



# De invloed van de complexe tweedeling van transformationeel en transactioneel leiderschap op het stimuleren van inzetbaarheid van medewerkers in MKB

Een onderzoek naar het relatieve effect van  
transformationeel en transactioneel leiderschap op  
de interne en externe inzetbaarheid van  
medewerkers in respectievelijk service en  
productie MKB in Midden-Nederland

**Universiteit Utrecht**

**Master Strategisch Human Resource Management**

**Begeleider**

**Leonie Heres**

**Auteur**

**Juliëtte Bus**

**Studentnummer**

**6330436**

**Datum**

**5 juli 2019**



Juliëtte Bus 6330436

Begeleider en eerste lezer Dr. Leonie Heres

Tweede lezer Dr. Carina Schott

**Masterthesis**

Master Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Universiteit Utrecht

5 juli 2019

# VOORWOORD

*Great things never come from comfort zones.*

Wat een avontuur. Kan ik zeggen dat ik na twee jaar dan eindelijk *Master of Science* ben? Bijna!

In 2016 ben ik afgestudeerd voor mijn HBO-opleiding Human Resource Management en wist ik direct dat ik meer wilde weten over de werking van organisaties en dat ik hun context beter wilde begrijpen. Na een jaar te hebben gewerkt in het HR-vakgebied ben ik begonnen aan mijn pre-master en in 2018 ingestroomd in de master Strategisch Human Resource management aan de Universiteit Utrecht. Ondanks dat ik twee jaar lang naast mijn baan altijd bezig was met mijn fulltime (pre-) master, heb ik absoluut geen spijt dat ik begonnen ben aan deze achtbaan. Door mijn master ben ik kritischer geworden in hoe werk zo georganiseerd kan worden dat medewerkers hun werk het best kunnen uitvoeren. Ik heb geleerd om verder te kijken dan alleen naar organisaties, maar ook te kijken naar hun (maatschappelijke) omgeving. Tevens ben ik enthousiast gemaakt om mij in mijn masterthesis te richten op het belang van de werkwijze van leidinggevenden voor HRM-praktijken en daarmee medewerkers.

Mijn baan als junior personeelsadviseur in het MKB (midden- en kleinbedrijf) heeft daarnaast mijn ogen geopend over hoe onderbelicht het MKB is in de wetenschappelijke literatuur, ondanks hun ontzettend belangrijke bijdragen voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. Het was dan ook direct duidelijk dat ik mijn scriptie zou richten op leidinggevenden in het MKB.

Zonder de begeleiding van Leonie Heres had ik mijn masterthesis niet kunnen uitvoeren en schrijven zoals ik nu heb kunnen doen. Haar eerlijkheid, nuchterheid, geduld, enthousiasme, meeleven en feedback hebben ervoor gezorgd dat ik de druk die rond het schrijven van een masterthesis hangt, heb kunnen relativeren. Ik heb altijd haar uitspraken herhaald om mezelf weer met twee voeten op de grond te zetten. Ook mijn werkgever ben ik ontzettend dankbaar voor de kans en flexibiliteit die ik heb gekregen om mezelf verder te ontwikkelen door het volgen van deze master. Daarnaast ben ik ook alle collega's en partners die me hebben geholpen met het benaderen van MKB en het stimuleren van collega's om de vragenlijst in te vullen, ontzettend dankbaar. Zonder hun was ik nu waarschijnlijk nog steeds bezig met het verzamelen van respondenten. Tot slot hebben mijn familie en mijn vriend mij altijd gesteund en ondersteund waar zij konden, zodat ik me altijd zoveel mogelijk kon richten op mijn master. Zonder jullie was het niet gelukt!

Om eerlijk te zijn, ben ik opgelucht maar ook erg dankbaar dat ik mijn masterthesis heb kunnen afronden. Ik wens u veel leesplezier met mijn interessante uitkomsten!

Juliëtte Bus

Utrecht, 5 juli 2019

## SAMENVATTING

De komende jaren wordt het een grote uitdaging voor organisaties om geschikte medewerkers te vinden. Juist voor midden- en kleinbedrijven (MKB) kan het opleiden en aantrekken van medewerkers moeilijk zijn, door hun beperkte financiële middelen. Inzetbaarheid wordt gezien als een manier om ervoor te zorgen dat organisaties mee kunnen in veranderingen (bijv. McGrath, 2009), zodat medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Inzetbaarheid is een kans van een individu op een baan op de interne en/of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). Leidinggevendens spelen hierbij een sleutelrol. In eerder onderzoek, buiten MKB, is de relatie tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid aangetoond (bijv. Camps & Rodríguez, 2011). In dit onderzoek wordt verondersteld dat ook transactioneel leiderschap, middels het motiveren van medewerkers om gewenste resultaten en ontwikkeldoelen te bereiken (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192), invloed heeft op inzetbaarheid. Tevens blijkt dat op basis van het *augmentation effect* leidinggevendens beide soorten leiderschapstijlen vertonen, maar in verschillende mate (Bass, 1999). Daarnaast is het in lijn met de *best fit school* interessant om onderscheid te maken in service en productie MKB (bijv. Raziq, 2011), omdat afstemming van HRM-praktijken op de specifieke organisatiecontext van belang is voor het succes van elke organisatie. De veronderstelling is dat transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap beiden invloed hebben op inzetbaarheid, maar dat de voorkeur voor leiderschapstijl afhangt van het type MKB. De vraagstelling van dit onderzoek is, op basis hiervan, als volgt: *Wat is het relatieve effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op de inzetbaarheid van medewerkers in respectievelijk service en productie MKB in Midden-Nederland?*

Dit kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd door gebruik te maken van het afnemen van vragenlijsten onder medewerkers in MKB, op basis van bestaande meetinstrumenten. De verspreiding van de vragenlijst heeft plaatsgevonden via een klantenbestand van een accountants- en advieskantoor. Dit netwerk is grofweg te benoemen als Midden-Nederland. In totaal hebben zes service MKB en vijf productie MKB deelgenomen aan dit onderzoek, waarbij de totale respondentengroep 213 medewerkers uit MKB bevat. De resultaten zijn geanalyseerd door gebruik te maken van factoranalyses, betrouwbaarheidsanalyses, correlaties en regressieanalyses.

In dit onderzoek is de samenhang tussen transformationeel leiderschap en interne en externe inzetbaarheid aangetoond, voor het eerst in MKB in (Midden-)Nederland. De veronderstelling lijkt hierdoor te zijn, dat er sprake is van een *best practice* benadering gericht op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid, wat vervolgonderzoek in andere contexten zal moeten bevestigen. Een bijdrage van dit onderzoek is, dat de focus niet kortweg op transformationeel leiderschap en inzetbaarheid kan worden gelegd. Naast de hoge correlaties en factorladingen tussen transformationeel en transactioneel leiderschap, mist er namelijk duidelijkheid in de huidige literatuur in het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid. Vervolgonderzoek moet uitwijzen hoe de complexe samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap tot in details kan worden gezien. Tevens moet vervolgonderzoek uitwijzen hoe externe inzetbaarheid meer gestimuleerd kan worden door leidinggevendens. Dit onderzoek biedt MKB in Nederland meer inzicht in hoe inzetbaarheid van medewerkers bevorderd kan worden. De verantwoordelijkheid ligt bij MKB in Nederland om leidinggevendens te stimuleren om inzetbaarheid te bevorderen, om het voortbestaan van de onderneming te waarborgen en bij te dragen aan het geschikt maken van medewerkers in MKB voor (toekomstig) werk.

# INHOUD

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>Theoretisch kader</b> .....	<b>12</b>
Inzetbaarheid .....	12
Gerelateerde concepten .....	14
Leiderschap .....	14
Transformationeel leiderschap .....	14
Transactioneel leiderschap.....	16
Transformationeel versus transactioneel leiderschap.....	17
Type MKB: service en productie.....	17
MKB .....	18
Service en productie MKB .....	18
De invloed van leiderschap op inzetbaarheid .....	19
De modererende invloed van type MKB .....	21
Conceptueel model .....	23
<b>Methode</b> .....	<b>24</b>
Het onderzoeksontwerp.....	24
Populatie en steekproeftrekking.....	24
Procedure .....	25
Respondenten en representativiteit .....	26
Meetinstrumenten: operationaliseren van variabelen en meetniveaus .....	28
Analyses.....	30
Validiteit en betrouwbaarheid .....	32
<b>Resultaten</b> .....	<b>35</b>
Beschrijvende statistiek.....	35
Correlaties .....	35
Hypothese toetsing .....	38
Definitieve model .....	42
<b>Discussie</b> .....	<b>43</b>
Beperkingen van het huidige onderzoek.....	47
Theoretische implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	49
Praktische implicaties.....	51

<b>Conclusie .....</b>	<b>53</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 1 Begeleidende mail vragenlijst .....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 2 Specificatie items inzetbaarheid en leiderschap.....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 3 Vragenlijst.....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 4 Data management plan .....</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 5 PCA van de meetinstrumenten.....</b>	<b>79</b>

## INLEIDING

In de wereld om ons heen vinden verschillende personeelsgerelateerde ontwikkelingen plaats, zoals vergrijzing, veranderingen in de aard van werk door bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, constante innovaties en de daling van de beschikbaarheid van jonge werknemers (Toossi, 2012; Heckhausen & Shane, 2015). Het wordt de komende jaren een grote uitdaging om goede mensen aan te trekken en te binden, gelet op de groeiende economie en transities die we als maatschappij doormaken (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018). Daarnaast kunnen ondernemers door deze ontwikkelingen steeds minder varen op bestaande kennis en ervaring, terwijl bekwame medewerkers essentieel zijn om aan alle eisen van de arbeidsmarkt te voldoen (Stoffers, Van der Heijden & Notelaers, 2014). De verwachting is dat de beroepsbevolking steeds minder geschikt wordt voor werk, als er geen verandering plaatsvindt (Pelgrim, 2019; PW, 2018).

Op basis hiervan staat in Nederlandse midden- en kleinbedrijven (MKB) het concurrentievermogen onder druk (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2018). Juist door de beperkte financiële middelen ten opzichte van andere organisaties (Freel, 2000), kan het lastig zijn voor MKB om goed personeel te vinden en op te leiden. Mede hierdoor wilt de coalitie geld vrij maken voor kleine bedrijven om personeel te vinden en op te leiden (NOS, 2019). Snel groeiende bedrijven onderscheiden zich door een brede blik op innovatie en belang voor effectiviteit van sturing, management en de ontwikkeling van mensen binnen de organisatie. De Erasmus Universiteit (EUR) schat dat technologische innovaties slechts 20% van het uiteindelijke succes van een onderneming bepalen en de overige 80% afhangen van 'sociale innovaties' (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2018). Sociale innovatie houdt in, het verbeteren van het functioneren van werkenden, door het vernieuwen van arbeid, organisatiebeleid en personeelsbeleid (Pot, 2012). Inzetbaarheid houdt verband met het verbeteren van het functioneren van medewerkers en personeelsbeleid. Inzetbaarheid (ook wel *employability* genoemd) wordt tevens gezien als een manier om mee te kunnen gaan in de snelle veranderingen (De Lange & Van Wijk, 2012; McGrath, 2009; Stoffers et al., 2014), waardoor medewerkers de juiste kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen voor nu en in de toekomst (Sparrow, 1998). Inzetbaarheid is een kans van een individu op een baan op de interne en/of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003).

Leidinggevendens spelen een sleutelrol in het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. Onderzoek laat zien dat leidinggevendens een essentiële invloed hebben op het invoeren van HRM-praktijken (Van Harten, Knies & Leisink, 2016), namelijk dat leidinggevendens goed ontworpen HRM-praktijken nodig hebben om de prestaties, de carrière en het welzijn van medewerkers te ondersteunen. Tegelijkertijd is de perceptie van medewerkers over HRM-praktijken afhankelijk van het gedrag van leidinggevendens (Knies & Leisink, 2014). Daarbij lijkt vooral transformationeel leiderschap van belang te zijn voor inzetbaarheid (Camps & Rodríguez, 2011; Yizhong, Baranchenko, Lin, Lau & Ma, 2019). Transformationele leiders zijn charismatisch naar hun ondergeschikten, inspireren hen, hebben oog voor individuele behoeften van medewerkers en stimuleren hen intellectueel (Bass, 1990). Naast transformationeel leiderschap, zou echter ook transactioneel leiderschap van invloed kunnen zijn op inzetbaarheid. Transactionele leiders beïnvloeden ondergeschikten om gewenste (ontwikkelingsgerichte) resultaten te bereiken (McCleskey, 2014), mede door het specificeren van doelen, het geven van feedback en het geven van beloningen (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192). Over de invloed van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid is aanzienlijk minder bekend, in feite alleen dat transactioneel leiderschap een basis

vormt voor transformationeel leiderschap (Judge & Piccolo, 2004). Op basis van het *augmentation effect* wordt namelijk gesteld dat leidinggevendens beide soorten leiderschap vertonen, maar in verschillende mate (Bass, 1999). Toch lijkt de impliciete veronderstelling te zijn dat transactioneel leiderschap in elk geval minder van invloed is op inzetbaarheid dan transformationeel leiderschap zal hebben (zie bijv. Mesu, Sanders & Van Riemsdijk, 2015). Dit onderzoek komt tegemoet aan oproepen uit eerdere studies die pleiten voor onderzoek naar hoe verschillende leiderschapsstijlen, waaronder transactioneel leiderschap, van invloed zijn op inzetbaarheid van medewerkers (Camps & Rodríguez 2011; Matzler, Schwarz, Deutinger & Harms, 2008). Daarbij wordt voor het eerst nadrukkelijk gekeken naar het relatieve belang van transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap in relatie tot inzetbaarheid.

De relatie tussen leiderschap en inzetbaarheid is, voor zover bekend, niet onderzocht in MKB. De contingentiebenadering van leiderschap stelt echter dat wanneer leidinggevendens HRM-praktijken, zoals inzetbaarheid, niet afstemmen op hun specifieke organisatiecontext, de organisatie slechter zal presteren of organisaties zelfs kunnen falen (Boxall & Purcell, 2016). MKB zijn een bouwsteen voor de groei van economieën over de hele wereld (Maula-Bakhsh & Raziq, 2018) en het fundament voor de Nederlandse economie (Rijksoverheid, 2018). Hierdoor is het voor de Nederlandse economie, essentieel om inzicht te krijgen in hoe leidinggevendens in MKB inzetbaarheid van medewerkers kunnen verhogen om medewerkers geschikt te maken voor (toekomstig) werk. Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek dat MKB zich op verschillende aspecten van het grootbedrijf onderscheiden. Zo is HRM-expertise schaars in veel kleinere organisaties, waardoor leidinggevendens regelmatig HRM-praktijken zelf moeten uitvoeren (Stoffers, Van der Heijden & Jacobs, 2018). Het ligt daarom in de verwachting dat het effect van leiderschap op de inzetbaarheid van medewerkers binnen het MKB groter is dan in andere organisaties. Tevens laat eerder onderzoek zien dat in lijn met de *best fit school*, het interessant is om in onderzoek gericht op MKB een onderscheid te maken in service en productie MKB (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Hughes & Wood, 1999; Mesu et al., 2015; Raziq, 2011; Stonehouse & Pemberton, 2002). De *best fit school* betoogt namelijk dat leidinggevendens hun HRM-praktijken, zoals inzetbaarheid, moeten afstemmen op hun specifieke organisatiecontext (Boxall & Purcell, 2016). Dit onderscheid in service en productie MKB kan ook relevant zijn voor hoe effectief verschillende leiderschapsstijlen zijn (Maula-Bakhsh & Raziq, 2018; Mesu et al., 2015; Raziq, 2011) in het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. Dit onderzoek is daarom gericht op service en productie MKB in Nederland, in het specifiek Midden-Nederland door het netwerk van MKB waarvan gebruik wordt gemaakt. Dit wordt onderstaand nader uitgelegd.

Service en productie MKB verschillen op de volgende punten van elkaar. Zo zijn service MKB meer mensgericht (Raziq, 2011) en hebben servicemedewerkers meer verschillende kennis en vaardigheden nodig (Jackson & Schuler, 1992). Transformationele leiders kunnen dit ontwikkelproces versterken omdat zij zich bezighouden met *intellectual stimulation* en *individualized consideration* (Bass, 1985 in Matzler et al., 2008, p. 141), wat de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers positief beïnvloed. Tevens leidt het observeren van een transformationele leider als rolmodel (Northouse, 2016, p. 167) direct tot het ontwikkelen van mensgerichte vaardigheden. Productie MKB zijn daarentegen meer taakgericht (Raziq, 2011), waarbij trainingen en ontwikkeltrajecten doelgericht worden ingericht, zoals voor het veilig werken met machines (Dunlop, 1958 in Combs et al., 2006, p. 506-507). Productie MKB zijn onder andere hierdoor meer vatbaar voor transactioneel leiderschap, omdat deze leiders duidelijke targets stellen, doelgericht prestaties



evalueren en feedback geven (Bass, 1990). Het geven van feedback zal leiden tot meer menselijk kapitaal (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) en het evalueren en sturen op ontwikkeldoelen zal bijdragen aan het verhogen van beroepsexpertise, een belangrijk onderdeel van inzetbaarheid (Van der Heijden & Bakker, 2011). De veronderstelling is daarom dat transformationeel en transactioneel leiderschap beide invloed hebben op inzetbaarheid van medewerkers, maar de voorkeur voor leiderschapstijl afhangt van het type onderneming.

De doelstelling van dit onderzoek is om MKB in Nederland te informeren over hoe inzetbaarheid van medewerkers kan worden bevorderd en daarmee bij te dragen aan het optimaal inzetbaar houden van medewerkers die werkzaam zijn in MKB in Nederland. Tegelijkertijd kunnen MKB hun concurrentiepositie hiermee versterken.

Op basis van bovenstaande kan de volgende vraagstelling worden geformuleerd:

*Wat is het relatieve effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op de inzetbaarheid van medewerkers in respectievelijk service en productie MKB in Midden-Nederland?*

Theoretische deelvragen:

- Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder inzetbaarheid van medewerkers?
- Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder transformationeel en transactioneel leiderschap?
- Wat is er bekend in de wetenschappelijke literatuur over de samenhang tussen transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en inzetbaarheid?
- Wat kan er op basis van de wetenschappelijke literatuur worden verwacht over de invloed van type MKB op transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en inzetbaarheid?

Empirische deelvragen:

- In hoeverre beïnvloedt transformationeel leiderschap de inzetbaarheid van medewerkers in MKB?
- In hoeverre beïnvloedt transactioneel leiderschap de inzetbaarheid van medewerkers in MKB?
- In hoeverre modereert type MKB de relatie tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid?
- In hoeverre modereert type MKB de relatie tussen transactioneel leiderschap en inzetbaarheid?

De theoretische deelvragen worden beantwoord op basis van literatuuronderzoek en zijn indirect verwerkt in het theoretisch kader. Aan de hand van uitgebreide resultaten van eerdere onderzoeken, kan er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van deductie en worden hypothesen getoetst. Dit onderzoek betreft daarom een kwantitatief onderzoek. In lijn met dit type onderzoek zullen er vragenlijsten worden afgenomen, onder medewerkers in MKB. Deze vragenlijst wordt opgesteld op basis van meetinstrumenten uit eerder onderzoek om inzetbaarheid, transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap in MKB te toetsen. Voor de verspreiding van de vragenlijsten is gebruik gemaakt van het klantenbestand van een accountants- en advieskantoor. De vestigingen van dit

kantoor en bijbehorend netwerk is grofweg te benoemen als Midden-Nederland. In totaal hebben zes service MKB en vijf productie MKB meegewerkt aan dit onderzoek, waarbij 213 medewerkers uit deze MKB de vragenlijst hebben ingevuld. De empirische deelvragen worden indirect beantwoord in het resultaten hoofdstuk op basis van de uitkomsten van de vragenlijst.

Door antwoord te geven op de onderzoeksvraag wordt de wetenschappelijke literatuur op de volgende manier uitgebreid. Er zal inzicht gegeven worden in het relatieve belang van transformationeel versus transactioneel leiderschap in relatie tot inzetbaarheid. Dit kan eerdere resultaten in onderzoek naar transformationeel leiderschap en inzetbaarheid nuanceren, in de zin dat er mogelijk meerdere wegen zijn om te komen tot inzetbaarheid in lijn met de *best fit* benadering van HRM. Transformationeel leiderschap is namelijk geen wondermiddel (Bass, 1990), wat in recent onderzoek steeds vaker naar voren lijkt te komen (zie bijv. Afsar, Badir & Saeed, 2014; Camps & Rodríguez, 2011). In verschillende situaties zijn transactionele processen passender (Bass, 1990). De veronderstelling van dit onderzoek is dat transactioneel leiderschap meer passend is voor productie MKB en transformationeel leiderschap meer passend voor service MKB, in de samenhang met inzetbaarheid. Dit onderzoek draagt bij aan het debat in HRM, namelijk of de *best fit* of *best practice* benadering van HRM passender is voor het optimale resultaat voor organisaties (Boxall & Purcell, 2016; Stavrou, Brewster & Charalambous 2010). Dit onderzoek kan bij bevestiging van de *best fit* benadering leiden tot het reproduceren van eerder onderzoek in MKB in Nederland, gericht op de samenhang tussen leiderschap en inzetbaarheid. Er is voor zover bekend geen onderzoek uitgevoerd gericht op de variabelen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid in MKB in Nederland, terwijl contingentiefactoren een belangrijke rol spelen in de keuze voor een passende leiderschapsstijl (Maula-Bakhsh & Raziq, 2018; Mesu et al., 2015; Raziq, 2011). Dit onderzoek zal daarom inzicht geven in hoeverre de context van een organisatie van essentieel belang is voor een passende leiderschapsstijl voor de samenhang met inzetbaarheid.

Daarnaast zal op basis van dit onderzoek meer inzicht worden gegeven in het *augmentation effect*, namelijk of leidinggevendens zowel transformationeel als transactioneel leiderschap vertonen, maar in verschillende mate (Bass, 1999). Bij bevestiging kan worden geconcludeerd dat eerdere onderzoeken, gericht op de relatie tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid, niet volledig zijn omdat transactioneel leiderschap nog niet eerder onderdeel is geweest van dergelijk onderzoek.

Op maatschappelijk en praktisch niveau kent dit onderzoek de volgende relevanties. De arbeidsmarkt is aan het veranderen, enerzijds neemt de werkloosheid af, maar anderzijds neemt de schaarste in sommige functies toe. Ook trends en ontwikkelingen als flexibilisering, wendbaarheid van organisatie en mens en robotisering zijn van invloed op inzetbaarheid (Dona, 2014). Het wordt duidelijk dat de beroepsbevolking moet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. “Breed leeft het besef dat elke werknemer zich voortdurend moet blijven ontwikkelen om bij te blijven. ‘Leven lang ontwikkelen’ verhoogt de inzetbaarheid en productiviteit binnen het bedrijf” (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018, p. 24). Om ontwikkeling voor medewerkers mogelijk te maken, zijn ondernemers het eens dat zij een verantwoordelijkheid hebben (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018). Toch zien MKB alleen bedrijfsspecifieke vaardigheden als de moeite waard om in te investeren (Scholarios et al., 2008). Daarnaast blijkt in de praktijk dat er onvoldoende aandacht wordt besteed door organisaties in Nederland, aan inzetbaarheid van medewerkers (Dona,

2014; Van de Ven & Nauta, 2018). In een nationaal onderzoek Duurzame inzetbaarheid van 2018 komt naar voren dat een minderheid van de medewerkers in Nederland proactief loopbaangedrag vertoont. De meerderheid van de respondenten (inclusief directies) vindt dat veel medewerkers zich onvoldoende oriënteren op hun toekomst. Slechts 35% vindt dat zij door hun werkgever worden opgeleid voor banen van de toekomst. Dit roept de vraag op hoe robuust de vooruitgang van de afgelopen jaren gericht op het verhogen van inzetbaarheid van medewerkers is (Van de Ven & Nauta, 2018).

