Het bevorderen van een dergelijke proactieve, zelfverzekerde attitude is een belangrijk onderdeel van empowerment (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) en zou dus meer veranderbereidheid tot gevolg kunnen hebben.

Naast empowerment, is nederigheid de belangrijkste dimensie van dienend leiderschap (Greenleaf, 1977; Nuijten, 2009; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Een nederig leider is zich bewust van zijn sterktes en zwaktes en zoekt actief naar manieren om zijn tekortkomingen te overkomen (Morris et al, 2005; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Dit gedrag komt sterk overeen met veranderbereidheid. Proactieve leiders die zich profileren als voorvechters van verandering zijn meer succesvol in het creëren van veranderbereidheid dan leiders die alleen letten op de weerstand tegen verandering (Armenakis et al, 1993). Bovendien stelt Greenleaf (1977) dat volgers van een dienend leider zelf ook meer dienaar worden. Ook van Dierendonck en Nuijten (2011) nemen dit principe van reciprociteit mee in hun theorie. Nederigheid is het belangrijkste onderdeel van het dienend aspect van dienend leiderschap. Zo zouden dienend, nederig leiders hun volgers meer nederig kunnen maken en daarmee meer bereid tot verandering.

Met behulp van het JD-R model, gekeken vanuit het *job resource*-pad, kan er beargumenteerd worden dat dienend leiderschap employability van medewerkers kan verhogen via veranderbereidheid. Empowerment en nederigheid, als aspecten van leiderschap, kunnen gezien worden als *job resources* (Breevaart et al, 2014). *Job resources* richten zich op de persoonlijke groei en het leren en ontwikkelen van medewerkers (Demerouti et al, 2001)

via het motivationele proces (Bakker & Demerouti, 2014). Veranderbereidheid is een belangrijke mediator in dit proces. Wanneer werknemers geen motivatie hebben om te veranderen, zullen zij waarschijnlijk ook niet veranderbereid zijn. Als een medewerker wel bereid is om te veranderen, is persoonlijke groei, leren en ontwikkelen mogelijk. Een medewerker die persoonlijk groeit, leert en ontwikkelt, is meer *employable* (Van der Heijde & van der Heijden, 2006). Een voorbeeld hiervan is een medewerker die, door ervaren empowerment van zijn leidinggevende, zelfverzekerder en meer proactief is. Hierdoor voelt hij zich meer bereid om aan te slag te gaan met het verbeteren van zijn netwerkvaardigheid, een competentie die hem in de toekomst aan een betere baan kan helpen. Een ander voorbeeld is een medewerker die door de nederige houding van haar leidinggevende bereid is om zelf ook aan één van haar zwakke punten, presenteren, te gaan werken en hierdoor een nieuwe competentie ontwikkelt die haar op haar afdeling breder inzetbaar maakt. Bereidheid om van baan te veranderen (Fugate et al, 2004; van Dam, 2004; Wittekind et al, 2013) of om nieuwe competenties te ontwikkelen (Fugate et al, 2004; van Dam, 2004), is namelijk een belangrijke antecedent van employability. Daarbij overwegen medewerkers die bereid zijn zich aan te passen aan verschillende soorten veranderingen een breder spectrum aan kansen, zoals een baan waar competenties voor nodig zijn die nog ontwikkeld moeten worden (van Dam, 2004). Kortom: volgers zijn meer bereid om te veranderen door de ervaren empowerment (Rafferty et al, 2013; Wanberg & Banas, 2000) en nederigheid (Morris et al, 2005; van Dierendonck & Nuijten, 2011) van hun dienend leider, wat hun employability kan bevorderen (Fugate et al, 2004; van Dam, 2004; Wittekind et al, 2013). Aan de hand van deze verwachtingen, worden de volgende hypothesen opgesteld:

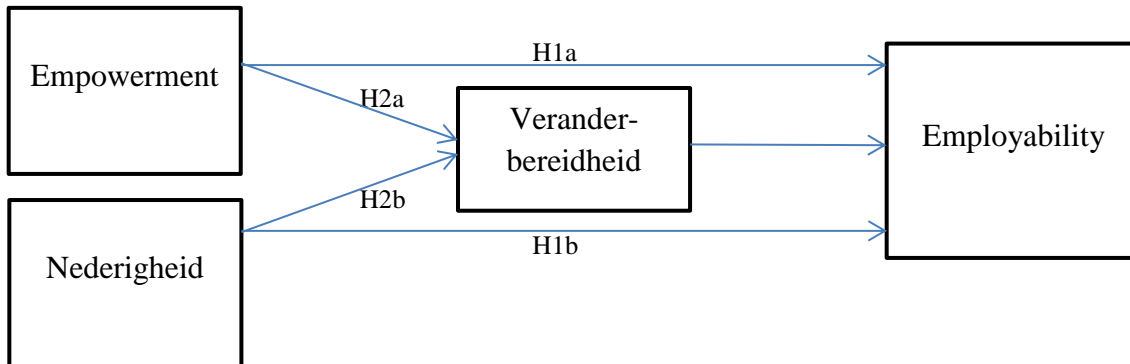
Hypothese 2a: Veranderbereidheid medieert de relatie tussen empowerment en employability.

Hypothese 2b: Veranderbereidheid medieert de relatie tussen nederigheid en employability.

2.7 Conceptueel model

Een samenvatting van de hypothesen staat in het onderstaand onderzoeksmodel (Figuur 1).