Tevens zullen de resultaten van dit onderzoek leiden tot bewustwording onder leidinggeevenden in de rol die zij hebben in het bevorderen van inzetbaarheid. Inzichten in passende leiderschapsstijlen zullen daarbij een financieel laagdrempelige manier zijn om inzetbaarheid binnen MKB te bevorderen. MKB hebben namelijk de voordelen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen, maar het nadeel van beperkte (financiële) middelen ten opzichte van het grootbedrijf (Freel, 2000; Mesu, Van Riemsdijk & Sanders, 2013). Voor MKB kan inzicht in een passende leiderschapsstijl en inzicht in de gevolgen van inzetbaarheid voor de organisatie, een stimulans zijn om actief verandering in te zetten en om actief aan de slag te gaan met inzetbaarheid, om uiteindelijk het concurrentievermogen van de organisatie te verstevigen. Tevens blijven medewerkers in MKB in Nederland op deze wijze geschikt voor (toekomstig) werk.

Dit onderzoeksverslag start met een theoretisch kader, waarin de variabelen van dit onderzoek nader toegelicht worden, uitmondend in een conceptueel model met hypothesen. In de methode wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze dit onderzoek is uitgevoerd, welke onderzoeksmethode is gebruikt en op welke wijze de resultaten zijn geanalyseerd. Daaropvolgend worden de resultaten en kwantitatieve analyses getoond. Tot slot worden de discussie en conclusie weergegeven, met beperkingen van het huidige onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Aansluitend worden de literatuurlijst en bijlagen getoond.

## THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de hoofdvariabelen van dit onderzoek gedefinieerd en de samenhang tussen de variabelen inzichtelijk gemaakt. Op basis hiervan worden hypothesen geformuleerd, welke uitmonden in een conceptueel model.

### Inzetbaarheid

Onderzoek naar inzetbaarheid (ook wel *employability* genoemd) heeft een vrij lange traditie (Feintuch, 1955). Inzetbaarheid was oorspronkelijk belangrijk voor schoolverlaters, werklozen en om de arbeidsmarkt inclusiever te maken voor kwetsbare groepen. Onlangs heeft inzetbaarheid opnieuw belangstelling gewekt als een manier om werk veilig te stellen tegen de achtergrond van veranderingen in individuele loopbanen en op de arbeidsmarkt, zoals loopbanen die steeds meer werkgever onafhankelijk worden (Hall, 2002) en medewerkers die mee moeten in herstructureringen, zoals functiewijzigingen op de interne of externe arbeidsmarkt (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Deze veranderingen binnen en rondom organisaties hebben de nadruk gelegd op de behoefte aan flexibele organisaties en een veelzijdig personeelsbestand (Van der Heijden & Bakker, 2011). Om aan deze flexibiliteit te kunnen voldoen is het belangrijk voor organisaties om het vermogen te hebben om op elk moment het juiste aantal medewerkers met de juiste competenties te verwerven. Hiervoor moeten medewerkers brede kennis en vaardigheden bezitten (Sparrow, 1998).

Inzetbaarheid is *“the continuously fulfilling, acquiring or creating work through the optimal use of competencies”* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453). *“These competencies are defined as the behavioural result of conceptions, personal capabilities, and motivational, personality, and attitudinal factors”* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2003 in Stoffers et al., 2018, p. 5). Inzetbaarheid houdt dus in, het continu vervullen, verwerven of creëren van werk door optimaal gebruik te maken van competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierbij worden competenties gedefinieerd als het gedragsresultaat van opvattingen, persoonlijke capaciteiten en motiverende, persoonlijke en attitude gerichte factoren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2003). Deze competenties omvatten naast beroepsspecifieke expertise, het anticiperen op toekomstige veranderingen op een persoonlijke en creatieve manier. Het streven is de best mogelijke resultaten behalen, waarbij persoonlijke flexibiliteit vereist is. Tevens is het belangrijk dat men ondernemingszin heeft en balans kan houden tussen werk en privé en werkgevers- en werknemersbelangen (Van der Heijden & Bakker, 2011). De definitie van inzetbaarheid van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) kent overeenkomsten met definities als *“a form of work-specific active adaptability that enables workers to identify and realise career opportunities”* (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004, p. 16) en *“an individual’s chance of a job in the internal and/or external labour market”* (Forrier & Sels, 2003, p. 106). De eerste definitie houdt in, een vorm van werkspecifiek actief aanpassingsvermogen waarmee werknemers carrièrekansen kunnen identificeren en realiseren (Fugate et al., 2004). De tweede definitie houdt in, een kans van een individu op een baan op de interne en/of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003).

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van inzetbaarheid aangehouden: een kans van een individu op een baan op de interne en/of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). Dit is de enige definitie die expliciet het belang duidelijk maakt om als medewerker inzetbaar te zijn op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Dit is beide van belang, kijkend naar de eerder genoemde

veranderingen in individuele loopbanen en op de arbeidsmarkt (Hall, 2002; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Deze veranderingen kunnen namelijk leiden tot bijvoorbeeld een ander takenpakket, andere functie-eisen of werkgeveronafhankelijk werk. Juist dan is het belangrijk dat een medewerker beschikt over brede kennis en vaardigheden (Sparrow, 1998) voor een kans op de interne en/of externe arbeidsmarkt. Op basis hiervan wordt ervoor gekozen om een definitie aan te houden welke dit onderscheid expliciet maakt. Externe inzetbaarheid verwijst naar het vermogen en de bereidheid om over te schakelen naar een vergelijkbare of een andere baan bij een andere organisatie, en weerspiegelt daarom de waarde van het menselijk kapitaal van medewerkers op de externe arbeidsmarkt. Interne inzetbaarheid verwijst naar het vermogen en de bereidheid van een medewerker om bij de huidige werkgever te blijven werken, wat de waarde is van het menselijk kapitaal van een medewerker op de interne arbeidsmarkt (Juhdi, Pa'Wan, Othman & Moksini, 2010).

In de definitie van inzetbaarheid die in dit onderzoek wordt aangehouden, wordt gesproken over de kans op een baan op de interne en/of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). Er is echter veel discussie over wat de "kans" op een baan inhoudt. Sommige auteurs kijken naar bijvoorbeeld mobiliteit van medewerkers via banenovergangen (bijv. Raemdonck, Tillema, De Grip, Valcke & Segers, 2012), anderen naar persoonlijke punten zoals kennis, vaardigheden en attitudes die deze kans beïnvloeden (bijv. Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) en tot slot beoordeelt het individu de kans zelf ook (bijv. Wittekind, Raeder, & Grote, 2010). Het resultaat van deze verschillende opvattingen is dat inzetbaarheid bekritiseerd werd omdat het als een vaag en breed concept werd gezien (Forrier & Sels, 2003). Echter wordt er nog voortdurend onderzoek uitgevoerd naar inzetbaarheid, om steeds meer inzicht te krijgen in het concept. In dit onderzoek komen de verschillende visies op de "kans" op een baan terug, om eenduidigheid te creëren over het begrip inzetbaarheid. Dit onderzoek zal daarmee leiden tot meer inzicht in het concept inzetbaarheid vanuit het perspectief van de medewerker.

Om meer inzicht te krijgen in inzetbaarheid, is het ook belangrijk om te weten wat bijdraagt aan de inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers moeten openstaan voor nieuwe ervaringen en een grote mate van initiatief hebben. Ook zijn hun carrière voorkeuren van invloed op hun inzetbaarheid (Van Dam, 2004). Echter verandert de houding van medewerkers ten opzichte van de organisatie en hun loopbaan, na verloop van de duur van het dienstverband. De behoefte aan veiligheid en zekerheid neemt toe, medewerkers worden meer afhankelijk van de organisatie voor werkzekerheid en zijn er minder kansen op de externe arbeidsmarkt door verminderde *multiskilling*. Dit tezamen kan leiden tot een vicieuze cirkel: gebrek aan interesse in de ontwikkeling van inzetbaarheid verkleint de kansen van medewerkers op de arbeidsmarkt nog meer en vergroot de afhankelijkheid richting de werkgever. Dit kan worden doorbroken door leidinggevendenden, die medewerkers stimuleren om aan hun loopbaan te werken en deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten (Van Dam, 2004). Andere studies hebben ook het belang van het ondersteunen van medewerkers in hun loopbaan, door leidinggevendenden benadrukt (bijv. Birdi, Allan & Warr, 1997; Camps & Rodríguez, 2011). Bovendien kunnen organisaties het leren aanmoedigen door een leercultuur aan te nemen die openheid, groei en het nemen van risico's waardeert (Senge, 1993) en vermijdt dat medewerkers worden gestraft voor fouten (Frese, 1995). Hieruit blijkt dat leidinggevendenden een essentiële invloed hebben op inzetbaarheid van medewerkers, namelijk door blijvende interesse te tonen in de ontwikkeling van inzetbaarheid van medewerkers en medewerkers te stimuleren om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten (Van Dam, 2004).

## **Gerelateerde concepten**

Duurzame inzetbaarheid is een begrip dat veel in de Nederlandse HR-praktijk wordt gebruikt en overeenkomsten kent met inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid houdt in, de mate waarin medewerkers in staat en bereid zijn om nu en in de toekomst te blijven werken (Van Dam, Van Vuuren & Kemps, 2017). De Sociaal Economische Raad (SER) heeft drie elementen van duurzame inzetbaarheid gedefinieerd: motivatie, gezondheid en inzetbaarheid (SER, 2009 in Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017, p. 3). In dit onderzoek wordt inzetbaarheid aangehouden, omdat duurzame inzetbaarheid een begrip is wat nog niet internationaal erkend wordt. Veelal wordt in onderzoek tot nu toe het begrip inzetbaarheid (*employability*) aangehouden. Tevens zal in dit onderzoek niet worden ingegaan op motivatie en gezondheid, om de focus van dit onderzoek te houden op de kansen van een individu op de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003), waarbij kortweg kan worden gesteld dat het hierbij gaat om de vaardigheden en kennis van medewerkers (Sparrow, 1998).

## **Leiderschap**

Leiderschap beschrijft een proces van *“influencing others to understand and to agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish a shared objective”* (Yukl, 2013, p. 7). Leiderschap houdt dus in het beïnvloeden van anderen om te begrijpen en om het eens te worden over wat er moet worden gedaan en hoe het effectief kan worden gedaan, en het proces van het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om een gezamenlijk doel te bereiken (Yukl, 2013). Bass (1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 191) ontwikkelde een *Full Range Leadership Model* waarin leiderschapsstijlen werden onderverdeeld in drie soorten: transformatieel leiderschap, transactioneel leiderschap en laissez-faire leiderschap. Laissez-faire leiderschap houdt in het vermijden van leiderschap, zoals: ‘is afwezig wanneer de leider nodig is’ en ‘onderneemt geen actie, zelfs als problemen langdurig worden’, en werd sterk geassocieerd met onvrede, conflicten en ineffectiviteit (Bass, 1999).

Onder de conceptualisaties van deze leiderschapsstijlen heeft de dichotomie van transformatieel en transactioneel leiderschap veel aandacht gekregen (bijv. Bass, Jung, Avolio & Bernson, 2003; Matzler et al., 2008). Mede hierdoor en het feit dat laissez-faire de afwezigheid van leiderschap inhoudt, wordt deze vorm van leiderschap in dit onderzoek niet opgenomen.

Tot slot wordt in dit onderzoek het begrip leidinggevenden aangehouden, om die mensen te beschrijven die direct verantwoordelijk zijn voor een team medewerkers en richting geven (Van Dale, 2019). Leidinggevenden maken in dit onderzoek, ook onderdeel uit van de onderzoeksgroep. Hiermee worden de onderstaande twee leiderschapsstijlen bevraagd vanuit het perspectief van medewerkers, waarbij een medewerker ook een leidinggevende kan zijn.

## **Transformatieel leiderschap**

Volgens Burns (1978 in Afsar et al., 2014, p. 1273) inspireren transformatieel leiders ondergeschikten door een energieke visie en uitdagende doelen te formuleren. Bass (1985 in Afsar et al., 2014, p. 1273) breidde het werk van Burns uit door duidelijk te maken dat een leider een waardevolle en positieve verandering bij ondergeschikten teweeg kan brengen. Bovendien benadrukt transformatieel leiderschap het belang van het waarderen van ondergeschikten (Stone, Russell & Patterson, 2004).

Transformationeel leiderschap is gebaseerd op vier onderling verbonden aspecten (McCleskey, 2014). *Idealized influence* (geïdealiseerde invloed) verwijst naar het vermogen van visie en zingeving, prikkelt trots en biedt waarde aan medewerkers (Bass, 1985 in Matzler et al., 2008, p. 141). *Idealized influence* is gerelateerd aan charisma en aan het vermogen van de leider om een rolmodel te zijn voor ondergeschikten (Northouse, 2016, p. 167). Leaders met charisma hebben het vermogen om anderen te overtuigen en contact te maken met ondergeschikten. Bovendien biedt de leider met charisma een duidelijke visie, een gevoel van doelgerichtheid en wekt hij emotie op (Bass et al., 2003).

*Intellectual stimulation* (intellectuele stimulatie) is de manier waarop een leider zijn medewerkers stimuleert om op een innovatieve en creatieve manier te denken, bevordert intelligentie en zorgvuldige probleemoplossing (Northouse, 2016, p. 169). *Intellectual stimulation* heeft betrekking op het vermogen van een leider om ondergeschikten intellectueel uit te dagen om een stapje extra te doen, om creatief te zijn in het oplossen van problemen en om actieve deelnemers te worden in groepsbesluitvorming (Hoyt, Goethals & Riggio, 2006; Limsila & Ogunlana, 2008).

*Individualized consideration* (geïndividualiseerde afweging) verwijst naar de mate waarin een leider zijn ondergeschikten individueel behandelt en persoonlijke aandacht biedt (Northouse, 2016, p. 169). *Individualized consideration* stelt leiders in staat om een sterke relatie op te bouwen met elke ondergeschikte. Leaders hebben oprecht oog voor de individuele behoeften, het perspectief en de persoonlijke ontwikkeling van de ondergeschikten (Hoyt et al., 2006; Limsila & Ogunlana, 2008). Leaders waarderen het werk van ondergeschikten, fungeren als coach of mentor en geven hen constructieve feedback (Bass et al., 2003; Northouse, 2016, p. 169).

*Inspirational motivation* (inspirerende motivatie) heeft betrekking op het vermogen van de leider om visie te creëren en te articuleren op een manier die ondergeschikten inspireert en hun loyaliteit en toewijding versterkt (Hoyt et al., 2006). Leaders inspireren en motiveren de ondergeschikten door een duidelijke visie te communiceren, organisatiedoelen en persoonlijke doelen op elkaar af te stemmen en problemen als kansen te leren behandelen (Gill, 2006 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 197). Ze ontwikkelen teamgeest onder ondergeschikten en moedigen hen aan meer te bereiken dan hun eigenbelang (Northouse, 2016, p. 169).

Hoewel de conceptualisering van transformationeel leiderschap in de vier afzonderlijke dimensies breed wordt gebruikt, is dit problematisch in de leiderschapsliteratuur. Volgens Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997) is de vierdimensionale structuur niet altijd gevonden. Geen van de individuele dimensies is duidelijk afgebakend (Mesu et al., 2015). Vanuit een theoretisch perspectief is het verschil tussen *idealized influence* en *inspirational motivation* minder duidelijk, omdat charismatische leiders door hun visie ook mensen inspireren (Rowold & Heinitz, 2007). Het onderscheid tussen *individualized consideration* en *intellectual stimulation* kan ook moeilijk zijn omdat beide de ontwikkeling van medewerkers verhogen (Mesu et al., 2015). De vier dimensies correleren zo sterk, dat het moeilijk is om hun afzonderlijke effecten duidelijk te bepalen, zelfs wanneer factoranalyses hun onderscheidend vermogen ondersteunen (Fu, Tsui, Liu & Li, 2010). Veel studies gericht op transformationeel leiderschap hebben daarom alleen de samengestelde factor gebruikt, in plaats van de vier dimensies (bijv. Gyensare, Anku-Tsede, Sanda & Okpoti, 2016; Mesu et al., 2015). In dit onderzoek wordt tegemoet gekomen aan deze beperkingen door transformationeel



leiderschap te conceptualiseren als samengestelde factor. In de operationalisering en resultaten van dit onderzoek, zal daarom geen onderscheid gemaakt worden in de vier dimensies van transformatieel leiderschap.

### **Transactioneel leiderschap**

Burns (1978 in McCleskey, 2014, p. 122) ontwikkelde het model van transactioneel leiderschap. Transactioneel leiderschap is gericht op de uitwisseling van gewaardeerde voordelen tussen leider en ondergeschikte (Burns, 1978 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192). Bass (1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192) breidde het werk van Burns uit en benadrukte dat transactionele leiders hun macht gebruiken om ondergeschikten te beïnvloeden om gewenste resultaten te bereiken (McCleskey, 2014). Transactionele leiders motiveren medewerkers om de gewenste resultaten te produceren door het doel dat medewerkers moeten bereiken te verduidelijken, medewerkers te laten zien hoe het doel kan worden bereikt, feedback te geven op werkresultaten en voorwaardelijke beloningen te bieden als medewerkers doelen bereiken (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192). Transactioneel leiderschap is dus realistisch omdat het zich richt op het voldoen aan specifieke doelen en is geschikt om medewerkers aan te moedigen zich aan de praktijknormen te houden (Aarons, 2006).

Transactioneel leiderschap bestaat uit drie componenten (Bass, 2000). *Contingent reward* (voorwaardelijke beloning) is het uitwisselingsproces tussen leiders en ondergeschikten. Leiders en ondergeschikten onderhandelen over taakuitkomsten die moeten worden bereikt, evenals de beloningen voor de uitvoering van de taak (Northouse, 2016, p. 171). In transactioneel leiderschap stelt de leider duidelijke doelen en verwachtingen van de prestaties en selecteert hij passende motiverende beloningen (Bass et al., 2003). Medewerkers zullen worden beloond voor hun prestatie maar zullen kritiek of straf ontvangen voor niet-uitvoering van de taak of gebrek aan prestatie (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 193). Ondergeschikten voldoen aan de verzoeken van leiders vanwege de uitwisseling of beloningen die door leiders worden aangeboden, niet omdat ze toegewijd zijn aan hun baan (Yulk, 2010 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 193).

Daarentegen fungeren leiders bij *management by exception* als controleurs van prestaties en grijpen alleen in uitzonderlijke omstandigheden in. Binnen *management by exception* grijpt een leider alleen in om de prestaties van de ondergeschikte te corrigeren, hetzij in afwachting van het probleem (*active*) of nadat het probleem zich heeft voorgedaan (*passive*) (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007). *Active management by exception* (actief management bij uitzondering) refereert naar een leider die doelstellingen en prestatienormen vastlegt, actief taken van medewerkers controleert op fouten en afwijkingen, fouten corrigeert en regels en procedures afdwingt (Northouse, 2016, p. 171). Bij *passive management by exception* (passief management bij uitzondering) grijpen leiders alleen in als medewerkers fouten maken. Leiders zetten de standaard en wachten op fouten of problemen die zich voordoen en spreken medewerkers met tegenzin aan (Gill, 2006 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 194).

Er kunnen een aantal kritiekpunten worden gegeven op transactioneel leiderschap. Burns (1978 in McCleskey, 2014, p. 122) voerde aan dat transactioneel leiderschap, hoofdzakelijk gericht is op korte termijn relaties van uitwisseling van gewaardeerde voordelen met de ondergeschikten. Deze relaties neigen naar ondiepe, tijdelijke uitwisselingen en creëren vaak een gevoel van wraak en afkeer tussen



leider en ondergeschikte. Bovendien bekritisieren een aantal geleerden transactioneel leiderschap omdat het gebruikmaakt van een *one-size-fits-all* (universele) benadering van de leiderschapstheorie, die situationele en contextuele factoren en organisatorische uitdagingen negeert (bijv. McCleskey, 2014; Yukl, 1999). Empirische ondersteuning voor transactioneel leiderschap omvat doorgaans transactionele en transformatieele gedragingen (Gundersen, Hellesoy & Raeder, 2012; Liu, Liu, & Zeng, 2011). In dit onderzoek wordt verondersteld dat ondanks deze kritiek, transactioneel leiderschap naast transformatieel leiderschap nodig is voor effectief leiderschap (Aarons, 2006; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Tevens wordt in dit onderzoek tegemoet gekomen aan bovenstaande kritiek door wel oog te hebben voor de context, door onderscheid te maken in service en productie MKB. Hierdoor zal duidelijk worden of transactioneel leiderschap verschilt per context en daarmee wel of geen *one-size-fits-all* concept is.

### **Transformatieel versus transactioneel leiderschap**

Burns (1978 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 194) conceptualiseerde transformatieel leiderschap en transactioneel leiderschap als tegenovergestelde extremen. Burns stelde daarbij dat leiders transformatieel *of* transactioneel gedrag vertonen. Ander onderzoek suggereert dat transformatieel leiderschap zelfs verder gaat dan transactioneel leiderschap en hierdoor transformatieel leiderschap een vervanging is voor transactioneel leiderschap (Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

Bass (1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 195) suggereert echter dat leiders tegelijkertijd zowel transformatieel als transactioneel leiderschapsgedrag vertonen, maar in verschillende mate. Dit wordt het *augmentation effect* genoemd (Bass, 1999). Transformatieel leiderschap is hiermee geen vervanging voor transactioneel leiderschap (Bass, 1999). Beide zijn nodig voor effectief leiderschap (Aarons, 2006; Lowe et al., 1996). Effectieve leiders zijn transactioneel omdat ze sociale uitwisselingselementen in hun relatie met ondergeschikten toepassen. Transactionele overeenstemming leidt tot vertrouwen en betrouwbaarheid wat een basis is voor transformatieel leiderschap. Effectieve leiders zijn transformatieel omdat ze veel toewijding van ondergeschikten creëren (Bass, 1998 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 195). Mogelijk is transactioneel leiderschap onnodig naar de achtergrond geschoven, door de nadruk die is gelegd op transformatieel leiderschap. In dit onderzoek zal duidelijk worden in hoeverre eerder onderzoek gericht op de samenhang tussen transformatieel leiderschap en inzetbaarheid incompleet is, doordat transactioneel leiderschap hier nog niet eerder onderdeel van heeft uitgemaakt. Onderstaand wordt toegelicht waarom dit interessant is om te onderzoeken in de context van MKB.

### **Type MKB: service en productie**

Al in 1990 is door Bass erkend dat een passende leiderschapsstijl afhankelijk is van de omgeving van een organisatie. Daarnaast is veel onderzoek met betrekking tot HRM in kleinere bedrijven uit de organisatiecontext getrokken, waardoor de invloed van de organisatiecontext nader moet worden bekeken (Stoffers et al., 2018). Op basis van het extern congruentie argument blijkt namelijk dat de keuze voor HRM-praktijken, zoals inzetbaarheid van medewerkers, significant wordt beïnvloed door de (concurrentie)omgeving (Hayton, 2003). In dit onderzoek zal duidelijk worden of de samenhang tussen transformatieel en transactioneel leiderschap en inzetbaarheid verschilt per type MKB, namelijk service- en productiebedrijven.

## **MKB**

MKB zijn ondernemingen die minder dan 250 personen in dienst hebben en een jaaromzet hebben van maximaal 50 miljoen euro en/of een jaarlijks balanstotaal van 42 miljoen euro niet overschrijd (European Commission, 2003). In Nederland maken MKB meer dan 99% van alle ondernemingen uit (CBS, 2019), 68% van de werkgelegenheid en 62% van de toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie (European Commission, 2016). Het MKB is een bouwsteen geworden voor de groei van economieën over de hele wereld (Maula-Bakhsh & Raziq, 2018).

MKB zijn veelal sterk gericht op de waan van de dag, waardoor zij onvoldoende aandacht besteden aan strategisch beleid op de lange termijn, laat staan strategisch HRM-beleid. Directies van MKB richten zich vooral op zaken die verplicht zijn (De Lange & Van Wijk, 2012). In lijn met de *human capital* theorie (Becker, 1964 in Scholarios et al., 2008, p. 1037), zien MKB alleen bedrijfsspecifieke vaardigheden als de moeite waard om in te investeren, terwijl generieke vaardigheden door andere partijen aangeboden moeten worden, zoals de overheid, het onderwijs of concurrenten (Scholarios et al., 2008). Ook medewerkers voelen zich niet aangesproken om het initiatief te nemen tot het actief werken aan hun inzetbaarheid (De Lange & Van Wijk, 2012; NIDAP, 2018). Deze benadering van de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen weerspiegelt de ad hoc en strategische aanpak van MKB, namelijk informeel, reactief en op de korte termijn gericht (Scholarios et al., 2008).

## **Service en productie MKB**

In de meeste empirische studies wordt aangenomen dat HRM-praktijken van verschillende soorten kleine bedrijven (bijv. productie, detailhandel, groothandel en service) vergelijkbaar zijn (Deshpande & Golhar, 1994). Echter wordt in verschillend onderzoek onderscheid gemaakt in productie- en servicebedrijven (bijv. Raziq, 2011; Stonehouse & Pemberton, 2002). In lijn met eerder onderzoek wordt de *best fit school* aangehouden en onderscheid gemaakt in service en productie MKB (bijv. Combs et al., 2006; Mesu et al., 2015).

Productie MKB omvatten bedrijven die zich bezighouden met het maken van fysieke goederen of producten (Raziq, 2011). Binnen productiebedrijven geldt dat fabricageopdrachten vaak complexe en potentieel gevaarlijke machines met zich meebrengen. Als reactie ontwikkelen organisaties ingewikkelde bureaucratische regels en gestandaardiseerde procedures om te zorgen voor adequate training en veiligheid. Wanneer technologische en ecologische veranderingen leiden tot de noodzaak om nieuwe producten te bouwen of andere apparatuur te gebruiken, maken deze regels en procedures het aanpassen aan verandering moeilijk en duur (Dunlop, 1958 in Combs et al., 2006, p. 507). Kijkend naar de HR-strategieën van productiebedrijven, houden deze veelal verband met kosten, capaciteiten en vragen over flexibiliteit en legitimiteit (Boxall & Purcell, 2016). Daarnaast staat productie bovenaan op het gebied van technologische ontwikkeling in de mondiale markteconomie en heeft grote *spillover effects* ('overloopeffecten'), waardoor banen ontstaan in een reeks diensten zoals het ontwerpen, financieren, transporteren en verkopen van goederen (Boxall & Purcell, 2016).

Diensten worden daarentegen gezien als waardevolle ervaringen of menselijke interacties (Boxall & Purcell, 2016). De output is ongreepbaar (Raziq, 2011). Daarnaast zijn servicebedrijven doorgaans veel arbeidsintensiever en arbeidskosten hebben een grote invloed op de prijsstelling, ten opzichte van productiebedrijven (Boxall & Purcell, 2016). Banen in servicebedrijven vragen meer diverse

vaardigheden en capaciteiten dan in productiebedrijven (Jackson & Schuler, 1992). Servicebedrijven proberen te differentiëren door middel van hogere niveaus van kwaliteit of maatwerk en proberen zo grote investeringen in (im)materiële activa terug te verdienen door hogere prijzen of hogere inkomsten. Services worden onvermijdelijk beïnvloed door de vaardigheden, persoonlijkheden en stemmingen van degenen die ze leveren (Boxall & Purcell, 2016).

### **De invloed van leiderschap op inzetbaarheid**

Transformationeel leiderschap draagt op verschillende manieren bij aan inzetbaarheid van medewerkers. Ten eerste identificeren ondergeschikten zich met transformationele leiders, waardoor ondergeschikten bang zijn om hen teleur te stellen door een gebrek aan professionele competentie (Avolio et al., 1999 in Camps & Rodríguez, 2011, p. 426). Als gevolg hiervan werken ondergeschikten meer en volgen meer training (Bass, 1985 in Camps & Rodríguez, 2011, p. 426) waardoor het aannemelijk is dat hun beroepsexpertise zal stijgen, wat een essentieel onderdeel is van inzetbaarheid (Van der Heijden & Bakker, 2011). Tevens verwijst *idealized influence* naar het vermogen van visie en het zijn van een rolmodel voor ondergeschikten (Northouse, 2016, p. 167), waar eerder sprake van is in MKB door de veelal platte hiërarchieën (Mintzberg, 1979 in Matzler et al., 2008, p. 141). Hierdoor kunnen leidinggevendenden hun visie persoonlijk naar iedere medewerker communiceren. Als medewerkers zich identificeren en een sterke emotionele band hebben met hun transformationele leider, helpt dit bij het definiëren en ontwikkelen van zakelijk inzicht onder ondergeschikten (Choi, 2006) wat tevens positief bijdraagt aan beroepsexpertise. Daarnaast is één van de unieke aspecten van transformationeel leiderschap, dat de leider zich bekommert om de ontwikkeling van ondergeschikten en hun potentieel voortdurend evalueert om aan bestaande en toekomstige eisen in het werk te kunnen voldoen (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002), wat een continue ontwikkeling vereist van medewerkers (Dvir et al., 2002). Dit leidt tot medewerkers met brede kennis en vaardigheden en de juiste competenties, in lijn met inzetbaarheid (Sparrow, 1998). Ook vergroot transformationeel leiderschap het zelfvertrouwen van medewerkers en daarmee persoonlijke flexibiliteit en aanpasbaar gedrag in een werkomgeving (Morrison, 1977). Persoonlijke flexibiliteit is een belangrijk onderdeel van inzetbaarheid (Van der Heijden & Bakker, 2011), juist nu MKB worden geconfronteerd met onvoorspelbare kansen en bedreigingen (Matzler et al., 2008). Ook suggereren transformationele leiders nieuwe manieren om naar werkprocessen te kijken (Elkins & Keller, 2003) en is hun leiderschapsstijl positief gerelateerd aan creativiteit, een ander belangrijk aspect van inzetbaarheid (Shin & Zhou, 2003). Tevens is het positieve effect van transformationeel leiderschap op inzetbaarheid in eerder onderzoek bevestigd (Camps & Rodríguez, 2011; Van der Heijden & Bakker, 2011; Yizhong et al., 2019), buiten MKB. Op basis hiervan is aannemelijk dat transformationeel leiderschap leidt tot meer inzetbaarheid.

Op basis van de definitie van inzetbaarheid die wordt aangehouden in dit onderzoek, kan er een onderscheid gemaakt worden in interne en externe inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2003). Voor inzetbaarheid in de onderstaande vier hypothesen wordt geen verschil verwacht, in de invloed van leiderschap op interne en externe inzetbaarheid, mede door het feit dat er zeer weinig empirisch onderzoek is uitgevoerd naar dit verschil (Rotwell & Arnold, 2007). Kijkend naar de rol van een transformationele leider, kan worden verondersteld dat deze leider zal bijdragen aan interne inzetbaarheid omdat zij door hun charisma, medewerkers inspireren en uitdagende (leer)doelen formuleren (Bass et al., 2003). Het werken aan leerdoelen is een belangrijke stimulans voor het bevorderen van de interne inzetbaarheid. Dit kan het gevolg zijn van een realistischer beeld dat

medewerkers ervaren van hun leren en ontwikkeling (Lin, 2015). Daarnaast geldt dat transformatieel leiders, medewerkers intellectueel willen stimuleren (Northouse, 2016, p. 169) door bijvoorbeeld het bieden van trainingen en door het verhogen van zelfvertrouwen van medewerkers, wat kan bijdragen aan de persoonlijke flexibiliteit van werknemers (Morrison, 1977). Participatie aan een training en taakflexibiliteit dragen bij aan interne inzetbaarheid (Sanders & De Grip, 2004). Tevens draagt formeel carrière management zowel bij aan de interne als aan de externe inzetbaarheid van medewerkers. Formeel carrière management houdt bijvoorbeeld in dat leidinggevenden optreden als coaches en medewerkers motiveren, begeleiden en feedback geven. Medewerkers moeten te horen krijgen of ze goed of slecht presteren en training aangeboden krijgen als zij slecht presteren. Dit kan de inzetbaarheid van medewerkers vergroten (Juhdi et al., 2010). Transformatieel leiders kunnen hier een positieve invloed op uitoefenen omdat zij bekend staan om hun coachingsvaardigheden (Bass et al., 2003) en het motiveren van medewerkers (Gill, 2006 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 197). Op basis hiervan kunnen de eerste hypothesen worden geformuleerd:

**Hypothese 1a:** Transformatieel leiderschap heeft een positieve invloed op de interne inzetbaarheid van medewerkers in MKB.

**Hypothese 1b:** Transformatieel leiderschap heeft een positieve invloed op de externe inzetbaarheid van medewerkers in MKB.

Ook transactioneel leiders kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Transactioneel leiderschap speelt een rol doordat het nadrukkelijk gericht is op het stellen van doelen, evalueren van prestaties en het geven van feedback (Aarons, 2006). Feedback draagt bij aan het verwerven van kennis en vaardigheden om het werk beter te doen (Brun & Dugas, 2008), wat kan bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers. De reden hiervoor ligt in de erkenning van medewerkers, wat het leren op het werk bevordert (Brun & Dugas, 2008). Transactioneel leiders geven erkenning in de vorm van beloning en feedback aan medewerkers, hetgeen leren en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers kan vergroten. Tevens kan transactioneel leiderschap worden gezien als investering in medewerkers, in lijn met de sociale uitwisselingstheorie (*social exchange theory*) (Blau, 1964 in Van Harten et al., 2016, p. 89; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Transactioneel leiders leggen namelijk sterk de nadruk op het bereiken van (ontwikkel)doelen, wat wordt versterkt door het verduidelijken van doelen, het geven van feedback en het geven van beloningen als doelen zijn bereikt (Aarons, 2006). Op deze manier laat een transactioneel leider zien bereid te zijn te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en geeft om hun welzijn, wat zal leiden tot meer menselijk kapitaal (Takeuchi et al., 2007). Meer menselijk kapitaal verwijst naar meer competenties, kennis en vaardigheden, wat daarmee positief bijdraagt aan inzetbaarheid van medewerkers (Sparrow, 1998). Daarnaast kan op basis van het *augmentation effect* worden gesteld dat omdat transformatieel leiderschap een positieve invloed heeft op inzetbaarheid, transactioneel leiderschap dit ook heeft omdat het een basis vormt voor transformatieel leiderschap (Bass, 1999).

Voor de invloed van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid, geldt gericht op het verschil tussen interne en externe inzetbaarheid het volgende: bovenstaand is duidelijk geworden dat het werken aan leerdoelen een belangrijke stimulans is voor het bevorderen van interne inzetbaarheid (Lin, 2015). Met name een transactioneel leider kan dit proces versterken doordat zij zich nadrukkelijk richten op het stellen van doelen en geven van feedback (Aarons, 2006). Daarnaast kan een

transactionele leider door het geven van feedback en het evalueren van prestaties (Aarons, 2006), bijdragen aan formeel carrière management. Binnen formeel carrière management moeten medewerkers namelijk te horen krijgen of ze goed of slecht presteren, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen. Formeel carrière management draagt positief bij aan de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers (Juhdi et al., 2010). Op basis hiervan luiden de hypothesen als volgt:

**Hypothese 2a:** Transactioneel leiderschap heeft een positieve invloed op de interne inzetbaarheid van medewerkers in MKB.

**Hypothese 2b:** Transactioneel leiderschap heeft een positieve invloed op de externe inzetbaarheid van medewerkers in MKB.

### **De modererende invloed van type MKB**

Organisaties presteren slechter of kunnen falen als ze zich niet aanpassen aan hun omgeving of als leidinggevenden verschillende onderdelen van de organisatie slecht integreren. De *best fit school*, wordt geassocieerd met het contingentieperspectief en betoogt dat managers hun HR-praktijken, zoals inzetbaarheid van medewerkers, moeten afstemmen op hun specifieke organisatiecontext (Boxall & Purcell, 2016). Daarentegen is *best practice* een vorm van theoretisch universalisme (Boxall & Purcell, 2016). In lijn met eerder onderzoek wordt de *best fit school* aangehouden en onderscheid gemaakt in service en productie MKB (bijv. Combs et al., 2006; Mesu et al., 2015).

Transformationeel leiderschap kan met name van belang zijn voor het verhogen van inzetbaarheid, in de context van service MKB. Management en medewerkers zijn binnen service MKB meer mensgericht (Jiang, 2009). Transformationele leiders bieden medewerkers persoonlijke aandacht en behandelen hun individueel (*individualized consideration*) (Bass, 1985 in Matzler et al., 2008, p. 141). Medewerkers in servicebedrijven hebben steeds meer verschillende kennis en vaardigheden nodig in vergelijking met andere banen, waardoor zij in vergelijking met productiemedewerkers meer training krijgen (Jackson & Schuler, 1992; Raziq, 2011), wat de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers positief beïnvloed. Door middel van *individualized consideration* kunnen transformationele leiders dit persoonlijke ontwikkelproces versterken. Tevens worden medewerkers door transformationele leiders uitgedaagd om op een innovatieve en creatieve manier problemen op te lossen en worden medewerkers uitgedaagd zich steeds verder te ontwikkelen (*intellectual stimulation*) (Bass, 1985 in Matzler et al., 2008, p. 141). Dit is belangrijk voor servicemedewerkers omdat hun vaardigheden en persoonlijkheden, een directe invloed hebben op de service die zij leveren (Boxall & Purcell, 2016). De persoonlijke ontwikkeling van servicemedewerkers is daarom van invloed op hun inzetbaarheid in hun verdere carrière. Immers is de ontwikkeling van sociale en persoonlijke vaardigheden ook relevant voor functies buiten de eigen organisatie. Tevens kunnen servicemedewerkers hun mensgerichte vaardigheden verder ontwikkelen door het transformationeel leiderschap van de leidinggevende te observeren en te kijken naar hun als rolmodel (Northouse, 2016, p. 167). De juiste transformationele leider kan hiermee een belangrijke bijdragen leveren aan het leerproces van mensgerichte vaardigheden van medewerkers in service MKB en daarmee aan hun inzetbaarheid.

Gezien de aard van het werk zullen de gedragingen die transformationele leiders laten zien weliswaar persoonlijk relevant zijn, maar in verhouding tot service MKB minder bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers in productie MKB. Immers is het werk van productiemedewerkers

meer taakgericht (Raziq, 2011) en generiek, waardoor *individualized consideration* een aanzienlijk minder grote rol speelt. Tevens krijgen zij veelal bedrijfsspecifieke trainingen, welke vooraf zijn bepaald en voor iedereen hetzelfde zijn (Combs et al., 2006). Hierdoor is er minder ruimte voor persoonlijke *intellectual stimulation* en zal transformationeel leiderschap dus een beperkte invloed kunnen uitoefenen op de alternatieve baanmogelijkheden op de interne of externe arbeidsmarkt van deze individuele productiemedewerkers. Tot slot zal het leren van mensgerichte vaardigheden van een transformationele leider, minder sterk bijdragen aan de interne en externe inzetbaarheid van productiemedewerkers in vergelijking met servicemedewerkers. Uitgaande hiervan kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

**Hypothese 3a:** Transformationeel leiderschap heeft meer invloed op de interne inzetbaarheid van medewerkers in service MKB, dan op de inzetbaarheid van medewerkers in productie MKB.

**Hypothese 3b:** Transformationeel leiderschap heeft meer invloed op de externe inzetbaarheid van medewerkers in service MKB, dan op de inzetbaarheid van medewerkers in productie MKB.

Productiemedewerkers zijn, gericht op hun inzetbaarheid, meer vatbaar voor transactioneel leiderschap. Transactionele leiders stellen duidelijke targets en evalueren meetbare prestaties op een heldere manier (Bass, 1990), waardoor wordt gestuurd op het voldoen aan vooraf opgestelde ontwikkeldoelen. Productie MKB zijn meer taakgericht. Trainingen en ontwikkeltrajecten zijn doelgericht ingericht (Raziq, 2011). Zo moet een training bijvoorbeeld leiden tot veiligheid bij het werken met machines (Dunlop, 1958 in Combs et al., 2006, p. 506-507). In deze doel- en taakgerichte omgeving, zal een transactionele leider door het geven van feedback en sturen op ontwikkeldoelen, bijdragen aan het verhogen van beroepsexpertise van productiemedewerkers wat een belangrijk onderdeel is van inzetbaarheid (Van der Heijden & Bakker, 2011). Daarnaast richten transactionele leiders zich op het motiveren van medewerkers door doelen die moeten worden bereikt te verduidelijken, feedback te geven en beloningen te bieden als medewerkers doelen hebben bereikt (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192). Belangrijk in productie MKB is de algemene ontwikkeling van technologische kennis, wat gezien kan worden als een specifiek doel. Deze kennis kan worden bijgebracht door medewerkers het vertrouwen te geven en te motiveren om gewenste prestaties te bereiken (Politis, 2002). Ook het geven van feedback en prestatie-evaluaties zal bijdragen aan het ontwikkelen van (technologische) kennis (Brun & Dugas, 2008) in productie MKB. Deze ontwikkeling van kennis draagt positief bij aan de inzetbaarheid van medewerkers (Sparrow, 1998). Tevens zal transactioneel leiderschap als investering in medewerkers door het verduidelijken van doelen en het geven van feedback en beloningen, in lijn met eerder genoemde sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964 in Van Harten et al., 2016, p. 89; Eisenberger et al., 1986), bijdragen aan menselijk kapitaal (Takeuchi et al., 2007). Dit zal technische kennis en vaardigheden en daarmee inzetbaarheid vergroten (Sparrow, 1998).

Zoals bovenstaand benoemd is transactioneel leiderschap onder andere gericht op het geven van feedback. Tevens zullen medewerkers kritiek of straf ontvangen voor het niet behalen van prestaties (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 193), wat een controle functie heeft. De *social learning theory* stelt dat medewerkers leren van de gevolgen van hun gedrag (*reinforcement*), waarbij ze de frequentie van het gedrag verhogen dat heeft geleid tot positieve gevolgen. Dit wordt ervaringsleren genoemd (Huber, 1996 in Lam, Kraus & Ahearne, 2010, p. 62). Juist transactionele leiders bieden beloningen bij het behalen van prestaties (Bass et al., 2003), wat een positief gevoel geeft aan



medewerkers. De *social learning theory* benadrukt het motiveren en begeleiden van iemands gedrag, door omgevingsrisico's te reguleren, specifieke doelen vast te stellen en consequenties te hebben voor acties (Frayne & Latham, 1987). Transactioneel leiderschap kan op basis van het uitoefenen van controle, het geven van feedback en beloningen, bijdragen aan het leerproces van medewerkers. Het bevorderen van leren draagt bij aan inzetbaarheid van medewerkers.

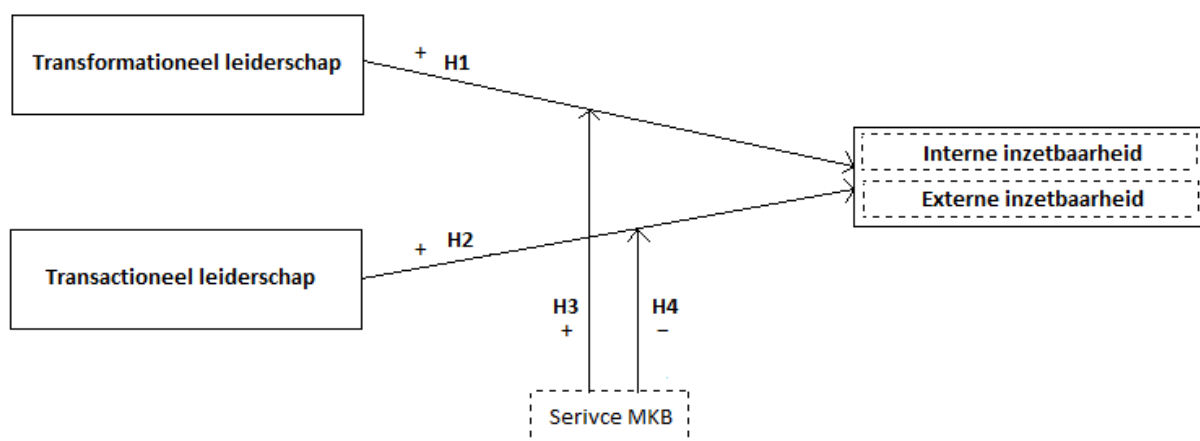
In service MKB zal transactioneel leiderschap ook nodig zijn, maar in verhouding tot productie MKB minder effect hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. Ook servicemedewerkers dienen feedback en evaluaties te ontvangen van hun leidinggevendenden, om nog meer inzetbaar te worden en te weten waar zij zich in moeten ontwikkelen. In productie MKB speelt dit een belangrijkere rol omdat inzetbaarheid min of meer staat of valt met (ontwikkel)doelen die de leider opstelt, door de taakgerichte omgeving (Raziq, 2011). Bovendien zijn doelen in service MKB minder concreet en resultaten minder tastbaar en daarmee meetbaar. Diensten zijn namelijk ervaringen of interacties (Boxall & Purcell, 2016), waarbij de output ongrijpbaar is (Raziq, 2011). Tevens worden service MKB gekenmerkt door een continue afstemming op veranderende behoeften van klanten (Jackson & Schuler, 1992). Op basis hiervan zal transactioneel leiderschap binnen productie MKB, in een meer taak- en doelgerichte omgeving, meer invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. Op basis hiervan luiden de hypothesen als volgt:

**Hypothese 4a:** Transactioneel leiderschap heeft meer invloed op de interne inzetbaarheid van medewerkers in productie MKB, dan op de inzetbaarheid van medewerkers in service MKB.

**Hypothese 4b:** Transactioneel leiderschap heeft meer invloed op de externe inzetbaarheid van medewerkers in productie MKB, dan op de inzetbaarheid van medewerkers in service MKB.

### Conceptueel model

Op basis van bovenstaande hypothesen kan het volgende conceptueel model worden weergegeven.