Figuur 1. Conceptueel model



3. Methode

3.1 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is gekozen voor kwantitatief onderzoek. Dit is gepast wanneer de probleemstelling vraagt om het begrijpen van de voorspellers van een bepaald resultaat (Creswell, 2013), zoals dit onderzoek zich verdiept in voorspellers voor employability. In kwantitatief onderzoek wordt een theorie objectief onderzocht aan de hand van de relatie tussen variabelen (Creswell, 2013). Er is naar employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid voldoende onderzoek gedaan om de basis voor een theorie te vormen. Ook hebben kwantitatieve onderzoeken al assumpties over de onderliggende theorie (Creswell, 2013): hypotheses kunnen op basis van het literatuuronderzoek geformuleerd worden. Het design van het onderzoek is non-experimenteel, er wordt namelijk gebruik gemaakt van een survey. De data is dus *instrument based*. Deze data ondersteunt of weerlegt de hypotheses.

3.2 Steekproef en procedure

De respondenten zijn medewerkers van Rijkswaterstaat die één tot zeven jaar geleden het traineeship bij Rijkswaterstaat hebben afgerond en inmiddels een vaste aanstelling hebben gekregen binnen de organisatie. Ook zijn er drie jongerenverenigingen van Rijkswaterstaat benaderd om de vragenlijst in te vullen: Jong WVL, WNN Next en Jong ZD. Medewerkers onder de 35 jaar die werkzaam zijn bij een bepaalde dienst worden hier automatisch lid van. Het totale aantal benaderde respondenten kwam uit op N=366. Bij het selecteren van respondenten vanuit Rijkswaterstaat was er dus sprake van een *selection bias*: de

participanten zijn niet volledig random geselecteerd. De respondenten hebben met behulp van het programma Qualtrics online een vragenlijst ingevuld. Het invullen van de vragenlijst duurde circa tien minuten. Voorafgaand aan de vragenlijst is genoemd dat het doel van het onderzoek is om meer te weten te komen over employability en leiderschap bij Rijkswaterstaat. Ook is aangegeven dat alle data vertrouwelijk behandeld wordt en dat deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is. De dataverzameling heeft halverwege juni tot halverwege juli plaatsgevonden.

In totaal hebben 152 respondenten de vragenlijst ingevuld, wat zorgt voor een *response rate* van 41,5 %. 5 respondenten hebben de vragenlijst alleen opgestart, maar niet ingevuld. 25 respondenten hebben alleen controlevariabelen op de eerste pagina van de vragenlijst ingevuld. Nog eens 2 respondenten hadden twee of meer *missing values* op de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Uiteindelijk bleven er 120 bruikbare responses over. Het sample bestaat uit 75 mannen (61,5%) en 47 vrouwen (38,5%). De respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 30,4 jaar ($SD = 3.52$) en zijn gemiddeld 4,4 jaar in dienst van de organisatie ($SD=2,65$). Binnen de gehele organisatie is de populatie anders verdeeld: er zijn 73% mannen en 27% vrouwen, de gemiddelde leeftijd is 49 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is 13. Het verschil tussen de sample en de gehele organisatie is te verklaren door het relatief jonge sample (oud-trainees en medewerkers onder de 35 jaar) dat benaderd is. De meeste respondenten werkten op de afdeling Grote Projecten en Onderhoud ($N=24$), maar elke afdeling van Rijkswaterstaat is in de data vertegenwoordigd. De participanten werken gemiddeld 1,5 jaar onder hun huidige leidinggevende ($SD = 1,22$).

3.3 Meetinstrument

Het meetinstrument dat in dit onderzoek wordt gebruikt, is een combinatie van verschillende, in het Nederlands gevalideerde vragenlijsten vanuit het perspectief van de medewerker op employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid.

Om *employability* te meten is gebruik gemaakt van een instrument ontwikkeld door Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Dit meetinstrument is in meerdere onderzoeken naar employability gebruikt (Graaf, Peeters & van der Heijden, 2011). De schaal bestaat uit 5 dimensies: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. Er zijn in totaal 47 items gemeten op een 6-punts Likert schaal (van 1 helemaal oneens tot 6 helemaal eens). De dimensie beroepsexpertise bestaat uit 15 items ($\alpha = 0.85$). Een voorbeelditem is: “Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren.” De dimensie

anticipatie en optimalisatie bestaat uit 8 items ($\alpha = 0.72$). Een voorbeeld is: “Ik ben er op gericht mezelf continue te ontwikkelen.” De dimensie persoonlijke flexibiliteit bestaat uit 8 items ($\alpha = 0.75$). Een voorbeelditem is: “Ik pas me gemakkelijk aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan.” De dimensie organisatiesensitiviteit bestaat uit 7 items ($\alpha = 0.76$) met als voorbeeld: “In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen.” De laatste dimensie, balans, bestaat uit 9 items ($\alpha = 0.86$). Een voorbeelditem is: “Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar.” De schaal employability bestaat uit het gemiddelde van de antwoorden op deze 47 items, onderverdeeld in 5 dimensies.

Dienend leiderschap is gemeten met een deel van de Servant Leadership Survey (SLS), een meetinstrument dat door Van Dierendonck en Nuijten (2011) is ontwikkeld. De SLS is bevestigd in verschillende studies in meerdere landen en is direct gelinkt aan de ideeën van Greenleaf, in tegenstelling tot sommige andere instrumenten die dienend leiderschap meten (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Het oorspronkelijke meetinstrument bestaat uit 8 dimensies met 30 items. In mijn onderzoek gebruik ik employability en nederigheid, de twee krachtigste dimensies, net als Nuijten (2009) in verschillende onderzoeken doet. Beide dimensies zijn gemeten op een 6-punts Likertschaal (van 1 helemaal mee oneens tot 6 helemaal mee eens). Empowerment is gemeten met 7 items ($\alpha = 0.80$). Een voorbeeld is: “Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn talenten te gebruiken.” De schaal empowerment bestaat uit het gemiddelde van de antwoorden op deze 7 items. Nederigheid is gemeten met 5 items ($\alpha = 0.80$), met als voorbeelditem: “Als mensen kritiek hebben, probeert mijn leidinggevende daarvan te leren”. Deze schaal bestaat uit het gemiddelde van de antwoorden op deze 5 items.