Figuur 1: Conceptueel model (Service MKB: 1 = Service MKB, 0 = Productie MKB)

## **METHODE**

In dit hoofdstuk wordt de methode beschreven, namelijk het onderzoeksontwerp, de onderzoekspopulatie, procedure en respondenten. Ook wordt uiteengezet op welke wijze de variabelen zijn geoperationaliseerd en welke analyses zijn uitgevoerd. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van de meetinstrumenten getoond.

### **Het onderzoeksontwerp**

Over transformationeel en transactioneel leiderschap is in de wetenschappelijke literatuur al veel bekend. Ook inzetbaarheid is een wetenschappelijke thema dat veelvuldig aan bod komt in de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek is gestart vanuit een vraagstelling die uit eerder onderzoek is overzien. Via deductie zijn in dit onderzoek op basis van algemene theorieën, specifieke hypothesen getoetst (Scheepers, Tobi & Boeije, 2016, p. 147). Dit onderzoek betreft een toetsend onderzoek en is daarmee kwantitatief (Van der Velde, Jansen, Dijkers, 2018, p. 45). In lijn met deze onderzoeksmethode zijn er vragenlijsten verspreid. In de analysefase is gekeken in hoeverre er op basis van specifieke bevindingen, weer algemene conclusies getrokken konden worden, waarbij het gaat om generaliseerbaarheid en externe validiteit (Scheepers et al., 2016, p. 147). Validiteit wordt later in dit hoofdstuk besproken.

### **Populatie en steekproeftrekking**

De onderzoekspopulatie betreft medewerkers in MKB in Nederland. In Nederland zijn er in het vierde kwartaal van 2018 in totaal 1.726.190 MKB, waarvan 1.378.865 zzp'er zijn (CBS, 2019) welke in dit onderzoek niet zijn meegenomen. De reden hiervoor is dat zzp'ers geen personeel in dienst hebben en daarmee ook geen leiding kunnen geven aan medewerkers. Om relevante uitspraken te kunnen doen over leiderschapsstijlen, is een minimum aantal medewerkers van 5 gehanteerd. Dit onderzoek is daarom gericht op MKB met 5 tot 250 werkzame personen, wat een onderzoekspopulatie van 131.065 MKB betreft (CBS, 2019). In dit onderzoek ligt de nadruk op het onderscheid tussen service en productie MKB. Dit onderscheid wordt elders in statistieken in Nederland niet gemaakt, waardoor er geen actuele cijfers beschikbaar zijn van service en productie MKB in Nederland.

Door de grootte van de onderzoekspopulatie is gebruik gemaakt van een steekproef. Er is gekozen om gebruik te maken van een specifiek netwerk, grofweg te benoemen als regio Midden-Nederland (Zwanenburg, Rijnsburg, Purmerend, Weesp en omgeving) omdat gebruik is gemaakt van een netwerk van een accountants- en advieskantoor. Dit kantoor is gevestigd in bovengenoemde plaatsen. Hierdoor hebben medewerkers in MKB uit Noord- en Zuid-Nederland een kleinere kans om in dit onderzoek te worden betrokken.

Het verwerven van respondenten is als volgt verlopen. Eerst is onder het klantenbestand van een accountants- en advieskantoor de vraag voorgelegd aan MKB, om mee te werken aan dit onderzoek. Veelal werd hierbij gebruik gemaakt van de contacten van partners van het accountants- en advieskantoor, omdat zij het aanspreekpunt zijn voor de klant. Vooraf was het uitgangspunt om drie tot vijf productie MKB en drie tot vijf service MKB bereid te krijgen om mee te werken aan het onderzoek. Op deze wijze zou een diverse en grote onderzoeksgroep vergaard kunnen worden. De eerste deelnemende MKB, hadden een kleine omvang van medewerkers. Hierdoor is de vragenlijst uiteindelijk verspreid onder meer MKB. Ook door het feit dat de respons op de vragenlijst niet hoog was, zijn er meerdere MKB benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. In dit onderzoek is



daarom gebruik gemaakt van sneeuwbal-sampling, omdat aan medewerkers van MKB is gevraagd om ook collega's nogmaals te vragen mee te werken aan het onderzoek. Op basis van deze wijze van verspreiding van de vragenlijst is geen aselechte steekproef getrokken. Vanwege beperkingen in tijd en middelen was dit niet mogelijk. Niettemin is er alles aan gedaan om een zo breed mogelijke respondentengroep te selecteren, namelijk door actief verschillende MKB te benaderen om te zorgen voor een goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie.

Voor het verspreiden van de vragenlijst, is zoals eerder benoemd gebruik gemaakt van een klantenbestand van een accountants- en advieskantoor. Dit accountants- en advieskantoor heeft een gevarieerd klantenbestand, wat uit zowel service als productie MKB bestaat. Hierdoor is een gevarieerde respondentengroep ontstaan. De gegevens van het klantenbestand die inzichtelijk gemaakt kunnen worden, zijn als volgt:

<b>Totaal aantal klanten</b>	5467
Aantal klant-persoon	2464
Aantal klant-bedrijf	2993
<b>Aantal klant-bedrijf per vestiging</b>	
• Weesp	796
• Zwanenburg	586
• Purmerend	1135
• Rijnsburg	476

Tabel 1: Gegevens klantenbestand accountants- en advieskantoor.

## Procedure

In lijn met kwantitatief onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst, in het specifiek een *websurvey* of een geprinte versie daarvan. In dit onderzoek is voor het invullen van de vragenlijst gebruik gemaakt van het programma *Qualtrics*. De onderzoeker heeft bij het ontvangen van ingevulde vragenlijsten op papier, deze resultaten handmatig verwerkt in *Qualtrics*. Voor het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van bestaande meetinstrumenten. De procedure die is gebruikt, is als volgt: de items gericht op transformationeel en transactioneel leiderschap uit de Nederlandse Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) vragenlijst (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004) zijn letterlijk gekopieerd. Vervolgens zijn de items voor transformationeel en transactioneel leiderschap door elkaar in de vragenlijst van dit onderzoek geplaatst, om te voorkomen dat respondenten grote tegenstellingen zouden ontdekken in de vragenlijst en daarmee sociaal wenselijke antwoorden zouden geven of verschillende stijlen zouden herkennen. Wat betreft de vragenlijst voor inzetbaarheid (Rothwell & Arnold, 2007), welke is vertaald van het Engels naar het Nederlands, is gevraagd aan kennissen en de begeleider van de onderzoeker om de stellingen te vertalen en te vergelijken met de vertalingen van de onderzoeker. Ook de items voor interne en externe inzetbaarheid zijn door elkaar geplaatst in de vragenlijst.

Vervolgens is de vragenlijst in *Qualtrics* gezet, waarna de testperiode is begonnen. De vragenlijst is bij verschillende kennissen, medestudenten, medewerkers van het accountants- en advieskantoor en de begeleider van de onderzoeker verspreid. Hierbij is gevraagd of de vragenlijst systematisch werkte en is er gecontroleerd op taal en op begrijpbaarheid van stellingen. Na deze testperiode van een week, is de vragenlijst definitief gemaakt en gedupliceerd naar een nieuwe vragenlijst in *Qualtrics*.

De vragenlijst is definitief gemaakt op 18 april 2019. Hierna is een PDF-versie van de vragenlijst gemaakt, zodat medewerkers van het accountants- en advieskantoor klanten en contacten konden informeren over het onderzoek, zie bijlage 1 voor voorbeeldteksten die zijn verstuurd. Via de PDF-versie van de vragenlijst kon aan de klant vooraf inzicht gegeven worden in wat voor vragen er worden gesteld. Na bevestiging van MKB om mee te werken aan het onderzoek, zijn de vragenlijsten op verschillende datums door MKB via de mail verspreid. Bij een drietal productie MKB is de vragenlijst ook hardcopy verspreid, waar een afgesloten doos is meegebracht om de vragenlijst in te stoppen om de anonimiteit te waarborgen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel digitaal verspreiden van de vragenlijst, als op papier. Uit eerder onderzoek blijkt dat beide vormen van verspreiding *biases* veroorzaken en dat een combinatie de meest wenselijke manier is (bijv. Dodou & De Winter, 2014; Nulty, 2008). Hierdoor zal deze combinatie van verspreiding positief bijdragen aan de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten. In SPSS is er een aparte variabele aangemaakt voor de wijze van verspreiding, zodat hierop gecontroleerd kan worden in de resultaten (Hardcopy vragenlijst: papier = 1, digitaal = 0).

Na toestemming van de directeur of eigenaar van MKB om mee te werken aan dit onderzoek, zijn zoveel mogelijk medewerkers gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Om de privacy van medewerkers te waarborgen, hebben MKB veelal zelf de vragenlijst gestuurd naar medewerkers via de mail. Bij MKB waar de onderzoeker wel toegang had tot mailadressen, door de functie binnen het accountants- en advieskantoor, is de mail met vragenlijst door de onderzoeker zelf gestuurd. Na ongeveer een week is er eenmalig een herinneringsbericht gestuurd via de mail, met de vraag om de vragenlijst in te vullen om het non-respons percentage tot het minimum te beperken. De vragenlijst is gesloten op 31 mei 2019, waarna de resultaten zijn gedownload in SPSS om te kunnen starten met de analyse.

Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, is in het beginscherm van de vragenlijst naast uitleg over het onderzoek, ook de vertrouwelijkheid en anonimiteit van de resultaten van de vragenlijst benadrukt. De anonimiteit van respondenten is gewaarborgd omdat er geen namen, mailadressen of andere persoonlijke gegevens zijn gevraagd welke direct te herleiden zijn tot een persoon. Ook in het schrijven van dit onderzoeksverslag zijn geen individuele resultaten of vragenlijsten opgenomen. De gegevens van dit onderzoek zijn in een beveiligde omgeving opgeslagen van de Universiteit Utrecht (Yoda). Om daarnaast aan te tonen dat in dit onderzoek is voldaan aan de privacywetgeving (AVG), is in bijlage 4 het data management plan van dit onderzoek opgenomen.

### Respondenten en representativiteit

In totaal hebben 11 MKB bevestigd deel te nemen aan het onderzoek, zes service MKB en vijf productie MKB. De steekproefpopulatie ziet er als volgt uit:

Soort MKB	Soort werkgever	Aantal medewerkers
Service MKB	Accountants- en advieskantoor (in totaal 4 vestigingen)	Twee deelnemende vestigingen. Vestiging 1: 40 medewerkers, vestiging 2: 45 medewerkers (in totaal 155 medewerkers)
Service MKB	Product-/merkontwerpers	23

<b>Service MKB</b>	Horeca onderneming	46
<b>Service MKB</b>	Verkoop, service en onderhoud van koffie(machines) op het werk	30
<b>Service MKB</b>	Netwerkorganisatie (praktische en strategische ondersteuning)	70
<b>Service MKB</b>	Meet- en rapportage bedrijf gericht op de ideale werkomgeving	30
<b>Productie MKB</b>	Assemblage van fietsen	42
<b>Productie MKB</b>	Drukkerij	47
<b>Productie MKB</b>	Bestickering van auto's, gebouwen en producten	40
<b>Productie MKB</b>	Groothandel schildersbenodigdheden	12
<b>Productie MKB</b>	Productie en verkoop van liften	37

*Tabel 2: Kenmerken steekproefpopulatie*

Door het waarborgen van de anonimiteit is niet inzichtelijk hoeveel medewerkers per MKB de vragenlijst hebben ingevuld. In totaal hebben 274 respondenten de vragenlijst ingevuld. Ook is er een veelvoud aan respondenten die de vragenlijst zijn begonnen en gestopt zijn na beantwoording van de eerste of tweede vraag, of gestopt zijn tijdens het beantwoorden van de vragen gericht op inzetbaarheid, namelijk 61 respondenten. Deze respondenten zijn verwijderd en zijn daarom verder niet inzichtelijk in dit onderzoek. Het respondenten aantal dat is aangehouden in dit onderzoek is daarom 213. Na navraag te hebben gedaan naar de reden van dit hoge aantal, hebben een aantal respondenten aangegeven tijdens het werk de vragenlijst te hebben gestart, toen gestoord werden en vervolgens de vragenlijst opnieuw hebben gestart (op een andere dag). Ook kan de reden liggen in het feit dat bij de verspreiding van de vragenlijst niet duidelijk is vermeld, dat partners en eigenaren van MKB de vragenlijst niet kunnen invullen (zij hebben geen leidinggevende).

De *respons rate* van de vragenlijst in dit onderzoek is 46,10% (in totaal zijn er 284 service en 178 productiemedewerkers benaderd). De *non-respons* (53,90%) is zoveel mogelijk beperkt door een remindermail en het actief vragen van medewerkers om de vragenlijst in te vullen op locatie door zowel de onderzoeker als leidinggevend. Tevens geldt voor de laatste drie service MKB dat zij één week voor het sluiten van de vragenlijst hebben deelgenomen aan het onderzoek, waardoor er geen herinneringsbericht is gestuurd. Dit kan ertoe hebben bijgedragen dat de *respons* niet hoog is. Tegelijkertijd is de *response rate* in dit onderzoek geen ongebruikelijk percentage en zelfs boven gemiddeld te noemen, kijkend naar soortgelijke onderzoeken (Baruch & Holtom, 2008).

In totaal hebben 124 respondenten uit service MKB de vragenlijst ingevuld en 79 respondenten uit productie MKB (10 respondenten hebben deze vraag niet ingevuld). Op basis van de controle variabelen zijn een aantal kenmerken van de respondenten te onderscheiden. Te zien in tabel 3 is dat het aantal mannen in de respondentengroep van productie MKB hoger is namelijk 65%, in vergelijking met 39% in service MKB. Daarnaast is het opleidingsniveau van de respondenten uit service MKB hoger dan die in productie MKB. In tegenstelling tot service MKB is de leeftijd en de

duur dienstverband hoger in productie MKB. Tot slot zijn alleen in productie MKB hardcopy vragenlijsten verspreid.

	Service MKB			Productie MKB			Totaal		
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N
<b>Geslacht</b>	.39	.49	120	.65	.48	71	.51	.50	204
<b>Leeftijd</b>	37.29	10.82	120	44.54	10.58	71	40.00	11.22	197
<b>Opleidingsniveau</b>	4.97	1.05	120	3.89	1.15	71	4.49	1.23	204
<b>Duur dienstverband</b>	6.13	6.77	120	7.44	9.12	71	6.69	7.84	201
<b>Leidinggevende positie</b>	.31	.46	120	.35	.48	71	.33	.47	203
<b>Provincie werkgever</b>	1.76	.98	120	1.46	.86	71	1.65	.94	201
<b>Hardcopy vragenlijst</b>	0	0	120	.30	.46	71	.10	.30	213

Tabel 3: Beschrijvende statistiek van de controle variabelen (Type MKB totaal: 1 = Service MKB, 0 = Productie MKB; Geslacht: 1 = man, 0 = vrouw, Opleidingsniveau: 1 = Basonderwijs/lager onderwijs, 2 = VMBO/MAVO, 3 = MBO, 4 = HAVO/VWO/Gymnasium, 5 = HBO, 6 = WO, 7 = Anders, namelijk; Leidinggevende positie: 1 = ja, 0 = nee; Provincie werkgever: 1 = Noord-Holland, 2 = Zuid-Holland, 3 = Utrecht, 4 = Flevoland; Hardcopy vragenlijst: 1 = hardcopy, 0 = digitaal; Listwise missing value N = 192).

### Meetinstrumenten: operationaliseren van variabelen en meetniveaus

Conform gebruikelijke standaarden is leiderschap in dit onderzoek gemeten onder medewerkers, in dit geval medewerkers in MKB. Tevens is in eerder onderzoek naar inzetbaarheid veelal gebruik gemaakt van medewerkers als respondenten, wat ook is aangehouden in dit onderzoek.

#### Afhankelijke variabele: inzetbaarheid

Om inzetbaarheid te meten is de vragenlijst van Rothwell en Arnold (2007) gebruikt. Er is niet gekozen om de veel gebruikte vragenlijst van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) aan te houden, omdat dit bestaat uit 46 items. In tegenstelling tot de vragenlijst van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) bestaat de vragenlijst van Rothwell & Arnold (2007) uit 11 items. Op deze wijze wordt getracht respondenten eerder bereid te krijgen om de vragenlijst in te vullen, door de korte duur van de vragenlijst. In het meetinstrument van Rothwell en Arnold (2007) is via een factoranalyse duidelijk geworden dat inzetbaarheid bestaat uit interne en externe inzetbaarheid. Het merendeel van de items van de totale inzetbaarheidschaal verwijst naar externe inzetbaarheid (zeven items), dus de totale score weerspiegelt dat sterker dan interne inzetbaarheid (vier items). Het meetinstrument kent een gemiddelde betrouwbaarheid van  $\alpha = .88$ . Daarnaast was de correlatie in onderzoek van Rothwell en Arnold (2007) tussen interne en externe inzetbaarheid niet erg hoog ( $r = .48$ ) en waren respondenten meer optimistisch voor interne dan voor externe inzetbaarheid. De algemene conclusie is dat de schaal van inzetbaarheid legitiem kan worden gebruikt, hetzij als een hele schaal of als twee afzonderlijke, afhankelijk van het doel van het onderzoek (Rothwell & Arnold, 2007). In dit onderzoek zijn interne en externe inzetbaarheid als afzonderlijke schalen opgenomen. In bijlage 2 is inzichtelijk gemaakt welke items zijn opgenomen voor interne inzetbaarheid en welke voor externe inzetbaarheid, inclusief de originele Engelse items.

Voorbeelditems zijn: “De vaardigheden die ik heb opgedaan in mijn huidige baan zijn te gebruiken in andere beroepen buiten deze organisatie.”; “Zelfs als er in deze organisatie door reorganisatie mensen zouden moeten worden ontslagen, ben ik er zeker van dat ik mag blijven.”; “Ik zou mezelf

gemakkelijk kunnen omscholen om me ergens anders meer inzetbaar te maken.”; en “Ik zou gemakkelijk een vergelijkbare baan als de mijne kunnen krijgen in bijna elke organisatie.”. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

In de vragenlijst van Rothwell en Arnold (2007) wordt een vijfpuntsschaal aangehouden, van zeer mee oneens (1) tot zeer mee eens (5). Deze antwoordcategorieën zijn aangehouden in dit onderzoek.

#### *Onafhankelijke variabelen: transformationeel en transactioneel leiderschap*

Transformationeel en transactioneel leiderschap zijn in dit onderzoek gemeten door gebruik te maken van de Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) vragenlijst van De Hoogh et al. (2004). Dit is een in Nederland ontworpen vragenlijst gebaseerd op de *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) vragenlijst van Bass en collega's (bijv. Bass & Avolio, 1993 in De Hoogh et al., 2004, p. 4). Op de MLQ vragenlijst is veel kritiek ontstaan (bijv. Hunt, 1999; Yukl, 1999), naast het feit dat het een zeer lange vragenlijst is. Een van de kritieken is het feit dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de positieve aspecten van transactioneel leiderschap. Het risico hiervan is dat alle positieve effecten uit leiderschapsonderzoek worden toegeschreven aan transformationeel leiderschap, terwijl een deel te wijten is aan positieve aspecten van transactioneel leiderschap (Yukl, 1999). Tevens mist de MLQ bij het meten van transactioneel leiderschap, een duidelijke koppeling met het uitwisselingsproces tussen leider en ondergeschikte (*contingent reward*) waardoor deze relatie tussen leider en medewerker wordt onderschat. Deze ruilrelatie wordt benadrukt in de CLIO vragenlijst (De Hoogh et al., 2004). Daarnaast zijn de schalen van *management-by-exception* niet opgenomen in de CLIO vragenlijst, omdat zowel de *passive* als *active* dimensie sterk correleert met *laissez-faire* leiderschap. Deze reactieve manier van leidinggeven wordt, zoals eerder benoemd, niet opgenomen in dit onderzoek. De CLIO vragenlijst komt bovenstaande kritieken van de MLQ tegemoet. In de CLIO vragenlijst wordt transactioneel leiderschap gemeten op basis van zes items. Daarnaast wordt transformationeel leiderschap in de CLIO vragenlijst gelijk gezien aan de gedragingen van charismatisch en *empowerment* gericht leiderschap. *Empowerment* wordt geoperationaliseerd als een leidinggevende die individuele aandacht geeft aan medewerkers en hen stimuleert zelf verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. Charismatisch wordt geoperationaliseerd als motiveren door inspiratie en beïnvloeding door middel van idealen (De Hoogh et al., 2004). Transformationeel leiderschap wordt in de CLIO vragenlijst gemeten op basis van 11 items. De schalen van charismatisch en transactioneel leiderschap hebben, in het meetinstrument van De Hoogh et al. (2004), een gemiddelde Cronbach's alfa van ruim boven de  $\alpha = .70$ .

Voorbeelditems zijn: “Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.”; “Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.”; “Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.”; en “Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen.”. In bijlage 2 is inzichtelijk welke items van de vragenlijst transformationeel leiderschap omvatten en welke items transactioneel leiderschap. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

In de vragenlijst van De Hoogh et al. (2004) wordt gebruik gemaakt van een zevenpuntsschaal, van zeer mee oneens (1) tot zeer mee eens (7). Deze antwoordcategorieën zijn aangehouden in dit onderzoek. Dit betekent dat er twee verschillende meetschalen zijn aangehouden in dit onderzoek. In dit verdere onderzoeksverslag zal altijd uitdrukkelijk vermeld worden welke meetschaal van toepassing is. Uit onderzoek blijkt namelijk dat er geen duidelijkheid bestaat over welk type Likert-

schaal het beste is (Matell & Jacoby, 1971), waardoor de oorspronkelijke meetschalen worden aangehouden.

#### *Modererende variabelen: service en productie MKB*

Om erachter te komen of de respondent in een service of in een productie MKB werkzaam is, is het volgende item opgenomen in de vragenlijst: "Is het bedrijf waar u werkt in te delen in een service of productie MKB?". Dit is onderbouwd met uitleg en voorbeelden, om onduidelijkheid te voorkomen. Ook geldt als derde optie een open vraag ("Anders, namelijk..."), zodat respondenten dit konden gebruiken bij twijfel.

#### *Controle variabelen*

Om eventuele invloeden van contextuele factoren inzichtelijk te maken, zijn de volgende controle variabelen opgenomen in de vragenlijst: duur dienstverband bij huidige werkgever, leidinggevende positie, provincie werkgever, opleidingsniveau, geboorteaar/leeftijd en geslacht. De precieze vragen voor deze items zijn terug te vinden in vragenlijst in bijlage 3. Deze controle variabelen zijn geformuleerd en gekozen op basis van eerder onderzoek (bijv. Boselie, Dietz & Boon, 2005), mede kijkend naar de controle variabelen uit het onderzoek van Rothwell en Arnold (2007) voor het opstellen van het meetinstrument van inzetbaarheid. Tevens is de controle variabele leidinggevende positie opgenomen om inzichtelijk te maken of leidinggevend, transformationeel en transactioneel leiderschap en inzetbaarheid anders beoordelen. De provincie van de werkgever is uitgevraagd zodat inzichtelijk wordt of alleen MKB in Midden-Nederland hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Tot slot is er gevraagd naar geboorteaar omdat dit constante data is en de data van dit onderzoek eenvoudiger vergeleken kan worden in vervolgonderzoek. Geboorteaar is omgerekend naar leeftijd voor de analyse van de data.