De *veranderbereidheid* van de respondenten is gemeten met een subschaal uit de DINAMO (Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations), dat gebaseerd is op het model van gepland gedrag van Ajzen uit 1986 (Metselaar, 1997). De schaal bestaat uit het gemiddelde van de antwoorden op 4 items ($\alpha = 0.69$). Een voorbeelditem is: “Ik ben bereid me in te zetten voor aanstaande veranderingen”.

In dit onderzoek zijn vijf controlevariabelen opgenomen: het geslacht (1 = man, 2 = vrouw), leeftijd in jaren, de afdeling waarbinnen de respondent werkzaam is, het aantal jaren dat de respondent werkzaam is binnen de organisatie en het aantal jaren dat de respondent onder zijn/haar huidige leidinggevende werkt.

3.4 Analyses

Met behulp van het programma 'IBM SPSS Statistics' (versie 22.0) zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Voor het analyseren is de data opnieuw gecodeerd, daar waar nodig. Vervolgens zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd op alle gebruikte meetinstrumenten. In de beschrijvende analyses zijn de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alpha's en correlaties berekend.

Hypothese 1a en 1b zijn getoetst met behulp van een enkelvoudige lineaire regressie. Om hypothese 2a en 2b te toetsen is de mediatie onderzocht met behulp van de vier-paden analyse volgens de Baron en Kenny (1986) methode, die gebruik maakt van enkelvoudige en meervoudige regressieanalyses. Bij deze analyse wordt er nagegaan in welke mate de relatie tussen de onafhankelijke variabele (X) en afhankelijke variabele (Y) te verklaren is door de mediatorvariabele (M). Ten eerste wordt er onderzocht of er een relatie bestaat tussen X en Y. Ten tweede is de relatie tussen de X en M onderzocht. Ten derde wordt de relatie tussen de M en Y nagegaan. Tot slot is de relatie tussen de X en Y onderzocht door M toe te voegen aan het model. Wanneer er hier een significante relatie wordt gevonden en de relatie tussen X en Y minder sterk wordt of volledig verdwijnt, is er sprake van een partiële of volledige mediatie. Om te voldoen aan mediatie, is het een voorwaarde dat de eerste drie paden significante relaties aantonen. Om te onderzoeken of het indirecte effect in het mediatiemodel significant is, is aanvullend een Sobeltest uitgevoerd (Preacher & Hayes, 2008).

4. Resultaten

4.1 Correlaties tussen de verschillende variabelen

Met een Pearson correlatie is de relatie tussen employability, veranderbereidheid, empowerment en nederigheid onderzocht. Er is zoals verwacht een significant positieve correlatie tussen empowerment en nederigheid ($r = .58, p < .01$), de twee dimensies van dienend leiderschap. In lijn met de verwachtingen zijn empowerment en employability positief met elkaar gecorreleerd ($r = .43, p < .01$). Ook is er een positief significante correlatie gevonden tussen nederigheid en employability ($r = .30, p < .01$), net als tussen employability en veranderbereidheid ($r = .32, p < .01$). Deze resultaten zijn in lijn met de verwachtingen. Veranderbereidheid correleert significant positief met empowerment ($r = .22, p < .05$), maar onverwachts niet met nederigheid ($r = -.01, ns$). Tabel 1 geeft deze correlatieresultaten weer.

Daarnaast staan ook de relatie van employability, veranderbereidheid, empowerment en nederigheid met de controle variabelen (leeftijd, aantal dienstjaren en het aantal jaren dat

de respondent onder de leidinggevende werkt) in Tabel 1. Leeftijd correleert significant positief met het aantal dienstjaren ($r = .76, p < .01$) en het aantal jaren dat de respondent onder de leidinggevende werkzaam is ($r = .27, p < .01$), maar laat geen significante verbanden zien met de onderzoeksvariabelen in dit onderzoek. Het aantal dienstjaren en het aantal jaren dat de respondent onder de leidinggevende werkt correleren significant positief met elkaar ($r = .40, p < .01$). Geslacht heeft alleen een significant negatieve relatie met veranderbereidheid ($r = -.19, p < .05$), net als het aantal dienstjaren ($r = -.19, p < .05$) en het aantal jaren dat de respondent onder de leidinggevende werkzaam is ($r = -.30, p < .01$). Verder laten deze variabelen geen significante verbanden met de andere onderzoeksvariabelen zien.

Tabel 1

Correlatiematrix

Variabele	M (SD)	1	2	3	4	5	6	7
1. Employability	4.51 (0.38)							
2. Veranderbereidheid	4.08 (0.53)	.32**						
3. Empowerment	4.47 (0.68)	.43**	.22*					
4. Nederigheid	4.08 (0.67)	.30**	-.01	.58**				
5. Geslacht	1.39 (0.49)	-.11	-.19*	-.04	.05			
6. Leeftijd	30.43 (3.52)	-.04	-.06	-.06	-.03	-.02		
7. Dienstjaren	4.43 (2.65)	-.05	-.19*	-.10	-.01	-.04	.76**	
8. Jaren werkzaam onder leidinggevende	1.55 (1.22)	-.13	-.30**	-.06	.10	.00	.27**	.40**

Noot: $n = 120$; * $p < .05$ (two-tailed); ** $p < .01$ (two-tailed)

4.2 Controle variabelen

Om te onderzoeken of er verschillen zijn op employability, veranderbereidheid, empowerment of nederigheid tussen mannen en vrouwen zijn er vier t-toetsen uitgevoerd. Alleen de t-toets voor veranderbereidheid was significant ($t(112)=2.00, p < .05$): mannen ($M=4.16, SD=.51$) scoorden hoger op eigen veranderbereidheid dan vrouwen ($M=3.96, SD=.55$). Ook is er vier keer een eenweg ANOVA uitgevoerd om na te gaan of er verschillen zijn op employability, veranderbereidheid, empowerment of nederigheid tussen en medewerkers die werkzaam zijn in een bepaalde dienst (dertien categorieën) binnen Rijkswaterstaat. Er zijn hier geen significante verschillen gevonden.