### **Analyses**

Na het sluiten van de vragenlijst en het downloaden van de resultaten, zijn de resultaten verwerkt in het programma SPSS (versie 24). In dit programma is de data geanalyseerd. Allereerst is de data gecontroleerd en gereed gemaakt voor verdere analyses, door bijvoorbeeld labels toe te voegen, missende waarden te specificeren en zijn respondenten verwijderd die niet verder zijn gekomen dan de items over inzetbaarheid. Vervolgens is er door het bekijken van uitschieters via frequentietabellen, beschrijvende statistiek, z-scores en boxplots, meer inzicht gekomen in de data. Voor de z-scores geldt dat wordt aanbevolen om data te verwijderen als een score 3 standaarddeviatie afwijkt van het gemiddelde, aangezien het hiermee gezien kan worden als een extreme score (Field, 2018, p. 264). Voor verschillende items op de subschalen van interne en externe inzetbaarheid en transformationeel en transactioneel leiderschap geldt dat vragen op antwoordcategorie 1 (zeer mee oneens) meer dan 3 standaarddeviatie afwijkt van het gemiddelde, zoals bij item 4, 6, 8, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 26, 28, 29 en 30. Echter zijn er geen theoretische gronden om deze afwijkende scores te verwijderen. Het verwijderen van deze scores zou kunnen leiden tot manipulatie van de data. Echter is wel gecontroleerd of het gaat om foutieve data, wat niet het geval is, waardoor deze afwijkende scores zijn behouden. Vervolgens zijn er verschillende controle variabelen gehercodeerd, door het aanmaken van dummy variabelen. Ook zijn open vragen gehercodeerd naar categorische variabelen, zodat ook deze items mee kunnen in de regressieanalyse.



In de volgende stap is er gekeken naar de validiteit op basis van een exploratieve factoranalyse, namelijk een Principale Componenten Analyse (PCA). Dit is nodig omdat inzetbaarheid en (transformationeel en transactioneel) leiderschap latente variabelen zijn en daardoor niet direct zijn gemeten. Hierdoor is het belangrijk om te kijken of de verschillende items die zijn opgenomen in de vragenlijst, de variabelen reflecteren (Field, 2018, p. 779). Door het gebruik van een PCA is gekeken of alle items laden op de nieuwe variabele. PCA houdt in, het vaststellen van lineaire componenten (clusters) binnen de gegevens en hoe een bepaalde variabele kan bijdragen aan een bepaald onderdeel (Field, 2018, p. 788). Op basis hiervan wordt gekeken of alle items meegenomen kunnen worden om inzetbaarheid, transformationeel en transactioneel leiderschap als nieuwe variabelen te benoemen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van *oblique rotation* (schuine rotatie) omdat vanuit de hypothesen wordt verondersteld dat de onderliggende factoren aan elkaar gerelateerd zijn, wat zal resulteren in gecorreleerde factoren (Field, 2018, p. 784). Alleen factorladingen met een absolute waarde groter dan .30 zijn meegenomen (Field, 2018, p. 795). Factorladingen die laden op twee factoren en minder dan .20 van elkaar afwijken, zijn verwijderd omdat deze items hiermee een te hoge gedeelde variantie hebben (Child, 2006, p. 47). Voor het rapporteren van de factorladingen is de *pattern matrix* aangehouden, maar in de analyses is tevens gekeken naar de *structure matrix* (Field, 2018, p. 816). Tevens is de data getoetst op basis van de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test* en *Bartlett's test of sphericity*. KMO moet groter zijn dan .50, als een absoluut minimum (Field, 2018, p. 809). De Bartlett's test moet significant zijn (Field, 2018, p. 809). Tevens geldt het Kaiser's criterium, waarbij factoren met een eigenwaarden groter dan 1 behouden moeten worden (Field, 2018, p. 790). In deze analyses is ervoor gekozen om gebruik te maken van *listwise deletion* van *missing values*. Dit houdt in dat elke respondent met een *missing value* buiten de analyse wordt gehouden (Field, 2018, p. 252). Voor *pairwise* geldt namelijk dat alle ingevulde antwoorden wel worden meegenomen waardoor de schattingen alle kanten op kunnen gaan, waardoor dit wordt afgeraden (Field, 2018, p. 805). De validiteit van dit onderzoek wordt omschreven in de volgende paragraaf.

Na het vaststellen van de validiteit van de resultaten, is gekeken naar de betrouwbaarheid. Op basis van het berekenen van de Cronbach's alfa ( $\alpha$ ) is gekeken of items verwijderd moeten worden om te zien of daarmee de betrouwbaarheid wordt verhoogd. Een Cronbach's alfa van .70 of hoger is acceptabel, waarden lager dan .70 geven een onbetrouwbare meetschaal aan (Field, 2018, p. 823). Echter wordt .60 aangegeven als absoluut minimum (George & Mallery, 2003; Van der Velde et al., 2018, p. 95) en geldt dat hoe meer items zijn opgenomen, hoe hoger de alfa zal zijn (Van der Velde et al., 2018, p. 95). De betrouwbaarheid van de items van dit onderzoek worden in de volgende paragraaf beschreven.

Vervolgens is op basis van validiteits- en betrouwbaarheidsanalyses duidelijk geworden dat inzetbaarheid in dit onderzoek bestaat uit een variabele voor interne inzetbaarheid en een variabele voor externe inzetbaarheid. Tevens zijn de items voor transformationeel leiderschap samengevoegd tot één variabele en de items voor transactioneel leiderschap samengevoegd tot één variabele. Daarna zijn de variabelen transformationeel en transactioneel leiderschap gecentreerd en zijn er interactievariabelen aangemaakt voor het analyseren van het moderatie effect. Zowel voor transformationeel leiderschap als voor transactioneel leiderschap zijn interactievariabelen aangemaakt door deze te vermenigvuldigen met de variabele type MKB. Vervolgens is de beschrijvende statistiek berekend, door het genereren van minimale en maximale antwoorden, gemiddelden en de standaarddeviatie.

Om daarnaast de samenhang van de items en variabelen te toetsen, zijn correlaties opgesteld voor de variabelen van interne inzetbaarheid, externe inzetbaarheid, transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en de controle variabelen. Hierbij is gebruik gemaakt van de *Pearson product-moment correlation coefficient*, wat de standaardisering van de covariantie inhoudt. De *Pearson's correlation coefficient (r)*, moet tussen de -1 en 1 liggen (Field, 2018, p.339). Hierbij is .10 een klein effect, .30 een medium effect en .50 een groot effect (Field, 2018, p. 340). Voor de omgang met missende waarden is opnieuw gekozen voor *listwise*, aangezien hierdoor niet veel respondenten worden verwijderd en één lijn wordt aangehouden in de analyses. Tevens is gekozen voor *two-tailed test of Significance*, omdat als uitkomsten van hypothesen in een *one-tailed test* tegenovergesteld zijn voorspeld (bijv. een negatieve uitkomst in plaats van een positieve), dan kun je de nulhypothesen niet verwerpen omdat er alleen naar positieve of negatieve uitkomsten wordt gekeken (Field, 2018, p. 81). Vanaf deze analyses zijn de controle variabele provincie (V34\_prov) en hardcopy vragenlijst (V39) achterwegen gelaten. De variabele provincie heeft gediend om te bevestigen dat alleen MKB uit Midden-Nederland zijn benaderd. Voor de variabele hardcopy vragenlijst geldt dat er geen extreem verschil is tussen de uitkomsten met respondenten die de vragenlijst digitaal hebben ingevuld. Op basis hiervan zijn deze controle variabelen in de verdere analyses achterwegen gelaten.

Tot slot is voor het toetsen van de hypothesen, gebruik gemaakt van een hiërarchische multiple regressieanalyse. Een regressieanalyse is een lineair model om waarden te voorspellen van een uitkomstvariabele (afhankelijke variabele) van een of meer voorspellende variabelen (onafhankelijke variabelen) (Field, 2018, p. 374). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van meerdere onafhankelijke variabelen, namelijk transformationeel en transactioneel leiderschap, waardoor een multiple regressie wordt uitgevoerd. Field (2018, p. 408) beveelt tevens aan om met betrekking tot de missende waarden, *listwise* aan te houden. Daarnaast worden in een plot \*ZRESID (y-as) en \*ZPRED (x-as) meegenomen, omdat deze bruikbaar zijn voor het testen van de assumpties van *independent errors*, *homoscedasticity* en *linearity* (Field, 2018, p. 406). Tevens is via betrouwbaarheidsanalyses gecontroleerd op verschillende assumpties, namelijk naast de genoemde *independent errors*, *homoscedasticity* en *linearity*, ook op uitschieters, normaal verdeling en multicollineariteit. Voor deze verschillende assumpties geldt dat er geen bijzonderheden zijn ontstaan, met uitzondering van multicollineariteit. Kijkend naar de multicollineariteit, geven de variabelen transformationeel en transactioneel leiderschap een duidelijke afhankelijkheid van elkaar aan, gericht op de samenhang met zowel interne als externe inzetbaarheid. Voor zowel interne als externe inzetbaarheid geldt dat de dimensie met de laagste eigenwaarden (.005) in de *variance proportions*, bij transformationeel leiderschap een waarde van .84 laat zien en bij transactioneel leiderschap een waarde van .80. Dit betekent dat er collineariteit bestaat tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en deze afhankelijkheid resulteert in een vertekend beeld van het model dat wordt getoetst. Aan deze collineariteit is niets te doen, aangezien er niet voor is gekozen om een van beide variabelen te verwijderen (Field, 2018, p. 915). Uiteraard wordt hier verder op ingegaan in de discussie. Tot slot wordt voor het rapporteren van de hypothese toetsing, de *Adjusted R<sup>2</sup>*, *F*-waarden en  $\beta$  aangehouden.

### **Validiteit en betrouwbaarheid**

De validiteit van de vragenlijst in dit onderzoek is getest door gebruik te maken van een exploratieve factoranalyse, namelijk een Principale Componenten Analyse (PCA). Tevens is in dit onderzoek de betrouwbaarheid gemeten door gebruik te maken van een itemanalyse, om te zien of alle



afzonderlijke items hetzelfde meten. De uitkomsten van de exploratieve factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses volgen onderstaand.

#### *Validiteits- en betrouwbaarheidsanalyses*

Allereerst is een PCA uitgevoerd voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen samen, om te zien of er een duidelijk onderscheid gemaakt kan worden voor de 28 items op basis van de *oblique rotation (direct oblimin)*. De *Kaiser-Meyer-Olkin* maat is gecontroleerd en er geldt  $KMO = .92$ , wat hiermee boven het minimum van  $.50$  is (Field, 2018, p. 809). Tevens is de *Barlett's test of sphericity* significant ( $p = .000$ ). Een eerste analyse is uitgevoerd om factoren met eigenwaarden hoger dan 1 inzichtelijk te maken (Field, 2018, p. 790). Vijf factoren hebben een eigenwaarden groter dan 1 en verklaren gezamenlijk 62.27% van de variantie. Factor 1 en 3 geven transformationeel en transactioneel leiderschap weer. Factor 2 geeft externe inzetbaarheid weer en factor 4 en 5 geven een wisseling aan interne en externe inzetbaarheid weer. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat inzetbaarheid en leiderschap te onderscheiden factoren zijn en het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid en transformationeel en transactioneel leiderschap hieronder zal blijken. In bijlage 5 zijn de factorladingen inzichtelijk.

#### *Inzetbaarheid*

De verwachting is dat inzetbaarheid uit de factoren interne en externe inzetbaarheid bestaat (Rothwell & Arnold, 2007). Een PCA is uitgevoerd op de 11 items van inzetbaarheid met een *oblique rotation (direct oblimin)*. De *Kaiser-Meyer-Olkin* maat is gecontroleerd en er geldt  $KMO = .83$  en is daarmee ruim boven het minimum (Field, 2018, p. 809). Tevens is de *Barlett's test of sphericity* significant ( $p = .000$ ). Op basis van de analyse worden twee factoren met een eigenwaarde hoger dan 1 inzichtelijk, die gezamenlijke 45,51% van de variantie verklaren. Factor 1 representeert externe inzetbaarheid en factor 2 interne inzetbaarheid. Echter geldt dat in factor 2 ook twee items van externe inzetbaarheid zijn opgenomen. Deze items hebben de laagste ladingen (V4 heeft een lading van  $.458$  en V6 een lading van  $.419$ ) en voor V4 geldt dat ook in het oorspronkelijke meetinstrument, deze factor geen hoge factorlading had en zelfs laadde op beide factoren (Rothwell & Arnold, 2007). Op basis hiervan worden V4 en V6 verwijderd. In bijlage 5 zijn de factorladingen inzichtelijk.

Op basis van de factoranalyse dient er een onderscheid gemaakt te worden in interne en externe inzetbaarheid, zonder V4 en V6. Kijkend naar de betrouwbaarheid van deze subschalen, leidt externe inzetbaarheid tot een Cronbach's alfa van  $\alpha = .765$  en is daarmee acceptabel. Echter leidt interne inzetbaarheid tot een Cronbach's alfa van  $\alpha = .589$  en is daarmee onder het minimum. Door het verwijderen van V3 leidt de subschaal van interne inzetbaarheid tot een Cronbach's alfa van  $\alpha = .602$  en heeft daarmee een minimale doch voldoende betrouwbaarheid.

Op basis van de validiteits- en betrouwbaarheidsanalyses bestaat inzetbaarheid in dit onderzoek uit de subschalen interne en externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid bestaat na verwijdering van items uit V5, V7 en V8 en externe inzetbaarheid uit V9, V10, V11, V12 en V13.

#### *Transformationeel en transactioneel leiderschap*

Voor de items omtrent leiderschap wordt verwacht dat deze bestaan uit de factoren transformationeel en transactioneel leiderschap (De Hoogh et al., 2004). Een PCA is uitgevoerd op de 17 items van leiderschap met een *oblique rotation (direct oblimin)*. Hierbij is gecontroleerd voor de

*Kaiser-Meyer-Olkin* maat, er geldt  $KMO = .94$  en is daarmee ruim boven het minimum (Field, 2018, p. 809). Tevens is de *Barlett's test of sphericity* significant ( $p = .000$ ). Er zijn twee factoren te onderscheiden met een eigenwaarde hoger dan 1, die gezamenlijk 64,76% van de variantie verklaren. Factor 1 representeert transactioneel leiderschap en factor 2 transformationeel leiderschap. Echter geldt dat in factor 1 ook twee items van transformationeel leiderschap zijn opgenomen (V24 en V27) en in factor 2 één item van transactioneel leiderschap (V17). Deze drie items worden daarom verwijderd. Tevens geldt dat zeven items laden op beide factoren, omdat deze allen voldoen aan het criterium van een absolute waarde groter dan .30 (Field, 2018, p. 795). Echter geldt dat vijf items hiervan minder dan .20 van elkaar afwijken. Deze vijf items worden verwijderd omdat deze items hiermee een te hoge gedeelde variantie hebben (Child, 2006, p. 47). Hierdoor wordt item V15, V20, V22, V25 en V30 verwijderd. Twee items blijven over die laden op beide factoren (V14 en V28). Er wordt gekozen om de factor aan te houden zoals in het oorspronkelijke meetinstrument is bepaald, namelijk voor beide transformationeel leiderschap. In bijlage 5 zijn de factorladingen inzichtelijk.

Op basis van de factoranalyse bestaat leiderschap in dit onderzoek uit de subschalen transformationeel en transactioneel leiderschap, zonder V17, V24, V27, V15, V20, V22, V25 en V30. Kijkend naar de betrouwbaarheid van deze subschalen, leidt transformationeel leiderschap tot een Cronbach's alfa van  $\alpha = .886$  en is daarmee acceptabel. Transactioneel leiderschap leidt tot een Cronbach's alfa van  $\alpha = .834$  en is daarmee ook acceptabel.

Op basis van de validiteits- en betrouwbaarheidsanalyses bestaat leiderschap in dit onderzoek uit transformationeel en transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap bestaat na verwijdering van items uit V14, V16, V18, V19, V21 en V28 en transactioneel leiderschap uit V23, V26 en V29.

## RESULTATEN

Op basis van de uitgezette vragenlijsten binnen productie en service MKB, volgen hieronder de resultaten. Dit bestaat uit beschrijvende statistiek, correlaties en hypothese toetsing.

### Beschrijvende statistiek

In het methode hoofdstuk is inzicht gegeven in de beschrijvende statistiek van de controle variabelen. Onderstaand volgt de beschrijvende statistiek van de variabelen interne en externe inzetbaarheid (gemeten via een vijfpuntsschaal) en transformationeel en transactioneel leiderschap (gemeten via een zevenpuntsschaal), uitgesplitst naar service en productie MKB. In onderstaande tabel is opvallend te noemen dat transactioneel leiderschap een gemiddelde kent van  $M = 5.36$  en transformationeel leiderschap een gemiddelde van  $M = 5.19$ . Deze verschillen in gemiddelde scores liggen dichtbij elkaar. Tevens duidt dit erop dat medewerkers ervaren dat hun leidinggevendenden meer transactioneel leiderschap vertoont. Kijkend naar het onderscheid in service en productie MKB, is te zien dat er soortgelijke scores zichtbaar zijn. Tot slot is er hoog gescoord op externe inzetbaarheid ( $M = 3.53$ ) en interne inzetbaarheid ( $M = 3.49$ ).

	Service MKB			Productie MKB			Totaal		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
Interne inzetbaarheid	3.52	.69	124	3.46	.65	79	3.49	.68	213
Externe inzetbaarheid	3.56	.63	124	3.50	.55	79	3.53	.61	213
Transformationeel leiderschap	5.25	1.05	124	5.13	1.01	79	5.19	1.05	205
Transactioneel leiderschap	5.43	1.12	124	5.30	1.06	79	5.36	1.11	204

Tabel 4: Beschrijvende statistiek interne en externe inzetbaarheid en transformationeel en transactioneel leiderschap. Inzetbaarheid is gemeten via een vijfpuntsschaal en leiderschap via een zevenpuntsschaal.

### Correlaties

De samenhang tussen de variabelen zijn getoetst, door correlaties op te stellen voor de variabelen interne en externe inzetbaarheid, transformationeel en transactioneel leiderschap en de controle variabelen. Hiervoor geldt dat de *Pearson's* correlatiecoëfficiënt van .10 als een klein effect wordt gezien, .30 als een medium effect en .50 als een groot effect (Field, 2018, p. 340). In tabel 5 is de correlatiematrix te zien.

Ten eerst is er tussen transformationeel en transactioneel leiderschap sprake van een grote samenhang ( $r = .672, p < .01$ ), kijkend naar de maat voor de correlatiecoëfficiënt. Tussen interne en externe inzetbaarheid is sprake van een medium samenhang ( $r = .351, p < .01$ ). Daarnaast is er een medium samenhang tussen transformationeel leiderschap en interne inzetbaarheid ( $r = .444, p < .01$ ) en een kleine samenhang tussen transformationeel leiderschap en externe inzetbaarheid ( $r = .174, p < .05$ ). Ook is er een medium samenhang tussen transactioneel leiderschap en interne inzetbaarheid ( $r = .309, p < .01$ ). Echter is er geen samenhang tussen transactioneel leiderschap en externe inzetbaarheid ( $r = .043$ ). Tevens is er geen samenhang tussen type MKB en de variabelen transformationeel leiderschap ( $r = .071$ ), transactioneel leiderschap ( $r = .084$ ) en interne ( $r = .053$ ) en externe inzetbaarheid ( $r = .050$ ).

Daarnaast is opvallend, kijkend naar de controle variabelen, dat externe inzetbaarheid negatief samenhangt met leeftijd ( $r = -.189, p < .01$ ) en duur dienstverband ( $r = -.201, p < .01$ ). Dit betekent

dat hoe meer externe inzetbaarheid een medewerker ervaart, dit samenhangt met een lagere leeftijd en een kortere duur van het dienstverband. Daarnaast is de samenhang tussen opleidingsniveau en externe inzetbaarheid ( $r = .155, p < .05$ ) opvallend, namelijk hoe meer externe inzetbaarheid een medewerker ervaart, dit samenhangt met een hoger opleidingsniveau. Tot slot is de samenhang tussen leidinggevende positie en interne inzetbaarheid opvallend ( $r = .223, p < .01$ ) en de samenhang tussen leidinggevende positie en transformatieel leiderschap ( $r = .178, p < .05$ ). Dit houdt in dat als een medewerker een leidinggevende positie bekleedt, dit een positieve samenhang kent met interne inzetbaarheid en transformatieel leiderschap.

		Correlatiematrix											
		Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Geslacht	0.49	.50	1									
2	Leeftijd	40.03	11.23	.272**	1								
3	Opleidingsniveau	4.54	1.22	-.163*	-.331**	1							
4	Duur dienstverband	6.73	7.87	.168*	.481**	-.093	1						
5	Leidinggevende positie	0.33	0.47	.250**	.106	.043	.194**	1					
6	Type MKB	0.63	0.48	-.245**	-.307**	.412**	-.070	-.042	1				
7	Transformationeel leiderschap	5.19	1.05	.044	-.001	.024	-.016	.178*	.071	1			
8	Transactioneel leiderschap	5.36	1.11	.050	.015	-.063	.046	.058	.084	.672**	1		
9	Interne inzetbaarheid	3.49	0.66	.111	-.119	.028	.090	.223**	.053	.444**	.309**	1	
10	Externe inzetbaarheid	3.54	0.60	.112	-.189**	.155*	-.201**	-.016	.050	.174*	.043	.351**	1

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ,  $N = 193$  (Geslacht: 1 = man, 0 = vrouw; Type MKB: 1 = Service MKB, 0 = Productie MKB; Leidinggevende positie, 1 = ja, 0 = nee), two-tailed,  $N = 193$ .

Tabel 5: Pearson product-moment correlations ( $r$ )

## Hypothese toetsing

Voor het toetsen van de hypothesen zijn hiërarchische multiple regressieanalyses uitgevoerd. Op basis hiervan kan worden bepaald hoeveel variantie ( $R^2$ ) van de afhankelijke variabele kan worden verklaard door de onafhankelijke variabelen. Ook de controle variabelen worden betrokken in deze analyses. Eerder is op basis van de PCA duidelijk geworden dat inzetbaarheid in dit onderzoek bestaat uit interne en externe inzetbaarheid en leiderschap uit transformationeel en transactioneel leiderschap. Op basis hiervan wordt onderstaand voor interne en externe inzetbaarheid beide een aparte tabel gepresenteerd, met daarin voor beide drie modellen. Model 1 omvat de controle variabelen en type MKB, in model 2 is transformationeel en transactioneel leiderschap toegevoegd en in model 3 zijn de interactievariabelen toegevoegd. Inzetbaarheid is gemeten op een vijfpuntsschaal en leiderschap op een zevenpuntsschaal.

### *Interne en externe inzetbaarheid en transformationeel en transactioneel leiderschap*

In tabel 6 en 7 is in model 1 te zien dat de controle variabelen en type MKB gezamenlijk 7.0% van interne inzetbaarheid en 6.9% van externe inzetbaarheid verklaren. Voor interne inzetbaarheid geldt  $Adjusted R^2 = .070$ ,  $\Delta F(6,186) = 3.40$ ,  $p < .01$  en voor externe inzetbaarheid geldt  $Adjusted R^2 = .069$ ,  $\Delta F(6,186) = 3.37$ ,  $p < .01$ . In model 2 worden transformationeel en transactioneel leiderschap toegevoegd, waardoor meer interne inzetbaarheid wordt verklaard namelijk 16.8% meer en externe inzetbaarheid een kleine stijging kent namelijk 2.7%. Voor interne inzetbaarheid geldt nu  $Adjusted R^2 = .238$ ,  $\Delta F(8,184) = 21.51$ ,  $p < .001$  en voor externe inzetbaarheid  $Adjusted R^2 = .096$ ,  $\Delta F(8,184) = 3.74$ ,  $p < .05$ . Op basis van de variabelen van model 2 wordt dus vooral interne inzetbaarheid verklaard en in mindere mate externe inzetbaarheid.