Aangezien het geslacht, het aantal dienstjaren en het aantal jaren dat de respondent onder de leidinggevende werkzaam is significant correleren met één van de hoofdvariabelen (veranderbereidheid, zie Tabel 1), is besloten om deze variabelen in alle regressieanalyses als controlevariabelen op te nemen.

4.3 De relatie tussen employability en dienend leiderschap

Om hypothese 1a en 1b te toetsen, de relatie tussen employability en de twee dimensies van dienend leiderschap (empowerment en nederigheid) worden regressie analyses gedraaid. Om hypothese 1a te toetsen, is de relatie tussen empowerment (X) en employability (Y) geanalyseerd. Deze relatie verklaart 18% van de variantie ($R^2 = .18$) en is significant ($\beta = .43$, $p < .001$). Dit effect is positief; een hogere score op empowerment gaat dus gepaard met een hogere score op employability. Hiermee wordt hypothese 1a aangenomen.

De relatie tussen nederigheid (X) en employability (Y) is gehypothetiseerd in hypothese 1b. Uit de regressieanalyse bleek dat deze relatie 9% van de variantie verklaard ($R^2 = .09$) en significant is ($\beta = .30$, $p < .01$). Dit effect is positief, wat betekent dat een hogere score op nederigheid samen gaat met een hogere score op employability. Hiermee wordt ook hypothese 1b aangenomen.

4.4 De relatie tussen employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid

Om hypothese 2a te toetsen, is het mediatie effect van veranderbereidheid (M) op de relatie tussen empowerment (X) en employability (Y) in drie stappen onderzocht. Om te voldoen aan een mediatie behoren de relaties tussen X, Y en M significant te zijn. Zoals aangetoond in paragraaf 4.3 is de relatie tussen empowerment en employability significant (Stap 1). De relatie tussen empowerment en veranderbereidheid is ook significant (Stap 2) ($\beta = .22$, $p < .05$) en verklaart 5% van de variantie ($R^2 = .05$). Tevens is de relatie tussen veranderbereidheid en employability significant (Stap 3) ($\beta = .32$, $p < .01$) met een verklaarde variantie van 10% ($R^2 = .10$). Na toevoeging van veranderbereidheid als mediator in het model, is het totale effect significant (Stap 3) ($\beta = .22$, $p < .001$). Het directe effect van empowerment op employability is na de toevoeging significant gebleven, wat erop wijst dat de relatie tussen gepercipieerd empowerment en employability partieel gemedieerd wordt door veranderbereidheid. Deze mediatie is significant (Sobel = 2.49, $p < .05$). Hiermee wordt hypothese 2a gedeeltelijk aangenomen. In Tabel 2 staan deze resultaten gepresenteerd.

Hypothese 2b is getoetst door het mediatie effect van veranderbereidheid (M) op de relatie tussen empowerment (X) en employability (Y) te onderzoeken. Wederom is er eerst in

drie stappen gekeken naar de relaties tussen deze drie variabelen. Hypothese 1b is aangenomen: de relatie tussen nederigheid en employability is significant (Stap 1). De relatie tussen nederigheid en veranderbereidheid is echter niet significant (Stap 2) ($\beta = .00$, *ns*) en verklaart geen variantie. De relatie tussen veranderbereidheid en employability is significant (Stap 3) ($\beta = .315$, $p < .01$) en verklaart 10% van de variantie ($R^2 = .10$). Wanneer veranderbereidheid wordt toegevoerd in het model, is het totale effect significant (Stap 3) ($\beta = .30$ $p < .001$). Doordat de relatie tussen nederigheid en veranderbereidheid niet significant is, is er niet aan de voorwaarden van een mediatie voldaan. Hypothese 2b wordt niet ondersteund en dus verworpen. Tabel 3 laat deze uitkomsten zien.

Tabel 2

Regressieanalyse empowerment

Afhangelijke variabele:		Employability			
Mediator:		Veranderbereidheid			
		β	<i>SE</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
Stap 1	Geslacht	-.11	.08	1.18	.01
	Dienstjaren	-.05	.02	.22	.00
	Jaren onder leidinggevende	-.13	.03	1.93	.02
	Empowerment	.43	.05	23.13***	.18
Stap 2	Geslacht	-.19	.10	3.99*	.03
	Dienstjaren	-.19	.02	4.05*	.03
	Jaren onder leidinggevende	-.30	.04	11.07**	.09
	Empowerment	.22	.07	5.30*	.05
Stap 3	Geslacht	-.11	.08	1.18	.01
	Dienstjaren	-.05	.02	.22	.00
	Jaren onder leidinggevende	-.13	.03	1.93	.02
	Mediator	.32	.07	12.00**	.10
	Empowerment	.22	.07	15.00***	.23

Noot: $n = 120$; * $p < .05$ (two-tailed); ** $p < .01$ (two-tailed); *** $p < .001$

Tabel 3*Regressieanalyse nederigheid*

Afhankelijke variabele:		Employability			
Mediator:		Veranderbereidheid			
		β	<i>SE</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
Stap 1	Geslacht	-.11	.08	1.18	.01
	Dienstjaren	-.05	.02	.22	.00
	Jaren onder leidinggevende	-.13	.03	1.93	.02
	Nederigheid	.31	.05	10.05**	.09
Stap 2	Geslacht	-.19	.10	3.99*	.03
	Dienstjaren	-.19	.02	4.05*	.03
	Jaren onder leidinggevende	-.30	.04	11.07**	.09
	Nederigheid	.00	.08	.00	.00
Stap 3	Geslacht	-.11	.08	1.18	.01
	Dienstjaren	-.05	.02	.22	.00
	Jaren onder leidinggevende	-.13	.03	1.93	.02
	Mediator	.32	.07	12.00**	.10
	Nederigheid	.30	.05	11.37***	.19

Noot: n= 120; * $p < .05$ (two-tailed); ** $p < .01$ (two-tailed); *** $p < .001$

5. Discussie

In deze scriptie is de relatie tussen dienend leiderschap, employability en veranderbereidheid onderzocht. Het doel van het onderzoek was om te achterhalen in hoeverre er een relatie is tussen ervaren dienend leiderschap en de mate waarin een werknemer zichzelf als *employable* ervaart en of deze relatie gemedieerd wordt door eigen veranderbereidheid. Om dit te onderzoeken, waren vier hypothesen opgesteld. De bevindingen, aanbevelingen en limitaties worden hieronder besproken.

5.1 Bevindingen en theoretische implicaties

In de eerste set hypothesen is er beargumenteerd dat medewerkers die hun leidinggevende als dienend leider percipiëren, zichzelf meer *employable* schatten. Meer specifiek is er

onderbouwd dat wanneer medewerkers hun leider als empowering (H1a) en nederig (H1b) ervaren, zij een hogere mate van eigen employability rapporteren. Zoals verwacht is er voor de hypothesen een positief verband gevonden tussen empowerment en nederigheid enerzijds en employability anderzijds. Dit betekent dat hoe meer de leider als empowering en nederig wordt gezien, hoe meer *employable* medewerkers zichzelf ervaren.

De tweede set hypothesen gaan over het mediatie effect dat veranderbereidheid heeft op de relatie tussen employability enerzijds en empowerment (H2a) en nederigheid (H2b) anderzijds. Hypothese 2a voorspelde dat veranderbereidheid de relatie tussen empowerment en employability medieert. Uit de resultaten bleek dat empowerment zowel een directe relatie, als een indirecte relatie (via veranderbereidheid) heeft met employability. Er is dus een partiële mediatie gevonden in plaats van een volledig mediatie effect. In hypothese 2b is beargumenteerd dat veranderbereidheid de relatie tussen nederigheid en employability medieert. Tegen de verwachtingen in, laten de resultaten geen mediatie effect zien. De ervaren nederigheid bleek geen significante relatie te hebben met veranderbereidheid te hebben. Door het ontbreken van dit verband, kan er niet gesteld worden dat er sprake is van een mediatie.

Dit onderzoek voegt aan de wetenschappelijke literatuur toe dat dienend leiderschap een positieve relatie heeft met employability. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek naar leiderschap (Camps & Rodríguez, 2011; Kuoppale, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008; van der Heijde & van der Heijden, 2014), empowerment (Goh & Zhen-Jie, 2014; Greenleaf, 1998) en nederigheid (Owens & Hekman, 2012; Prime & Salib, 2014). Daarbij toont dit onderzoek aan dat empowerment niet alleen een directe relatie, maar ook een indirecte relatie (via veranderbereidheid) heeft met employability. Deze bevindingen sluiten aan bij soortgelijke bevindingen uit andere onderzoeken naar leiderschap (Armenakis et al, 1993; Jones et al, 2005; Oreg & Bernson, 2011; Santhidran et al, 2013) en empowerment (Rafferty et al, 2013; Wanberg & Banas, 2000).

Het vinden van een partiële mediatie in plaats van een volledig mediatie effect van veranderbereidheid op de relatie tussen empowerment en employability was onverwachts. Deze bevindingen impliceren dat er nog andere processen een rol spelen tussen empowerment en employability. Een voorbeeld van een dergelijk proces kan de mate waarin een medewerker initiatief neemt zijn. Initiatief en employability bleken al eerder positief gerelateerd (van Dam, 2004) en aangezien empowerment een proactieve houding stimuleert (van Dierendonck & Nuijten, 2011), is het mogelijk dat dit resulteert in initiatiefrijk gedrag.

Naast dit mechanisme zijn er uiteraard nog veel andere processen mogelijk die een rol spelen tussen empowerment en employability en de partiële mediatie zouden kunnen verklaren.