Kijkend naar hypothese 1 wordt verondersteld dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in MKB. Uit de regressieanalyse blijkt dat transformationeel leiderschap een significant effect heeft op zowel interne inzetbaarheid ( $\beta = .414$ ,  $p < .001$ ) als externe inzetbaarheid ( $\beta = .250$ ,  $p < .01$ ), waarbij het effect groter is voor interne inzetbaarheid. Hiermee wordt duidelijk dat transformationeel leiderschap meer interne inzetbaarheid verklaard, dan externe inzetbaarheid. Echter kent transformationeel leiderschap een positief significant effect op beide vormen van inzetbaarheid en worden op basis hiervan hypothese 1a en 1b aangenomen.

Daarnaast wordt in hypothese 2 verondersteld dat transactioneel leiderschap een positieve invloed heeft op de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in MKB. Echter is er geen sprake van een significant effect van transactioneel leiderschap op zowel interne inzetbaarheid ( $\beta = .012$ ,  $p = .891$ ) als externe inzetbaarheid ( $\beta = -.113$ ,  $p = .232$ ). Op basis hiervan worden hypothese 2a en 2b verworpen.

### *Interne en externe inzetbaarheid en transformationeel en transactioneel leiderschap in service en productie MKB*

Kijkend naar model 3 is te zien dat het toevoegen van de interactievariabelen een kleine daling veroorzaakt in het verklaren van interne en externe inzetbaarheid, namelijk een daling van 0.30% voor interne inzetbaarheid en 0.30% voor externe inzetbaarheid. Voor interne inzetbaarheid geldt nu  $Adjusted R^2 = .235$ ,  $\Delta F(10,182) = .68$ ,  $p = .551$  en voor externe inzetbaarheid  $Adjusted R^2 = .093$ ,  $\Delta F(10,182) = .742$ ,  $p = .478$ . Echter is er geen sprake van een significant effect en kan deze daling

daarmee ook toeval zijn. In hypothese 3 wordt verondersteld dat transformationeel leiderschap meer invloed heeft op de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in service MKB, ten opzichte van medewerkers in productie MKB. Echter is er geen sprake van een significant effect, voor de verklaring van interne inzetbaarheid op basis van de interactievariabele transformationeel leiderschap\*Type MKB ( $\beta = -.054$ ,  $p .705$ ) en voor externe inzetbaarheid op basis van transformationeel leiderschap\*Type MKB ( $\beta = -.159$ ,  $p .306$ ). Daarnaast wordt in hypothese 4 verondersteld dat transactioneel leiderschap meer invloed heeft op de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in productie MKB. Voor transactioneel leiderschap geldt echter dat in de toetsing van hypothese 2 duidelijk is geworden dat er geen significant effect is van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid. Bij al deze resultaten gericht op het verklaren van hypothese 3 en 4, is geen sprake van een significant effect en op basis daarvan worden hypothesen 3a, 3b, 4a en 4b verworpen.

Resultaten regressieanalyse: interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele									
	Model 1			Model 2			Model 3		
	b	SE	$\beta$	b	SE	$\beta$	b	SE	$\beta$
Type MKB	.059	.108	.043	.003	.099	.002	-.001	.099	-.001
Transformationeel leiderschap				.260	.055	.414***	.287	.089	.457***
Transactioneel leiderschap				.007	.051	.012	.046	.085	.078
Transformationeel leiderschap*Type MKB							-.043	.112	-.054
Transactioneel leiderschap*Type MKB							-.060	.106	-.081
Geslacht	.139	.100	.105	.127	.091	.096	.125	.091	.095
Leeftijd	-.014	.005	-.242**	-.015	.005	-.254	-.015	.005	-.250**
Opleidingsniveau	-.026	.043	-.048	-.021	.039	-.039	-.021	.040	-.039
Duur dienstverband	.012	.007	.149	.015	.006	.175*	.015	.006	.177*
Leidinggevende positie	.278	.103	.197**	.168	.095	.119	.162	.096	.115
<b>Model fit</b>									
F	3.40**			8.49***			6.90***		
$\Delta F$	3.40**			21.51***			.68		
R <sup>2</sup>	.099			.270			.275		
Adjusted R <sup>2</sup>	.070			.238			.235		
$\Delta R^2$	.099			.171			.005		

\*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ;  $N = 193$  (Geslacht: 1 = man, 0 = vrouw; Type MKB: 1 = Service MKB, 0 = Productie MKB; Leidinggevende positie, 1 = ja, 0 = nee).

Tabel 6: Ongestandaardiseerde ( $b$ ) en gestandaardiseerde ( $\beta$ ) regressiecoëfficiënten en model fit voor de afhankelijke variabele (interne inzetbaarheid) ten opzichte van de onafhankelijke variabelen en controle variabelen ( $N = 193$ ).



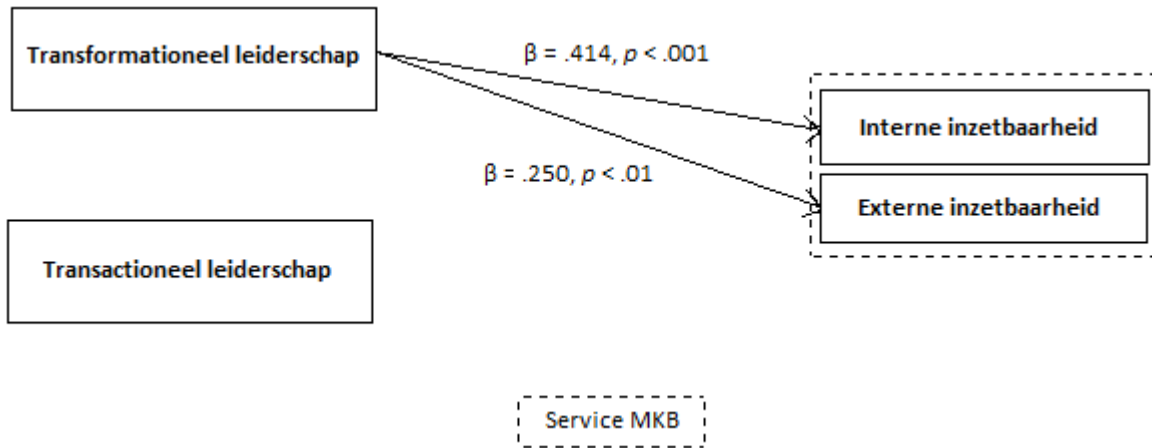
Resultaten regressieanalyse: externe inzetbaarheid als afhankelijke variabele									
	Model 1			Model 2			Model 3		
	b	SE	$\beta$	b	SE	$\beta$	b	SE	$\beta$
Type MKB	-.008	.098	-.006	-.017	.098	-.013	-.016	.098	-.013
Transformationeel leiderschap				.142	.054	.250**	.213	.088	.375*
Transactioneel leiderschap				-.061	.051	-.113	-.073	.084	-.135
Transformationeel leiderschap*Type MKB							-.114	.111	-.159
Transactioneel leiderschap*Type MKB							.021	.105	.031
Geslacht	.238	.091	.199**	.239	.089	.199**	.229	.090	.191*
Leeftijd	-.006	.005	-.120	-.007	.005	-.128	-.007	.005	-.112
Opleidingsniveau	.067	.039	.136	.062	.039	.127	.059	.039	.119
Duur dienstverband	-.012	.006	-.159	-.011	.006	-.139	-.010	.006	-.135
Leidinggevende positie	-.036	.093	-.028	-.089	.094	-.069	-.091	.094	-.072
<b>Model fit</b>									
F	3.37**			3.54***			2.97**		
$\Delta F$	3.37**			3.74*			.742		
R <sup>2</sup>	.098			.133			.140		
Adjusted R <sup>2</sup>	.069			.096			.093		
$\Delta R^2$	.098			.035			.007		

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ;  $N = 193$  (Geslacht: 1 = man, 0 = vrouw; Type MKB: 1 = Service MKB, 0 = Productie MKB; Leidinggevende positie, 1 = ja, 0 = nee).

Tabel 7: Ongestandaardiseerde ( $b$ ) en gestandaardiseerde ( $\beta$ ) regressiecoëfficiënten en model fit voor de afhankelijke variabele (externe inzetbaarheid) ten opzichte van de onafhankelijke variabelen en controle variabelen ( $N = 193$ ).

## Definitieve model

Het onderstaande model betreft het definitieve model op basis van bovenstaande resultaten. Dit toont de samenhang tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen en het moderatie effect. Zoals in de resultaten duidelijk is geworden, kunnen alleen hypothese 1a en 1b worden aangenomen.



Figuur 2: Definitieve model (1 = Service MKB, 0 = Productie MKB).

## DISCUSSIE

Door verschillende ontwikkelingen in de wereld van werk (Heckhausen & Shane, 2015; Stoffers et al., 2014; Toossi, 2012), is de verwachting dat de beroepsbevolking steeds minder geschikt wordt voor werk (Pelgrim, 2019; PW, 2018). Inzetbaarheid wordt gezien als een manier om als organisatie, medewerkers te blijven ontwikkelen naar de juiste kennis en vaardigheden voor nu en in de toekomst (Sparrow, 1998). Leidinggevendens spelen hierbij een sleutelrol, waarbij in eerder onderzoek de relatie tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid is aangetoond (bijv. Camps & Rodríguez, 2011) buiten MKB. Dit onderzoek pleit dat ook transactioneel leiderschap een invloed kan hebben op inzetbaarheid van medewerkers, mede doordat transactionele leiders medewerkers motiveren om gewenste resultaten en ontwikkeldoelen te bereiken (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192). Tevens wordt op basis van het *augmentation effect* gesteld dat leidinggevendens beide soorten leiderschap vertonen, maar in verschillende mate (Bass, 1999). Onderstaand wordt door het beantwoorden van de onderzoeksvraag duidelijk, of beide soorten leiderschap in dit onderzoek een invloed hebben op inzetbaarheid van medewerkers in MKB. Dit onderzoek vindt plaats onder MKB, omdat de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en inzetbaarheid in deze context nog niet is onderzocht, terwijl de contingentie benadering van leiderschap stelt dat het essentieel is dat leidinggevendens HRM-praktijken afstemmen op de organisatiecontext (Boxall & Purcell, 2016). Tevens kan het voor MKB lastig zijn om te werken aan inzetbaarheid, omdat zij het nadeel hebben van beperkte financiële middelen (Freel, 2000), terwijl zij het fundament zijn voor de Nederlandse economie (Rijksoverheid, 2018). Tot slot wordt in dit onderzoek op basis van de *best fit* benadering een onderscheid gemaakt in service en productie MKB, waarbij de veronderstelling was dat transformationeel en transactioneel leiderschap beide invloed hebben op inzetbaarheid, maar de voorkeur voor leiderschapsstijl afhangt van het type MKB.

Op basis hiervan is de doelstelling van dit onderzoek om MKB in Nederland te informeren over hoe inzetbaarheid van medewerkers kan worden bevorderd en daarmee bij te dragen aan het optimaal inzetbaar houden van medewerkers in Nederland. Tegelijkertijd kunnen MKB hun concurrentiepositie hiermee verstevigen. De bijpassende vraagstelling is: *Wat is het relatieve effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op de inzetbaarheid van medewerkers in respectievelijk service en productie MKB in Midden-Nederland?*

De eerste belangrijke bevinding in dit onderzoek is dat ook in MKB in Midden-Nederland transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op inzetbaarheid. Op basis van de wetenschappelijke literatuur was de veronderstelling dat transformationele leiders een verhoging teweeg brengen van professionele competentie (Avolio et al., 1999 in Camps & Rodríguez, 2011, p. 426), zakelijk inzicht (Choi, 2006), continue ontwikkeling (Dvir et al., 2002), persoonlijke flexibiliteit (Morrison, 1977), versterking van capaciteiten, potentieel (Van der Heijden & Bakker, 2011) en creativiteit (Shin & Zhou, 2003). Dit leidt tot een verhoging van de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in MKB. In dit onderzoek wordt vooral de verklaring van interne inzetbaarheid verhoogd door transformationeel leiderschap en in mindere mate externe inzetbaarheid. Op dit verschil tussen interne en externe inzetbaarheid wordt onderstaand verder ingegaan. Hiermee zijn hypothesen 1a en 1b bevestigd, in lijn met eerdere onderzoeken buiten MKB (bijv. Camps & Rodríguez, 2011).

Een tweede belangrijke bevinding is dat transformationeel en transactioneel leiderschap hoog correleren. De samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap is in eerdere onderzoeken ook hoog te noemen. Kijkend naar onderzoeken die transformationeel en transactioneel leiderschap als twee variabele onderzoeken, dus niet de onderliggende dimensies met elkaar vergelijken, laten correlaties zien van bijvoorbeeld  $r = .545, p < .001$  (Aarons, 2006) en  $r = .58, p < .01$  (De Hoogh et al., 2004). In dit onderzoek is sprake van een hogere samenhang, namelijk  $r = .672, p < .01$ . Tevens was er sprake van hoge factorladingen voor beide leiderschapsstijlen, waarbij vijf items zijn verwijderd omdat deze een te hoge gedeelde variantie hadden. Dit is een aanzet voor het bevestigen van het *augmentation effect* (Bass, 1999), namelijk dat een leider beide leiderschapsstijlen vertoont en zelfs beide nodig zijn voor effectief leiderschap (Aarons, 2006). Echter is op basis van de regressieanalyse geen sprake meer van een significante relatie tussen transactioneel leiderschap en interne en externe inzetbaarheid. Op basis hiervan kan het *augmentation effect* niet worden bevestigd. De veronderstelling vanuit de wetenschappelijke literatuur was dat transactionele leiders voortdurend feedback geven aan medewerkers (Aarons, 2006) en hen erkennen, wat het leren op werk bevordert (Brun & Dugas, 2008). Dit leidt tot een verhoging van inzetbaarheid. Tevens laat een transactionele leider zien bereid te zijn te investeren in een medewerker, middels het verduidelijken van ontwikkeldoelen, het geven van feedback en het geven van beloningen als ontwikkeldoelen zijn behaald. Dit tezamen kan gezien worden als investering in medewerkers op basis van de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964 in Van Harten et al., 2016, p. 89; Eisenberger et al., 1986), wat leidt tot meer menselijk kapitaal (Takeuchi et al., 2007) en draagt daarmee positief bij aan de inzetbaarheid van medewerkers. Deze veronderstellingen zijn in dit onderzoek niet bevestigd. Hierdoor worden hypothesen 2a en 2b verworpen.

Een verklaring voor het feit dat er geen significant effect is aangetoond van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid in dit onderzoek, kan methodologische gezien zijn dat er sprake is van multicollineariteit. Hierdoor geven de variabelen transformationeel en transactioneel leiderschap een duidelijke afhankelijkheid van elkaar aan. Dit is opnieuw een aanzet dat er sprake is van het *augmentation effect*. De afhankelijkheid kan echter tot gevolg hebben gehad dat, omdat transformationeel leiderschap in dit onderzoek een significant effect heeft op inzetbaarheid, er geen significant effect meer is ontstaan van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid. Een andere verklaring voor het feit dat er geen significant effect is aangetoond van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid kan zijn, dat de voorkeur voor transformationeel en transactioneel leiderschap te maken heeft met de dynamische omgeving van een organisatie (Prasad & Junni, 2016). Leiders moeten hun gedrag aanpassen aan omgevingsomstandigheden. Is de omgeving dynamisch dan is transformationeel leiderschap meer passend, is de omgeving stabiel dan is transactioneel leiderschap meer passend. Eerder onderzoek heeft deze omgevingsdynamieken inzichtelijk gemaakt voor het nastreven van organisatie-innovatie (Prasad & Junni, 2016). Inzetbaarheid en innovatie houden verband met elkaar (Singh, Chawla, Agarwal & Desai, 2017), waardoor deze theorie ook interessant kan zijn voor variabelen van dit onderzoek. Op de samenhang tussen inzetbaarheid en innovatie wordt later in deze discussie verder ingegaan. Een verklaring voor de bevinding dat de leiderschapsstijl afhangt van omgevingsdynamieken, kan zijn dat transactioneel leiderschap vertrouwt op duidelijke verwachtingen met betrekking tot de uitkomsten, taken en gedragingen van leden van de organisatie (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010). Dit kan leiden tot starre organisatieroutines die kunnen vastraken in dynamische omgevingen (Prasad & Junni, 2016). Transformationeel leiderschap kan bijzonder effectief zijn in een zeer dynamische

organisatieomgeving, omdat het de leden van de organisatie ertoe aanzet om flexibeler te zijn, buiten de gebaande paden te denken en de lange termijn doelstellingen van de organisatie in acht te nemen (Prasad & Junni, 2016). Eerder is duidelijk geworden dat MKB te maken hebben met verschillende veranderingen en ontwikkelingen in de wereld van werk (bijv. Heckhausen & Shane, 2015; Stoffers et al., 2014; Toossi, 2012), wat ertoe kan leiden dat zij een dynamische omgeving ervaren en de leiderschapsstijl hierop hebben aangepast. Dit kan tot gevolg hebben dat door de huidige omgevingsdynamieken, geen invloed meer gevonden zal worden van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid. Op de invloed van omgevingsdynamieken wordt in de theoretische implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek verder ingegaan. Echter is een andere verklaring voor het feit dat er geen significant effect is van transactioneel leiderschap op inzetbaarheid, dat het *augmentation effect* niet bestaat en daardoor toch één van beide leiderschapsstijlen wordt vertoond door leidinggevendenden. In lijn met de resultaten van dit onderzoek zou dit betekenen dat transformationeel leiderschap verder gaat dan transactioneel leiderschap (Bycio et al., 1995) en daardoor alleen transformationeel leiderschap een invloed heeft op inzetbaarheid.

Als derde bevinding geldt dat, kijkend naar de modererende invloed van type MKB, de variabele type MKB en de interactievariabelen in dit onderzoek in geen van de modellen een significant effect hebben. De veronderstelling was dat in service MKB meer samenhang is met transformationeel leiderschap, door het feit dat service MKB meer mensgericht zijn (Jiang, 2009) en meer verschillende kennis en vaardigheden nodig hebben (Jackson & Schuler, 1992; Raziq, 2011). Dit heeft een directe invloed op de service die zij leveren (Boxall & Purcell, 2016), waardoor servicemedewerkers veel training krijgen (Raziq, 2011). Transformationele leiders kunnen dit ontwikkelproces verder versterken middels *individualized consideration* en *intellectual stimulation* (Bass, 1985 in Matzler et al., 2008, p. 141). Tevens is de ontwikkeling van sociale en persoonlijke vaardigheden ook relevant voor functies buiten de eigen organisatie, waarbij mensgerichte vaardigheden verder ontwikkeld kunnen worden door het observeren van de transformationele leider (Bass et al., 2003). Deze veronderstellingen kunnen op basis van de resultaten niet worden bevestigd. Hypothesen 3a en 3b worden daarom verworpen. Tevens was de veronderstelling dat binnen productie MKB meer samenhang is met transactioneel leiderschap. Ontwikkeltrajecten worden binnen productie MKB doelgericht ingericht (Raziq, 2011). In deze doel- en taakgerichte omgeving zal een transactionele leider feedback geven, doelen verduidelijken en beloningen bieden (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 192). Dit zal bijdragen aan het verhogen van de beroepsexpertise (Van der Heijden & Bakker, 2011) en het ontwikkelen van (technologische) kennis (Brun & Dugas, 2008) van productiemedewerkers. Op basis hiervan zou in productie MKB transactioneel leiderschap meer invloed hebben op de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers. Deze veronderstellingen zijn in dit onderzoek niet bevestigd. Ook hypothesen 4a en 4b worden daarom verworpen.

Een verklaring voor het niet kunnen aantonen van de modererende invloed van type MKB, zou kunnen zijn dat productie organisaties steeds meer moeten lijken op service organisaties. In onderzoek gericht op *quality management practices* is geconcludeerd dat productie organisaties, zich moeten gaan gedragen als succesvolle service organisaties door te leren hoe zij werken met leiderschap, hoe ze betrokken en ontwikkelde medewerkers krijgen en hoe ze werken met klanten. De reden hiervoor is dat servicebedrijven beter presteren (Eriksson, 2016). Ook bestaat de wereld steeds meer uit dienst- en kenniseconomieën (McGrath, 2009). Dit zou kunnen betekenen dat productie MKB steeds meer gaan lijken op service MKB en hierdoor het onderscheid tussen service

en productie MKB moeilijker of niet meer te maken is. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat er in dit onderzoek geen sprake is van een effect van de interactievariabelen.

Een vierde belangrijke bevinding is dat transformationeel leiderschap in dit onderzoek vooral interne inzetbaarheid verklaart en in mindere mate externe inzetbaarheid. Naast het feit dat het duidelijk is geworden dat externe inzetbaarheid in de regressieanalyse minder door model 2 wordt verklaard ten opzichte van interne inzetbaarheid, geldt ook dat transformationeel leiderschap in model 2 een hoger significant effect heeft op interne inzetbaarheid. Beiden zijn bevestigingen dat externe inzetbaarheid beperkt beïnvloed wordt door transformationeel leiderschap.

De bevinding dat er minder sprake is van externe inzetbaarheid, is in lijn met eerder onderzoek (Rothwell & Arnold, 2007). Hierbij kan als mogelijke verklaring worden gegeven dat HR-professionals en management zich nog steeds hoofdzakelijk richten op carrières binnen de organisatie en in mindere mate op grenzeloze carrières (Rothwell & Arnold, 2007). Ook de eerder genoemde vicieuze cirkel, naarmate een dienstverband langer wordt, waarbij de behoefte aan veiligheid en zekerheid toeneemt en medewerkers steeds meer afhankelijk worden van de werkgever voor werkzekerheid en minder kansen zien op de externe arbeidsmarkt (Van Dam, 2004), is een mogelijke verklaring dat medewerkers in dit onderzoek minder externe inzetbaarheid ervaren. Dit terwijl blijkt dat loopbanen steeds meer werkgever onafhankelijk worden (Hall, 2002) en er steeds vaker herstructureringen plaatsvinden (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), zoals functiewijzigingen. Hierdoor is het belangrijk dat medewerkers ook externe inzetbaarheid ervaren. Op het belang van externe inzetbaarheid wordt in de theoretisch implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek verder ingegaan.

Een vijfde bevinding komt voort uit de samenhang tussen inzetbaarheid en de controle variabelen. Zoals eerder benoemd is opvallend dat externe inzetbaarheid negatief samenhangt met leeftijd en duur dienstverband. Een verklaring zou kunnen zijn dat als medewerkers ouder worden, zelden worden gestimuleerd door leidinggevendenden om hun vaardigheden te ontwikkelen, omdat stereotypering hierbij een belangrijke rol speelt (Kluytmans & Ott, 1999). Hierdoor zal de kans klein zijn dat medewerkers trainingen aangeboden krijgen die de externe inzetbaarheid verhogen (Juhdi et al., 2010). Voor de negatieve samenhang met duur dienstverband, kan als mogelijke verklaring worden gegeven dat als medewerkers langer in dienst zijn bij een werkgever, deze medewerkers minder kansen zien op de arbeidsmarkt door bijvoorbeeld de bovenstaande vicieuze cirkel naarmate een dienstverband langer wordt (Van Dam, 2004). Hierdoor ervaren medewerkers minder externe inzetbaarheid. Wat tevens naar voren komt via de controle variabelen is de positieve samenhang tussen opleidingsniveau en externe inzetbaarheid. Een verklaring kan zijn, dat als medewerkers hoger opgeleid zijn, ze meer kansen ervaren op de externe arbeidsmarkt door kwalificaties die zij bezitten die ook inzetbaar zijn bij andere werkgevers (Juhdi et al., 2010) en daardoor meer externe inzetbaarheid ervaren. Ook is de positieve samenhang tussen leidinggevende positie en interne inzetbaarheid opvallend. Een verklaring zou kunnen zijn, dat leidinggevendenden meer kennis en vaardigheden hebben opgedaan om een leidinggevende positie te kunnen vervullen, waardoor zij meer interne inzetbaarheid ervaren (Fugate et al., 2004). Tot slot is de positieve samenhang tussen leidinggevende positie en transformationeel leiderschap opvallend, aangezien transactioneel leiderschap geen significante samenhang kent met leidinggevende positie. Dit betekent dat iemand die een leidinggevende positie bekleedt, eerder transformationeel leiderschap ziet bij zijn of haar

eigen leidinggevende. Dit is in lijn met de resultaten van dit onderzoek, namelijk wel een (significant) effect van transformationeel leiderschap in de regressieanalyse, maar niet van transactioneel leiderschap. De mogelijke verklaring hiervoor is bovenstaand toegelicht.

Concluderend kan de vraagstelling van dit onderzoek als volgt worden beantwoord: het effect van transformationeel leiderschap op de inzetbaarheid van medewerkers in MKB is in dit onderzoek bevestigd. Eerder onderzoek (bijv. Camps & Rodríguez, 2011) wordt daarom ook in de context van MKB in Midden-Nederland ondersteund. In dit onderzoek geldt dat transformationeel leiderschap een groter effect heeft op interne inzetbaarheid, dan op externe inzetbaarheid van medewerkers. Voor transactioneel leiderschap en inzetbaarheid geldt in dit onderzoek dat er geen effect is aangetoond. Tevens verandert ook de variabele type MKB als moderatie effect, de samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en inzetbaarheid, in dit onderzoek niet. Op basis hiervan kan niet worden gesteld dat de *best fit* benadering van HRM passender is voor het optimale resultaat van MKB, omdat er geen significant effect is ontstaan in de resultaten van de interactievariabelen. Ook de contingentiebenadering van leiderschap wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Dit betekent dat de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid gezien kan worden als *best practice*, namelijk een vorm van theoretisch universalisme (Boxall & Purcell, 2016). Tevens betekent dit dat er geen aanwijzingen zijn dat service en productie MKB verschillen in de voorkeur die zij hebben voor leiderschapsstijlen in de samenhang met inzetbaarheid. Toch kan als kritische noot van dit onderzoek wel worden gesteld dat de samenhang tussen transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap hoog is en ook het onderscheid in interne en externe inzetbaarheid een opvallende bevinding is in dit onderzoek. Hierop wordt onderstaand verder ingegaan.

### **Beperkingen van het huidige onderzoek**

Een aantal van de beperkingen van dit onderzoek houden verband met het onderzoeksontwerp. Causale relaties kunnen niet worden aangetoond, omdat dit onderzoek cross-sectioneel is. Hoewel er aannemelijke theoretische gronden zijn om aan te nemen dat leiderschap invloed heeft op inzetbaarheid van medewerkers, zou longitudinaal onderzoek sterker bewijs opleveren om te onderzoeken of de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid in MKB, veranderd gedurende de tijd. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een medewerker de leiderschapsstijl van een leidinggevende vandaag anders beoordeelt dan morgen of volgende week. Ook moet toekomstig onderzoek door middel van diepgaande, kwalitatieve onderzoeksmethoden, de bevindingen uitbreiden en verdiepen, inclusief het onderscheid maken tussen leidinggevend en medewerkers. Hierdoor kan naast sterker bewijs, ook tegemoet gekomen worden aan *common source bias*, aangezien data in dit onderzoek alleen afkomstig is van medewerkers en hierdoor één bron. Er kan een verschil zijn in hoe een leidinggevende een leiderschapsstijl uitdraagt en naar de eigen leiderschapsstijl kijkt en hoe een medewerker deze ervaart (Knies & Leisink, 2014). De aanbeveling is dan ook om in vervolgonderzoek verschillende bronnen tegen elkaar af te zetten. Leiderschap kan worden gemeten bij medewerkers en de inzetbaarheid van medewerkers, bij leidinggevend. De metingen worden van elkaar gescheiden. Op deze wijze kan worden onderzocht of dit van invloed is op de samenhang tussen leiderschap en inzetbaarheid.

Daarnaast kunnen een aantal beperkingen worden gegeven omtrent de onderzoekspopulatie en steekproeftrekking. De 11 MKB uit Midden-Nederland die hebben deelgenomen aan dit onderzoek,



in vergelijking met de onderzoekspopulatie van 131.065 MKB in Nederland, is een kleine omvang en daarmee geen optimale reflectie van de totale populatie. Daarnaast geldt dat voor het verspreiden van de vragenlijst gebruik is gemaakt van een klantenbestand van één accountants- en advieskantoor. Binnen de MKB via dit kantoor is gebruik gemaakt van sneeuwbal-sampling, waardoor MKB buiten dit klantenbestand een minimale kans hebben gehad om betrokken te raken in dit onderzoek. Tevens is het aantal respondenten uit productie MKB aanzienlijk kleiner dan het aantal respondenten uit service MKB, namelijk 124 respondenten uit service MKB tegenover 79 respondenten uit productie MKB. Aanvullend hierop zijn niet alle branches in dit onderzoek betrokken, waardoor sommige branches ondervertegenwoordigd zijn. Tezamen betekent dit, dat er geen optimaal representatieve weerspiegeling van de populatie plaatsvindt en leidt hierdoor tot beperkingen in de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De keuzes die hieromtrent zijn gemaakt houden verband met beperkingen in tijd en middelen. De aanbeveling is daarom om dit onderzoek te herhalen binnen een bredere onderzoeksgroep, om resultaten onderbouwd te kunnen generaliseren en vergelijken.

Tevens kunnen een aantal beperkingen worden gegeven omtrent de representativiteit van productie MKB. Binnen de productie MKB waar de vragenlijst hardcopy is verspreid, bestaat eerder dan bij het digitaal verspreiden van de vragenlijst, de kans dat medewerkers bij afwezigheid niet betrokken worden in het onderzoek. Uiteraard is dit zoveel mogelijk beperkt, door het herhalen van het verzoek om de vragenlijst in te vullen. Daarnaast geldt dat in ieder geval binnen twee deelnemende productie MKB, door productiemedewerkers, opmerkingen zijn gemaakt dat de vragen over inzetbaarheid, een aanzet is dat de werkgever van hen af wilt, door een item zoals 'Als het nodig was, zou ik gemakkelijk een andere baan als de mijne kunnen krijgen in een vergelijkbare organisatie'. De invloed hiervan kan zijn dat medewerkers hierdoor minder snel geneigd zijn om de vragenlijst in te vullen en leidinggevenden of directies terughoudend zijn in het nogmaals vragen om de vragenlijst in te vullen. Het gevolg hiervan is dat binnen deze productie MKB vooral kantoor medewerkers en leidinggevenden de vragenlijst hebben ingevuld en niet de medewerkers die het productiewerk uitvoeren. Ook wordt duidelijk in de beschrijvende statistiek dat de onderzoeksgroep van productie MKB voor 35% uit leidinggevenden bestaat, wat een relatief hoog percentage is ten opzichte van de 71 respondenten uit productie MKB. Dit tezamen heeft tot gevolg dat er mogelijk geen goede afspiegeling is van de onderzoekspopulatie en de resultaten met enige terughoudendheid moeten worden geïnterpreteerd. De aanbeveling is om meer productie MKB en medewerkers die het productiewerk doen, te betrekken in vervolgonderzoek om te onderzoeken of er mogelijk een ander beeld ontstaat van leiderschap en inzetbaarheid in productie MKB.

Tot slot zijn een aantal beperkingen te geven omtrent de analyses van dit onderzoek. Zoals eerder benoemd is het onderscheid in transformationeel en transactioneel leiderschap op basis van de factoranalyses niet overduidelijk te maken. Op basis van onder andere het oorspronkelijke meetinstrument is het onderscheid in dit onderzoek gemaakt. Dit kan gevolgen hebben voor de validiteit van dit onderzoek, in het specifiek in hoeverre beide leiderschapsstijlen echt te meten waren (Van der Velde et al., 2018, p. 95) als twee subschalen. Daarentegen kon het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid in lijn met het meetinstrument en op basis van de factoranalyse beter gemaakt worden. Echter kent interne inzetbaarheid een lage betrouwbaarheid ( $\alpha = .602$ ), zelfs na het verwijderen van een item in deze kleine meetinstrument, terwijl het oorspronkelijke meetinstrument van inzetbaarheid een gemiddelde betrouwbaarheid kent van  $\alpha = .88$  (Rothwell &



Arnold, 2007). Dit kan gevolgen hebben gehad voor de validiteit van de schaal van inzetbaarheid, aangezien betrouwbaarheid een voorwaarde is voor validiteit (Van der Velde et al., 2018, p. 95). In tegenstelling heeft externe inzetbaarheid een acceptabele betrouwbaarheid. Dit tezamen kan invloed hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### **Theoretische implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

De eerste theoretische implicatie houdt verband met het feit dat huidige theorieën veronderstellen dat transformationeel leiderschap leidt tot meer inzetbaarheid. Echter blijkt in dit onderzoek dat transformationeel en transactioneel leiderschap sterk met elkaar samenhangen en tevens sprake is van multicollineariteit tussen deze variabelen. Eerder onderzoek is op basis hiervan niet compleet, omdat hier kortweg de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid is onderzocht. De hoge correlatie, factorladingen, multicollineariteit en de onderbouwing van het *augmentation effect* op basis van eerder onderzoek, maken het interessant om de samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap verder te onderzoeken. Ondanks het feit dat transactioneel leiderschap geen significant effect heeft op inzetbaarheid in dit onderzoek, is het de vraag hoe de samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap tot in details gezien kan worden.

In vervolgonderzoek zal moeten blijken of transactioneel leiderschap daadwerkelijk een invloed heeft op inzetbaarheid en wat het gevolg hiervan is voor transformationeel leiderschap. Een concrete aanbeveling is om in vervolgonderzoek te onderzoeken of omgevingsdynamieken de samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en inzetbaarheid veranderd. Omgevingsdynamieken beschrijven de mate van verandering en de onvoorspelbaarheid van verandering in de externe omgeving van een organisatie (Prasad & Junni, 2016). Dynamische omgevingen worden gekenmerkt door veranderingen in technologieën, variaties in voorkeuren van klanten en fluctuaties in de vraag naar producten of de levering van materialen (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006). Concreet zou vervolgonderzoek gericht op een moderatie effect van omgevingsdynamieken, kunnen uitwijzen of transactioneel leiderschap naast transformationeel leiderschap wel een effect heeft op inzetbaarheid om het *augmentation effect* te kunnen bevestigen (of verwerpen) binnen MKB. Het moderatie effect van omgevingsdynamieken voor de samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en innovatie is in eerder onderzoek bevestigd. Aangezien inzetbaarheid verband houdt met innovatie (Singh et al., 2017), omdat medewerkers kortweg door verschillende innovaties moeten voldoen aan nieuwe kennis, vaardigheden en competenties (Sparrow, 1998), is het interessant om omgevingsdynamieken ook gericht op de samenhang tussen leiderschap en inzetbaarheid te onderzoeken.

Voor inzetbaarheid geldt het tegenovergestelde. Veelal wordt inzetbaarheid gezien als één begrip, terwijl in dit onderzoek op basis van de valideitsanalyses duidelijk is geworden dat er een onderscheid gemaakt kan worden in interne en externe inzetbaarheid. Huidige theorieën moeten daarom uitgebreid worden met het verschil in interne en externe inzetbaarheid, waarbij ook uitdrukkelijk gekeken moet worden hoe externe inzetbaarheid bevorderd zou kunnen worden door leidinggevend. In dit onderzoek is in de regressieanalyse duidelijk geworden dat de verklaring van transformationeel leiderschap in mindere mate leidt tot een stijging van externe inzetbaarheid, ten opzichte van interne inzetbaarheid. Dit roept vragen op over hoe externe inzetbaarheid verhoogd

kan worden, zodat medewerkers inzetbaar kunnen blijven op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt.

Op basis van bovenstaande bevindingen wordt duidelijk dat het verschil tussen interne en externe inzetbaarheid interessant is om in vervolgonderzoek nader uit te werken. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat er een verschil bestaat tussen het stimuleren van interne en externe inzetbaarheid. In eerder onderzoek, uitgevoerd buiten Nederland, is onderzocht wat de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers bevordert (Juhdi et al., 2010). Mogelijke moderatie effecten welke in vervolgonderzoek het effect op de samenhang tussen leiderschap en externe inzetbaarheid kunnen verhogen zijn: het oog hebben voor diverse teams door leidinggevend. Dit kan bijdragen aan het feit dat medewerkers buiten grenzen kijken en kan ertoe leiden dat medewerkers creatiever werken, maar het kan ook betekenen dat medewerkers eerder organisatiegrenzen over gaan (Juhdi et al., 2010). Ook het aanbieden van trainingen wat daarmee het opleidingsniveau van iemand verhoogt, kan positief bijdragen aan de externe inzetbaarheid van medewerkers (Juhdi et al., 2010). Daarnaast heeft ook het ervaren van interpersoonlijke relaties, dus relaties tussen personen voor bijvoorbeeld het uitbreiden van een netwerk, een positieve invloed op de carrière ontwikkeling van medewerkers en daarmee op externe inzetbaarheid (Juhdi et al., 2010). Mogelijke moderatie effecten welke in vervolgonderzoek de samenhang tussen leiderschap en interne inzetbaarheid kunnen verhogen zijn: de mogelijkheid van training op de werkplek (Groot & Maassen van den Brink, 2000) en het werken aan leerdoelen (Lin, 2015) in een ondersteunende omgeving, waarbij er bijvoorbeeld makkelijk toegang is tot trainingen (Lin, 2015). Ook taakflexibiliteit draagt bij aan interne inzetbaarheid (Sanders & De Grip, 2004). Wat kan bijdragen aan zowel interne als externe inzetbaarheid is: ondersteuning van leidinggevend in carrièreplanning, toewijzing van uitdagende taken, kansen bieden voor het uitvoeren van verschillende taken en feedback op prestaties (Juhdi et al., 2010). Er bestaat nog weinig eenduidig en empirisch bewijs naar deze moderatie effecten, waardoor vervolgonderzoek hier meer duidelijkheid in kan genereren.

Tegelijkertijd is een interessante theoretische implicatie dat transformationeel leiderschap zowel samenhangt met interne, als met externe inzetbaarheid en er geen samenhang is tussen transactioneel leiderschap en inzetbaarheid. Dit is een sterke bevestiging van het effect van transformationeel leiderschap op inzetbaarheid, wat ditmaal in de context van MKB duidelijk wordt. Dit onderzoek is een aanvulling voor de wetenschappelijke literatuur gericht op MKB omdat deze relatie nog niet eerder is onderzocht in MKB in Nederland. Om het effect van transformationeel leiderschap en inzetbaarheid in MKB sterker te bevestigen, is de aanbeveling om dit onderzoek te herhalen in verschillende contexten. Op deze wijze kan onderzocht worden in hoeverre context en cultuur van een land invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek of dat er mogelijk toch sprake is van een *best practice* benadering van inzetbaarheid. Toekomstige onderzoekers kunnen op basis van dit uitgebreide onderzoeksverslag dit onderzoek in andere contexten herhalen, mede door de beschikbare vragenlijst in bijlage 3.

Tot slot is er in dit onderzoek geen significant effect ontstaan voor het moderatie effect van type MKB. De theoretische implicatie is hieromtrent dat service en productie MKB mogelijk steeds meer op elkaar lijken (Eriksson, 2016; McGrath, 2009). Deze veronderstelling zal vervolgonderzoek moeten versterken, middels het herhalen van dit onderzoek in een bredere onderzoeksgroep met een representatieve onderzoeksgroep van productiemedewerkers in MKB. Tevens is in de inleiding

verondersteld dat leiderschap meer invloed heeft op inzetbaarheid in MKB ten opzichte van andere organisaties, omdat leidinggevend in MKB vaak zelf HRM-praktijken moeten uitvoeren (Stoffers et al., 2018). Ondanks dat in eerder onderzoek gericht op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid, geen onderscheid is gemaakt in interne en externe inzetbaarheid, worden enkele resultaten vergeleken: transformationeel leiderschap heeft een significant effect van .21 ( $p < .01$ ) op inzetbaarheid (Yizhong et al., 2019) en in ander onderzoek een significant effect van .62 ( $p < .01$ ) op inzetbaarheid (Camps & Rodríguez, 2011). In dit onderzoek heeft transformationeel leiderschap een significant effect van .414 ( $p < .001$ ) op interne inzetbaarheid en .250 ( $p < .01$ ) op externe inzetbaarheid. Hierdoor kan niet worden gesteld dat binnen MKB, leiderschap meer invloed heeft op inzetbaarheid.

### **Praktische implicaties**

Dit onderzoek kan een stimulans zijn voor MKB om actief verandering in te zetten en actief aan de slag te gaan met inzetbaarheid. Naast het inzicht in wat inzetbaarheid betekent voor het voortbestaan van de eigen onderneming om te kunnen blijven voldoen aan verschillende ontwikkelingen, is het verhogen van inzetbaarheid ook van belang voor de toekomst van medewerkers (buiten de organisatie). Op basis van dit onderzoek kunnen leidinggevend op een (financieel) laagdrempelige manier bewust worden gemaakt van de rol die zij hebben in het stimuleren van de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers. De rol van leidinggevende is middels transformationeel leiderschap een verhoging teweeg brengen van professionele competentie (Avolio et al., 1999 in Camps & Rodríguez, 2011, p. 426), zakelijk inzicht (Choi, 2006), continue ontwikkeling (Dvir et al., 2002), persoonlijke flexibiliteit (Morrison, 1977), versterking van capaciteiten, potentieel (Van der Heijden & Bakker, 2011) en creativiteit (Shin & Zhou, 2003). Bewustwording en het actief stimuleren hiervan leidt tot een verhoging van de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers. Echter wordt er ook duidelijk dat er meer nodig is om de invloed van transformationeel leiderschap op inzetbaarheid te kunnen verklaren, voordat transactioneel leiderschap uitgesloten kan worden gericht op de samenhang met inzetbaarheid. Dit zal vervolgonderzoek verder moeten uitwijzen.

Daarnaast geldt dat in dit onderzoek, leeftijd en duur dienstverband negatief samenhangen met externe inzetbaarheid. Veelal geldt dat er stereotypering plaatsvindt gericht op ouderen, waardoor oudere werknemers minder gestimuleerd worden om vaardigheden verder te ontwikkelen (Kluytmans & Ott, 1999). Kijkend naar de ophogende pensioenleeftijd en het bijkomende feit dat Nederlanders steeds ouder worden (Rijksoverheid, 2019), is het ook belangrijk om de externe inzetbaarheid te blijven stimuleren van medewerkers met een hogere leeftijd. Dit kan plaatsvinden door bijvoorbeeld trainingen aan te bieden om het opleidingsniveau van een werknemer te verhogen, wat positief bijdraagt aan de externe inzetbaarheid van medewerkers (Juhdi et al., 2010). Voor medewerkers die langer in dienst zijn, geldt dat ook de externe inzetbaarheid van deze medewerkers actief gestimuleerd moet worden. Op basis van de eerder genoemde vicieuze cirkel en gebrek aan interesse van de leidinggevende in de ontwikkeling van inzetbaarheid, worden de kansen van medewerkers op de arbeidsmarkt verkleind en worden deze medewerkers nog meer afhankelijk van de werkgever (Van Dam, 2004). Dit kan doorbroken worden door leidinggevend die medewerkers stimuleren om aan hun loopbaan te werken en deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten (Van Dam, 2004). Het advies is daarom blijvende aandacht voor oudere werknemers en werknemers die enige tijd in dienst zijn.

Tevens is, gericht op productie MKB, de aanbeveling voor de praktijk om inzetbaarheid ook te stimuleren bij medewerkers die productie werk uitvoeren. Ook is het de vraag wat hun standpunt is ten opzichte van inzetbaarheid. Het is namelijk de vraag in hoeverre zij op de hoogte zijn van het begrip inzetbaarheid en hier een beeld bij hebben. Als een vragenlijst van een afstudeerscriptie teweeg kan brengen dat verschillende medewerkers opmerkingen maken dat de werkgever van hen afwilt door de vragen die worden gesteld over inzetbaarheid, betekent dit iets over de houding die medewerkers aannemen in de organisatie en hoe zij aankijken tegen inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring van deze negatieve opmerkingen kan namelijk zijn, dat inzetbaarheid nog niet is geïntegreerd binnen productie MKB. Door verschillende technologische ontwikkelingen (Heckhausen & Shane, 2015), wat mogelijk kan leiden tot automatisering en daarmee uitstroom bij de huidige organisatie, is het belangrijk voor productiemedewerkers om hun inzetbaarheid te vergroten. Het is dan ook interessant om in de praktijk te onderzoeken of zij anders aankijken tegen inzetbaarheid en of zij het gevoel hebben gestimuleerd te worden door leidinggevenden om te werken aan hun inzetbaarheid. Op basis van dit onderzoek is duidelijk geworden dat leidinggevenden binnen MKB, hierbij een belangrijke rol spelen.

Tot slot moet er aandacht blijven bestaan voor het verhogen van externe inzetbaarheid in MKB. Kijkend naar verschillende ontwikkelingen in Nederland is het juist belangrijker dan ooit om als medewerker niet alleen bij de huidige werkgever inzetbaar te zijn, maar ook inzetbaar te zijn op de externe arbeidsmarkt. Verschillende ontwikkelingen kunnen namelijk leiden tot werkgeveronafhankelijk werk (Hall, 2002) of functiewijzigingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Dit kan leiden tot uitstroom bij de huidige organisatie. De vraag is in hoeverre ondernemers de verantwoordelijkheid om medewerkers inzetbaar te maken echt pakken. Of dat het handelen van ondernemers uiteindelijk toch leidt tot medewerkers die alleen worden opgeleid voor het optimaal functioneren binnen de onderneming. Hier kan op basis van dit onderzoek geen verdere uitspraak over worden gedaan. Uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid om inzetbaarheid actief te stimuleren, bij MKB.