Het ontbreken van een relatie tussen nederigheid en veranderbereidheid was niet in lijn met eerdere studies (Armenakis, 1993; Greenleaf, 1977; van Dierendonck & Nuijten, 2011), die suggereerden dat er wel een verband zou zijn tussen deze variabelen. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van dit verband, is dat de respondenten zich niet méér veranderbereid voelen door een nederige houding van hun leider, omdat zij zichzelf al redelijk bereid tot verandering voelen. Kijkend naar het hoge gemiddelde van veranderbereidheid, een 4.08 (SD = .53) op een schaal van 1 tot 5, is dit een plausibele verklaring. De reden voor het ontbreken van het verband, zou ook bij ‘nederigheid’ kunnen liggen. Nederigheid is pas redelijk recent als relevant leiderschapsgedrag erkent (Hale & Fields, 2007). De combinatie van leiderschap en nederigheid is weinig onderzocht (Nuijten, 2009; Owens & Hekman, 2012; Parris & Peacey, 2012) en voelt voor sommige academici onnatuurlijk of zelfs paradoxaal aan (Nuijten, 2009). Het is goed mogelijk dat het samengaan van leiden en dienen ook in de praktijk als onconventioneel wordt gezien. Het kan zo zijn dat men zich er niet bewust van is dat nederigheid belangrijk leiderschapsgedrag is, ook omdat er nog niet zoveel bekend is over het concept. Medewerkers zullen zich dan niet bezig houden met de mate waarin hun leidinggevende zich nederig opstelt of herkennen dergelijk gedrag niet. Ook is het mogelijk dat respondenten geen goed zicht hebben op de mate waarin hun leidinggevende nederig is. Zo is een van de items uit het meetinstrument: ‘Van kritiek van zijn/haar leidinggevende probeert mijn leidinggevende te leren’. Het is denkbaar dat veel medewerkers geen kennis hebben van de kritiek die hun leidinggevende van dienst leidinggevende krijgt en het daarom lastig vinden om een passende score te geven. In de vragenlijst was geen ‘neutrale’ antwoordoptie opgenomen, maar konden de respondenten antwoorden op een schaal van 1 tot 6. Mogelijk hebben respondenten door het ontbreken van kennis over of zich op nederig gedrag van hun leidinggevende een middenweg gekozen; in de dataset was duidelijk zichtbaar dat de meeste respondenten een 4 gaven, wat zich uitte in een gemiddelde score van 4.08 (SD = .67) op nederigheid. Een ander, theoretisch argument is dat het principe van reciprociteit uit de theorie van Greenleaf (1977) en van Dierendonck en Nuijten (2011), dat stelt dat volgers van dienend leiders zelf meer dienaar worden, niet op gaat voor nederigheid. Het is mogelijk dat volgers van nederig leiders zelf niet meer nederig worden en dat er daarom geen verband met veranderbereidheid is gevonden. Eigenschappen van het ‘dienen’ uit dienend leiderschap bestaan niet alleen uit nederigheid, maar bijvoorbeeld ook uit de karakteristieken vergevingsgezindheid en op de achtergrond treden (Nuijten, 2009).

Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of de reciprociteit voor deze eigenschappen wel op gaat en of er een relatie met veranderbereidheid aanwezig is.

Tot slot wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Deze luidde: *In hoeverre is er een relatie tussen gepercipieerd dienend leiderschap en eigen employability en speelt eigen veranderbereidheid hier een mediërende rol in?* De resultaten wijzen uit dat er een positieve relatie is tussen ervaren dienend leiderschap en eigen employability. Eigen veranderbereidheid speelt hier een gedeeltelijke mediërende rol in, maar alleen bij de eigenschap ‘empowerment’ van de dienend leider. Dit impliceert dat er nog andere processen zijn die een rol spelen tussen empowerment en employability.

5.2 Praktische aanbevelingen

Het is in het belang van werknemers en organisaties om te investeren in employability (Fugate et al, 2004; Rothwell & Arnold, 2007; van Dam, 2004; van der Heijde & van der Heijden, 2006). De bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat wanneer werknemers onder een dienend leider werken, zij zichzelf meer *employable* ervaren. Voor organisaties die de employability van hun personeel willen verhogen, kan het nuttig zijn om op deze relatie in te spelen. Een eerste stap zou het vergroten van het bewustzijn onder leiders welke belangrijke rol zij spelen in het vergroten van de employability onder medewerkers (Van der Heijde & van der Heijden, 2014). Vervolgens zouden ook de voordelen van een dienende leiderschapsstijl bij leidinggevendenden onder de aandacht kunnen worden gebracht. Aanvullend zouden leiderschapstrainingen en ontwikkelprogramma’s leiders de vaardigheden kunnen bieden die ze helpen om hun volgers te empoweren en zich nederig op te stellen. Luisteren is hier een belangrijk onderdeel in (Nuijten, 2009). Daarnaast is het om employability van belang dat er voor elke werknemer maatwerk wordt geleverd: er behoort steeds een uniek samenspel zijn tussen het leerklimaat van de organisatie en de loopbaan- en levensfase van individuele medewerkers. Het is hierbij raadzaam om de opbrengsten voor medewerkers en die voor de organisatie in balans te houden, zodat medewerkers niet alleen meer *employable* raken, maar dat er ook sprake is van een duurzaam concurrentievoordeel (Van der Heijde, 2016).

De resultaten impliceren niet alleen dat empowerment een belangrijke rol speelt in het verhogen van employability, maar ook de veranderbereidheid van de werknemers zelf. Organisaties zouden op basis van deze wetenschap concreet kunnen handelen om de veranderbereidheid van hun medewerkers te vergroten. Het stimuleren van gesprekken voeren over veranderbereidheid kan voor sommige medewerkers al voldoende kunnen zijn om

daarmee aan de slag te gaan. Daarnaast is het volgens Fox en Amichai-Hamburger (2001, in Rafferty et al, 2013) belangrijk dat als *change leaders* het gevoel en het denken over verandering bij individuele medewerkers willen veranderen (en ze dus bijvoorbeeld meer bereid willen maken tot verandering), ze gebruik moeten maken van verschillende soorten communicatie en invloed. Om het denken over verandering te beïnvloeden is het van belang dat de communicatie woorden, argumenten, beweegredenen, analyses en cijfers bevat. Wanneer leidinggevendenden ook het gevoel over verandering willen veranderen, is het belangrijk dat ze andere middelen van communicatie gebruiken, zoals afbeeldingen, kleuren, muziek en sfeer. Ook kan er aan collectieve veranderbereidheid gebouwd worden door het implementeren van groepsinterventies waar positieve opvattingen en gevoelens over verandering ontwikkeld kunnen worden (Rafferty et al, 2013). Om succesvol veranderbereidheid te creëren, is het wel een belangrijke randvoorwaarde dat dit in het karakter van de organisatie zit die het aan haar medewerkers oplegt (Jones et al, 2005).

Kortom, het creëren van bewustwording voor de thematiek omtrent dienend leiderschap en veranderbereidheid biedt de organisatie de mogelijkheid om de employability van hun personeel te verbeteren.

5.3 Limitaties van het onderzoek

Dit onderzoek heeft, zoals elke studie, een aantal beperkingen. Een eerste beperking is dat er gebruik is gemaakt van zelfbeoordeling om employability, dienend leiderschap en veranderbereidheid te meten. Percepties zijn subjectief en respondenten zouden zichzelf kunnen over- of onderschatten. Daarnaast is deze data gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden. De respondenten zouden bijvoorbeeld employability als een sociaal wenselijke eigenschap kunnen hebben beschouwd, waardoor ze zichzelf een hogere bereidheid hebben toegekend dan hoe deze in werkelijkheid is (gemiddelden scoorden de respondenten 4,51 op een schaal van 1 tot 6, wat dus vrij hoog is). De kans op sociaal wenselijke antwoorden is echter zoveel mogelijk beperkt door niet de exacte doelstelling van het onderzoek prijs te geven, zowel positief als negatief geformuleerde stellingen te gebruiken en de garantie op vertrouwelijkheid van de antwoorden vooraf duidelijk kenbaar te maken. Toekomstig onderzoek zou het risico van vertekende resultaten door sociale wenselijkheid nog verder kunnen verkleinen door een aanvullende meting te gebruiken, bijvoorbeeld vanuit het perspectief van de leidinggevende.

Een andere beperking is het onvermogen om causale verbanden te bepalen. Dit onderzoek is cross-sectioneel, waardoor het niet mogelijk is om de causaliteit van relaties aan

te tonen. Zo kan er bijvoorbeeld niet gezegd worden dat nederigheid een effect heeft op employability, omdat er slechts gebruik is gemaakt van één meetmoment. Er kan hoogstens gesproken worden van samenhang tussen de variabelen. Bestaande wetenschappelijke literatuur heeft wel een richting gegeven aan de bevonden relaties, maar het is ook mogelijk dat de relaties in werkelijkheid een andere volgorde aannemen. Zo is er vanuit de literatuur een verwachte richting van de relatie tussen veranderbereidheid en employability, maar is het voorstelbaar dat deze relatie een andere volgorde heeft. Mensen die meer eigen veranderbereidheid ervaren, zouden als gevolg hiervan hun leider als meer *empowering* kunnen zien. Toekomstig onderzoek zou met longitudinaal onderzoek, dat gebruik maakt van meerdere meetmomenten, de effecten van de variabelen kunnen achterhalen.

Tot slot is het belangrijk om de beperkte mate van generalisatie van de gevonden bevindingen uit dit onderzoek te noemen. Niet alleen het relatief lage respondentenaantal ($n = 120$), maar ook het opleidingsniveau en de leeftijd van de respondenten en de specifieke publieke organisatie waar de respondenten werkzaam waren, tasten de mate van generalisatie van de bevindingen aan. Mogelijk zou het afnemen van dezelfde vragenlijst onder een groter aantal medewerkers, lager opgeleide medewerkers, jongere medewerkers of medewerkers werkzaam in een andere sector alternatieve data opleveren. Replicatie van dit onderzoek zou meer zekerheid kunnen geven over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Om herhaling van het huidige onderzoek te vergemakkelijken, zijn de respondenten, procedure, meetinstrumenten en analyses in de methodesectie uitgebreid beschreven.

5.4 Conclusie

Dienend leiderschap is geen makkelijk na te streven concept (Greenleaf, 1977; Nuijten, 2009; Parris & Peachey, 2013), maar wanneer het gaat om het verhogen van employability zeker de moeite waard. Ook het verhogen van de veranderbereidheid van werknemers, door hen te empoweren, kan een toegevoegde bijdrage leveren aan hun inzetbaarheid. Vervolgonderzoek zou de causaliteit en mate van generalisatie van de deze relaties kunnen vaststellen. Ook zouden vervolgonderzoekers een wijze kunnen achterhalen om dienend leiderschap onder leidinggevendens succesvol te stimuleren. Met behulp van een bijbehorende training of cursus zouden organisaties het aantal dienend leiders in hun personeelsbestand aanzienlijk kunnen verhogen. Mogelijk is met deze hulp employability *served on a silver platter*.

Referenties

- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the Job Demands—Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356-366.
- Armenakis, A. A, Harris, S. G., Mossholder, K. W (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46(6): 681-703.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). *Working and Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume 3*. Hoboken (USA): John Wiley & Sons, Inc.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The modiator mediator variabele distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, p. 1173-1182.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership & organizational studies*, 7(3), 18-40.
- Blok (2015, 15 oktober). *Kamerbrief over mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige Rijksoverheid*. Het document is binnen de organisatie verkregen. Het document is op te vragen via <https://www.rijksoverheid.nl/regering/inhoud/bewindspersonen/stef-blok/documenten/kamerstukken/2015/11/24/kamerbrief-over-mobiliteit-en-flexibele-inzet-van-personeel-voor-een-toekomstbestendige-rijksoverheid>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- Clegg, S. & Komberger, M. & Rhodes, C. (2007). Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, 18 (1), 107-122
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Londen (U.K.): Sage Publications.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology*, 57(3), 488-509.

- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3(2), 103–124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Goh, S. K., & Zhen-Jie, L. B. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17.
- Graaf, S. D., Peeters, M., & Heijden, B. van der (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor Sociale, Arbeids-en Organisatiepsychologie*, 24(4), 375-391.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership, a journey into the nature of legitimate power & greatness*. New Jersey (USA): Paulist Press
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey (USA): Paulist Press.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, (5), 121-151
- ICTU Internetspiegel (2015). *Werken is bewegen. Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Rijkswaterstaat.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM*, 18(2), 1-22.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU-huisdrukkerij.
- Metselaar, E.E., & Cozijnsen, A.J., & Van Delft, P. (2011). *Van weerstand van veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nuijten, I. (2009). *Servant-leadership: Paradox or diamond in the rough? A multidimensional measure and empirical evidence* (proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam). Verkregen via persoonlijk contact.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Prime, J., & Salib, E. (2014, 12 mei). The best leaders are humble leaders. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd via <https://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, 64(3), 627-659.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.

- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of business economics and management*, 14(2), 348-363.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68.
- SER (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag: Sociaal Economische Raad. Verkregen via <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2011/b29668.aspx>
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- The New York Times (2008, 5 februari). *Barack Obama's Feb. 5 Speech*. Geraadpleegd van http://www.nytimes.com/2008/02/05/us/politics/05text-obama.html?_r=0
- Van den Broeck, A., Baillien, E., & De Witte, H. (2011). Workplace bullying: A perspective from the Job Demands-Resources model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 40-51.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.
- Van Dam, K., van der Heijden & Schijns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en organisatie*, 19(1), 53-68.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Van der Heijde, C. M. (2016). *The measurement and enhancement of employability and career success: over different life and career stages* (proefschrift, Universiteit Twente). Verkregen via http://doc.utwente.nl/99454/1/thesis_C_van_der_Heijde.pdf
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

- Van der Heijde, C. M. & van der Heijden, B.I.J.M (2014). Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality. *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, 14, 55-72.
- Van der Heijden, B.I.J.M (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing practices throughout careers*. Assen: Van Gorcum.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.

Bijlage 1: Het meetinstrument

1.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2.

Wat is uw leeftijd?

3.

In welke dienst bent u werkzaam?

- Corporate Dienst
- Centrale Informatievoorziening
- Grote Projecten en Onderhoud
- Programma's, Projecten en Onderhoud
- Verkeer- en Watermanagement
- Water, Verkeer en Leefomgeving
- Noord-Nederland
- Oost-Nederland
- Midden-Nederland
- West-Nederland Noord
- West-Nederland Zuid
- Zuid-Nederland
- Zee en Delta

4.

Hoe lang bent u werkzaam bij Rijkswaterstaat?

5.

Hoe lang werkt u onder uw huidige leidinggevende?

6.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	helemaal mee oneens				helemaal mee eens	
Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijk discussies op mijn werkgebied aan te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkzaamheden te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, verder te helpen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind mezelf, over het algemeen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

goed in mijn werk.

Ik heb weinig vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein.

Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van hoog niveau.

Ik bracht in het afgelopen jaar een groot deel van mijn werkzaamheden tot een goed einde.

Ik heb zelf een goede dunk van de prestaties die ik in het afgelopen jaar leverde.

Ik voelde mij in het afgelopen jaar goed als ik aan het werk was.

7.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

Ik besteed weinig tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen.

Ik neem de verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde.

Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan. Ik ben er op gericht om mezelf continu te ontwikkelen.

Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij verworven kennis en vaardigheden.

Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik geen rekening met de externe marktvrage.

Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende werkgebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden.

Ik heb me in het afgelopen jaar bezig gehouden met de laatste ontwikkelingen op mijn werkgebied

Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan.

Ik ben er op gericht om mezelf continu te ontwikkelen.

8.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	helemaal mee oneens				helemaal mee eens	
Ik pas me gemakkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pas me gemakkelijk aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn werkomgeving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn sector/branche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sta negatief (het was: positief) tegenover veranderingen in mijn functie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het prettig om met nieuwe mensen te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	helemaal mee oneens				helemaal mee eens	
Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik doe graag iets extra's voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik deel mijn ervaring en kennis met niet anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet veel invloed uit te oefenen binnen onze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	helemaal mee oneens				helemaal mee eens	
Ik heb last van werkstress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk en privé leven zijn in balans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werken, leren, en leven zijn in harmonie met elkaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

evenwichtig verdeeld.

Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen is bij mij in evenwicht.

Na mijn werk kan ik mij over het algemeen ontspannen.

De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun.

11.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	helemaal mee oneens			helemaal mee eens		
Ik ben bereid me in te zetten voor aanstaande veranderingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid tijd vrij te maken voor veranderingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet bereid om eventuele weerstand tegen veranderingen bij mijn collega's weg te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut en noodzaak van veranderingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werksituatie

Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	helemaal mee oneens			helemaal mee eens		
Mijn leidinggevende geeft mij de informatie die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn talenten te gebruiken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door mijn leidinggevende heb ik mij verder kunnen ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn leidinggevende moedigt zijn/haar medewerkers niet aan om met nieuwe ideeën te komen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om beslissingen te nemen die het werk eenvoudiger maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt mij om zelf tot de oplossing te komen, in plaats van dat hij/zij mij vertelt wat ik zou moeten doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende biedt mij volop mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft mij de informatie die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende leert van kritiek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Van kritiek van zijn/haar leidinggevende probeert mijn leidinggevende te leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft zijn/haar fouten niet toe aan zijn/haar leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende leert van anderen die anders denken dan hij/zij denkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als mensen kritiek hebben, probeert mijn leidinggevende daarvan te leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>