## CONCLUSIE

De complexiteit van de leiderschapsstijlen transformationeel en transactioneel leiderschap is opnieuw naar voren gekomen in dit onderzoek. Gericht op leiderschap is in dit onderzoek de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid opnieuw aangetoond, maar ditmaal onder MKB. Ondanks dat transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap in dit onderzoek hoog correleren en sprake was van multicollineariteit en hoge factorladingen op beide factoren, was er geen sprake van een significant effect in de regressieanalyse tussen transactioneel leiderschap en inzetbaarheid. De invloed van de samenhang tussen transformationeel en transactioneel leiderschap op inzetbaarheid, zal in vervolgonderzoek nader bekeken moeten worden, door meer inzicht te verkrijgen in omgevingsdynamieken (Prasad & Junni, 2016). Dit kan ertoe leiden dat duidelijk wordt dat MKB zich in dynamische omgevingen bevinden en leidinggevendenden hierdoor alleen transformationeel leiderschap vertonen (Prasad & Junni, 2016). Daarnaast kan de modererende invloed van type MKB in dit onderzoek niet worden aangetoond, mogelijk doordat productie MKB steeds meer gaan lijken op service MKB (Eriksson, 2016; McGrath, 2009), waardoor er geen onderscheid kan worden aangetoond.

Daarnaast is een bijdrage van dit onderzoek, dat de focus niet kortweg op transformationeel leiderschap en inzetbaarheid kan worden gelegd. Naast de hoge correlaties tussen transformationeel en transactioneel leiderschap, is er namelijk nog veel te winnen in de wetenschappelijke literatuur op het gebied van inzetbaarheid. Transformationeel leiderschap leidt namelijk vooral tot meer interne inzetbaarheid en in mindere mate tot externe inzetbaarheid van medewerkers. De bijdrage van dit onderzoek is daarom dat onderzoek gericht op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid tot nu toe niet compleet is, omdat er naast meer inzicht in de rol van transactioneel leiderschap, duidelijkheid mist in het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid. Vervolgonderzoek dient daarom gericht te worden op het verschil tussen interne en externe inzetbaarheid en hoe beide gestimuleerd kunnen worden door leidinggevendenden.

De veronderstelling lijkt op basis van dit onderzoek te zijn, dat er sprake is van een *best practice* benadering. Om te bevestigen of er in de samenhang tussen transformationeel leiderschap en inzetbaarheid daadwerkelijk sprake is van *best practice*, dient vervolgonderzoek in andere culturen en contexten uitgevoerd te worden. Op deze wijze kan vastgesteld worden of MKB inderdaad eenzelfde leiderschapsstijl prefereren en kan de *best fit* benadering van HRM en de contingentiebenadering van leiderschap verworpen worden.

Tot slot krijgen MKB in Nederland op basis van dit onderzoek meer inzicht in hoe inzetbaarheid van medewerkers kan worden bevorderd. Dit onderzoek betekent voor leidinggevendenden, dat zij een belangrijke rol hebben in het bevorderen van inzetbaarheid van medewerkers. Blijvende aandacht voor het stimuleren van inzetbaarheid is essentieel voor het voortbestaan van de onderneming en om medewerkers in MKB geschikt te maken voor (toekomstig) werk. De verantwoordelijkheid ligt bij MKB in Nederland om inzetbaarheid actief te stimuleren.

## LITERATUURLIJST

- Aarons, G.A. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169.
- Afsar, B., Badir, Y.F. & Saeed, B.B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Baruch, Y. & Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B.M., Jung, D.I., Avolio, B.J. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Boselie, J.P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4rd edition). London: Palgrave.
- Brun, J.P. & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The international journal of human resource management*, 19(4), 716-730.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Camps, J. & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.

CBS (2019, 15 januari). *Bedrijven; bedrijfstak*. Geraadpleegd op 3 maart 2019, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589NED/table?dl=12C42>

Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis* (3<sup>rd</sup> edition). New York: Continuum.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Study*, 13(1), 24-37.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-382.

De Lange, W. & Van Wijk, E. (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 1(15), 36-55.

Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.

Deshpande, S.P. & Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of small Business Management*, 32(2), 49-56.

Dodou, D. & De Winter, J.C.F. (2014). Social desirability is the same in offline, online, and paper surveys: a meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 36, 487-495. doi: 10.1016/j.chb.2014.04.005

Dona, P. (2014). *Nut en noodzaak van duurzame inzetbaarheid: van meetbaar naar...* (whitepaper). Geraadpleegd op 22 maart 2019, van <https://avansplus.nl/sites/default/files/whitepapers/Whitepaper-DI.pdf>

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 500-507.

Elkins, T., & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.

Eriksson, H. (2016). Outcome of quality management practices: Differences among public and private, manufacturing and service, SME and large organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1394-1405.



European Commission (2003). *The new SME definition: User guide and model declaration*. Geraadpleegd op 2 maart 2019, van <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/en/renditions/native>

European Commission (2016). *SBA Fact Sheet 2010/11, the Netherlands*. Geraadpleegd op 2 maart 2019, van <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15770/attachments/28/translations/en/renditions/pdf>

Feintuch, A. (1955). Improving the employability and attitudes of "Difficult-to-Place" persons. *Psychological monographs: general and applied*, 69(7), 1-20.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5<sup>th</sup> editon). London: SAGE.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124.

Frayne, C.A. & Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of applied psychology*, 72(3), 387-392.

Freel, M.S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80.

Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zucchermaglio, S. Bagnara, & S.U. Stucky (Reds.), *Organizational learning and technological change* (pp. 112–124). Berlijn: Springer.

Fu, P.P., Tsui, A.S., Liu, J. & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222-254.

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.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32(5), p. 573-581.

Gundersen, G., Hellesoy, B.T., & Raeder, S. (2012). Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 46-57.



Gyensare, M.A., Anku-Tsede, O., Sanda, M. & Okpoti, A.O. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: the mediating role of AC. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266.

Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. California: Sage.

Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.

Heckausen, J. & Shane, J. (2015). How individuals navigate social mobility: changing capacities and opportunities in careers across adulthood. In Finkelstein, L.M., Truxillo, D.M., Fraccaroli, F. & Kanfer, R., *Facing the challenges of a multi-age workforce* (p. 313 – 320). New York: Routledge.

Hoyt, C.L., Goethals, G.R. & Riggio, R.E. (2006). Leader-follower relations: group dynamics and the role of leadership. In Goethals, G.R. & Sorenson, G.L.J. (Eds.), *The Quest for a General Theory of Leadership* (pp. 96-122). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.

Hughes, A. & Wood, E. (1999). *Rethinking Innovation Comparisons between Manufacturing and Services: The Experience of the CBR SME Surveys in the UK*. Geraadpleegd op 10 februari 2019, van [https://link-springer-com.proxy.library.uu.nl/chapter/10.1007/978-1-4615-4425-8\\_6](https://link-springer-com.proxy.library.uu.nl/chapter/10.1007/978-1-4615-4425-8_6)

Hunt, J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129-143.

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1992). HRM practices in service-based organizations: a role theory perspective. *Advances in services marketing and management*, 1, 123-157. Geraadpleegd op 3 april 2019, van [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/Susan%20Jackson\\_HRM%20Practices%20In%20Service%20Based%20Organizations.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/Susan%20Jackson_HRM%20Practices%20In%20Service%20Based%20Organizations.pdf)

Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Jiang, X. (2009). The relationship between manufacturing and service provision in operations management. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 183-189.

Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N.R. & Moksini, H. (2010). Factors Influencing Internal And External Employability Of Employees. *Business and Economics Journal*. Geraadpleegd op 19 juni 2019, van [http://www.academia.edu/download/33382929/BEJ-11\\_Vol2010.pdf](http://www.academia.edu/download/33382929/BEJ-11_Vol2010.pdf)

Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). The management of employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), p. 261-272.

Knies, E. & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Lam, S.K., Kraus, F. & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: a social learning theory perspective. *Journal of marketing*, 74(5), 61-79.

Limsila, K. & Ogunlana, S.O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.

Lin, Y. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20(7), 753-772.

Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-298.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Matell, M. S., & Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and psychological measurement*, 31(3), 657-674.

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N. & Harms, R. (2008). The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 139-151.

Maula-Bakhsh, R. & Raziq, A. (2018). Relationship between Servant Leadership and Subjective Well-Being: Evidence from Manufacturing and Services based SMEs in Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 62-85.

McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

McGrath, S. (2009). *What is Employability?* (project paper). Geraadpleegd op 9 februari 2019, van [https://www.researchgate.net/profile/Simon\\_Mcgrath/publication/266456393\\_What\\_is\\_Employability/links/5597fba808ae5d8f3933e7d7/What-is-Employability.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Simon_Mcgrath/publication/266456393_What_is_Employability/links/5597fba808ae5d8f3933e7d7/What-is-Employability.pdf)

Mesu, J., Sanders, K. & Van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.

Mesu, J., Van Riemsdijk M. & Sanders, K. (2013). Labour flexibility in SMEs: the impact of leadership. *Employee Relations*, 35(2), 120-138.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2018, 29 juni). *MKB-actieplan*. Geraadpleegd op 9 februari 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/29/mkb-actieplan>

Morrison, R.F. (1977). Career adaptivity: the effective adaptation of managers to changing role demands. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 549-558.

Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2018, 3 oktober). *MKB in tijden van transitie* (Jaarbericht Staat van het MKB 2018). Geraadpleegd op 9 oktober 2019, van <https://www.staatvanhetmkb.nl/jaarbericht/jaarbericht-2018>

NIDAP (2018). *HRD Trends 2018: Het grootste nationale onderzoek van lerende organisaties*. Geraadpleegd op 25 februari 2019, van [https://zakelijk.springest.nl/wp-content/uploads/2018/04/HRD-Trends-2018\\_Springest\\_Final\\_web-2.pdf](https://zakelijk.springest.nl/wp-content/uploads/2018/04/HRD-Trends-2018_Springest_Final_web-2.pdf)

Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7<sup>th</sup> edition). California: Sage.

NOS (2019, 31 januari). *Coalitie wil 48 miljoen euro voor kleine bedrijven om personeel aan te trekken*. Geraadpleegd op 19 maart 2019, van <https://nos.nl/artikel/2269852-coalitie-wil-48-miljoen-euro-voor-kleine-bedrijven-om-personeel-aan-te-trekken.html>

Nulty, D.D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301-314.

Pelgrim, C. (2019, 18 februari). Over tien jaar is half Nederland niet meer geschikt voor zijn werk. *NRC*. Geraadpleegd op 4 april 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/02/18/over-tien-jaar-is-half-nederland-niet-meer-geschikt-voor-zijn-werk-a3654476>

Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.

Politis, J.D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.

Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 6-21.

Prasad, B. & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.

PW (2018, 11 april). *Mismatch op de arbeidsmarkt: werkgevers aan zet*. Geraadpleegd op 4 april 2019, van <https://www.pwnet.nl/instream/nieuws/2018/04/mismatch-op-de-arbeidsmarkt-werkgevers-aan-zet-10126804>

Raemdonck, I., Tillema, H., De Grip, A., Valcke, M. & Segers, M. (2012). Does self-directedness in learning and careers predict the employability of low-qualified employees? *Vocations and Learning*, 5(2), 137-151.

Raziq, A., (2011). *High performance management practices in manufacturing and service-based SMEs. A comparative study*. Geraadpleegd op 9 februari 2019, van <https://eprints.usq.edu.au/20289>

Rijksoverheid (2018, 29 juni). *200 miljoen euro voor het MKB*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/06/29/200-miljoen-euro-voor-het-mkb>

Rijksoverheid (2019, 5 juni). *Evenwichtig pensioenstelsel, AOW-leeftijd stijgt langzamer*. Geraadpleegd op 30 juni 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/06/05/evenwichtig-pensioenstelsel-aow-stijgt-langzamer>

Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.

Rowold, J. & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.

Sanders, J. & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), p. 73-89.

Scheepers, P., Tobi, H. & Boeije, H. (2016). *Onderzoeksmethoden* (9<sup>e</sup> druk). Amsterdam: Boom uitgevers.

Scholarios, D., Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A. & Van der Heijde, C.M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.

Senge, P. M. (1993). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. *Columbia Journal of World Business*, 28(2), 108–109.

Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.

Singh, R., Chawla, G., Agarwal, S. & Desai, A. (2017). Employability and innovation: development of a scale. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 20-37.

Sparrow, P. (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 79-95.

Stavrou, E.T., Brewster, C. & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The international journal of human resource management*, 21(7), 933-962.

Stoffers, J.M., Van der Heijden, B.I.J.M. & Notelaers, G.L.A. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 642-659.

Stoffers, J.M.M., Van der Heijden, B.I.J.M. & Jacobs, E.A.G.M. (2018). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. doi: 10.1080/09585192.2017.1407953.

Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.

Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.

Toossi, M. (2012). Labor force projections to 2020: A more slowly growing workforce. *Monthly Labor Review*, 135, 43–64.

Van Dale (2019). *Betekenis 'leiden'*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/leiden#.XIU8kChKjIV>

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European journal of work and organizational psychology*, 13(1), 29-51.

Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: The importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449–2472.

Van de Ven, C. & Nauta, A. (2018, april). *Analyse Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2018*. Geraadpleegd op 12 februari 2019, van [https://factorvijf.eu/wp-content/uploads/WP\\_PW\\_April\\_2018\\_v2.pdf](https://factorvijf.eu/wp-content/uploads/WP_PW_April_2018_v2.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 Heijden, B.I.J.M. & Bakker, A.B. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly*, 59(3), 232-248.
- Van der Velde, M. Jansen, P. & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Van Harten, J., Knies, E. & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), p 84-102.
- Wittekind, A., Raeder, S. & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Ybema, J.F., Van Vuuren, T. & Van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. doi: 10.1080/09585192.2017.1387865.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau C.H. & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability: Evidence from China. *Employee Relations*, 41(1), 101-118.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Amerika: Pearson Education.

## Bijlage 1 Begeleidende mail vragenlijst

*Mail voor medewerkers accountants- en advieskantoor, ter benadering contactpersoon klanten:*

**Onderwerp: Bijdragen aan hoe inzetbaarheid van medewerkers in MKB kan worden verhoogd?**

Beste [naam],

Momenteel voert mijn collega Juliëtte Bus onderzoek uit naar de inzetbaarheid van medewerkers in het MKB. Inzetbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers de juiste kennis en vaardigheden ontwikkelen voor nu en in de toekomst. Leidinggevendens spelen hierbij een sleutelrol. Ik wil je hier graag het volgende voor vragen, omdat ik denk dat dit goed past bij jullie visie op medewerkers.

Het afstudeeronderzoek van Juliëtte, in het kader van haar master Strategisch Human Resource Management, heeft als doel om het MKB inzicht te geven in de wijze waarop inzetbaarheid kan worden bevorderd, mede om de concurrentiepositie van MKB te kunnen verstevigen. Juliëtte is op zoek naar een MKB onderneming waarbinnen zij vragenlijsten mag verspreiden onder de medewerkers (leidinggevenden zijn ook medewerkers). Invullen van de vragenlijst kost 5 tot 8 minuten. Dit kan zowel digitaal (via de mail) als op papier (Juliëtte komt dan op locatie langs voor het verspreiden, bijvoorbeeld tijdens een lunchpauze of ander gewenst moment).

De vragenlijst vind je in PDF-vorm in de bijlage en tevens een voorbeeldtekst welke aan medewerkers gestuurd kan worden. Ik hoor graag of je hieraan wilt meewerken zodat ik Juliëtte met jou in contact kan brengen.

Alvast bedankt voor je moeite.

Met vriendelijke groet,

[Naam]

***Mail voor naar medewerkers van klanten, zodat deelname zo laagdrempelig mogelijk is:***

**Onderwerp: Mag ik 5 tot 8 minuten van je tijd?**

Beste [naam],

Graag wil ik jullie vragen om mee te werken aan het volgende onderzoek, gericht op de inzetbaarheid van medewerkers in het MKB. Inzetbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers beschikken over de juiste competenties voor het uitvoeren en het creëren van werk voor nu en in de toekomst. Leidinggevenden spelen hierbij een sleutelrol.

Momenteel voert Juliëtte Bus, een medewerker van onze accountant ([naam kantoor]), een afstudeeronderzoek uit met als doel om het MKB inzicht te geven in de wijze waarop inzetbaarheid kan worden bevorderd. Ik hoop dat jij hier een belangrijke bijdrage aan wilt leveren, door het invullen van de vragenlijst (duurt 5 tot 8 minuten) via de volgende link:

[https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_b14IN70E24XrEIT](https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b14IN70E24XrEIT)

Of kopieer en plak de URL in je internet browser

[https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_b14IN70E24XrEIT](https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b14IN70E24XrEIT)

Alvast heel erg bedankt voor je moeite!

Met vriendelijke groet,

[Naam]



***Mail naar contacten via-via:***

**Onderwerp: Bijdragen aan hoe inzetbaarheid van medewerkers in MKB kan worden verhoogd?**

Beste [naam],

Bedankt dat ik u meer informatie mag toesturen over mijn onderzoek gericht op inzetbaarheid van medewerkers.

Momenteel voer ik onderzoek uit naar de inzetbaarheid van medewerkers in het MKB. Inzetbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers beschikken over de juiste competenties voor het uitvoeren en het creëren van werk voor nu en in de toekomst. Leidinggevendens spelen hierbij een sleutelrol. Graag wil ik u hiervoor het volgende vragen.

Mijn afstudeeronderzoek, in het kader van mijn master Strategisch Human Resource Management, heeft als doel om het MKB inzicht te geven in de wijze waarop inzetbaarheid kan worden bevorderd, mede om de concurrentiepositie van MKB te kunnen verstevigen. Ik ben opzoek naar een MKB-onderneming waarbinnen ik vragenlijsten mag verspreiden onder (een deel van) de medewerkers (leidinggevendens zijn ook medewerkers). Invullen van de vragenlijst kost 5 tot 8 minuten. Dit kan zowel digitaal (via de mail) als op papier (ik kom dan op locatie langs om de vragenlijsten te overhandigen of te verspreiden, bijvoorbeeld tijdens een lunchpauze of ander gewenst moment).

De vragenlijst vindt u in PDF-vorm in de bijlage en tevens een voorbeeldtekst welke aan medewerkers gestuurd kan worden. Ik hoor graag of jullie hieraan mee willen werken.

Mocht u verder nog vragen hebben, hoor ik dat natuurlijk graag. Alvast bedankt voor uw moeite.

Met vriendelijke groet,

[Naam]

([Telefoonnummer])

## Bijlage 2 Specificatie items inzetbaarheid en leiderschap

Onderstaand volgt een tabel waarin de items van inzetbaarheid worden gespecificeerd naar interne en externe inzetbaarheid en de items van leiderschap naar transformationeel en transactioneel leiderschap. Tevens wordt het originele Engelse item van het meetinstrument van inzetbaarheid getoond.

Inzetbaarheid	Stelling
Interne inzetbaarheid	1. Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière <i>Originele item: My personal networks in this organisation help me in my career.</i>
Externe inzetbaarheid	2. De vaardigheden die ik heb opgedaan in mijn huidige baan zijn te gebruiken in andere beroepen buiten deze organisatie <i>Originele item: The skills I have gained in my present job are transferable to other occupations outside this organisation.</i>
Interne inzetbaarheid	3. Zelfs als er in deze organisatie door reorganisatie mensen zouden moeten worden ontslagen, ben ik er zeker van dat ik mag blijven <i>Originele item: Even if there was downsizing in this organisation I am confident that I would be retained.</i>
Externe inzetbaarheid	4. Ik zou mezelf gemakkelijk kunnen omscholen om me ergens anders meer inzetbaar te maken <i>Originele item: I could easily retrain to make myself more employable elsewhere.</i>
Interne inzetbaarheid	5. Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als ze verschillen van wat ik nu doe <i>Originele item: I am aware of the opportunities arising in this organisation even if they are different to what I do now.</i>
Interne inzetbaarheid	6. In deze organisatie word ik door de mensen die hetzelfde werk doen als ik, zeer gewaardeerd <i>Originele item: Among the people who do the same job as me, I am well respected in this organisation.</i>
Externe inzetbaarheid	7. Ik heb goed inzicht in de mogelijkheden die ik heb buiten deze organisatie, ook al zijn ze heel anders dan wat ik nu doe <i>Originele item: I have a good knowledge of opportunities for me outside of this organisation even if they are quite different to what I do now.</i>
Externe inzetbaarheid	8. Als het nodig was, zou ik gemakkelijk een andere baan als de mijne kunnen krijgen in een vergelijkbare organisatie <i>Originele item: If I needed to, I could easily get another job like mine in a similar organisation.</i>
Externe inzetbaarheid	9. Iedereen met mijn niveau van vaardigheden en kennis, en vergelijkbare werk- en organisatie-ervaring, zal zeer gewild zijn bij werkgevers

	<i>Originele item: Anyone with my level of skills and knowledge, and similar job and organisational experience, will be highly sought after by employers.</i>
Externe inzetbaarheid	10. Ik zou gemakkelijk een vergelijkbare baan als de mijne kunnen krijgen in bijna elke organisatie <i>Originele item: I could easily get a similar job to mine in almost any organisation.</i>
Externe inzetbaarheid	11. Ik zou elke baan kunnen krijgen, waar dan ook, zolang mijn vaardigheden en ervaring redelijk relevant zijn <i>Originele item: I could get any job, anywhere, so long as my skills and experience were reasonably relevant.</i>

<b>Leiderschap</b>	<b>Stelling</b>
Transformationeel leiderschap	1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is
Transactioneel leiderschap	2. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning
Transformationeel leiderschap	3. Heeft visie en een beeld van de toekomst
Transactioneel leiderschap	4. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen
Transformationeel leiderschap	5. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie
Transformationeel leiderschap	6. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken
Transactioneel leiderschap	7. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen
Transformationeel leiderschap	8. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken
Transformationeel leiderschap	9. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen
Transactioneel leiderschap	10. Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden
Transformationeel leiderschap	11. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk
Transformationeel leiderschap	12. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen
Transactioneel leiderschap	13. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord
Transformationeel leiderschap	14. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken
Transformationeel leiderschap	15. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden
Transactioneel leiderschap	16. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen
Transformationeel leiderschap	17. Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers

*Tabel 8: Specificatie items inzetbaarheid en leiderschap*



## Bijlage 3 Vragenlijst

### Onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers in midden- en kleinbedrijven

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers in midden- en kleinbedrijven (MKB). Het doel van het onderzoek is om MKB inzicht te geven in de wijze waarop inzetbaarheid kan worden bevorderd, mede om de concurrentiepositie van MKB te kunnen verstevigen.

De vragenlijst zal ongeveer 5-8 minuten van uw tijd in beslag nemen, waarbij u vooral uit moet gaan van uw eerste ingeving. Uiteraard zal er betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan. De resultaten worden geheel anoniem verwerkt. De data van dit onderzoek worden beveiligd opgeslagen en drie maanden na afloop van mijn afstudeerdatum verwijderd. U heeft te allen tijde recht om zich terug te trekken uit het onderzoek en u heeft het recht om verzamelde data van u te laten verwijderen. Contacteer mij daarvoor via [j.f.l.bus@students.uu.nl](mailto:j.f.l.bus@students.uu.nl).

Enthousiast geworden om de onderzoeksresultaten te ontvangen? Stuur mij dan een e-mail. Uiteraard stel ik het zeer op prijs als u de vragenlijst ook naar collega's binnen uw organisatie stuurt, zodat jullie gezamenlijk een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan dit onderzoek. Ook helpt u via dit onderzoek mee na te denken over mogelijkheden om de inzetbaarheid van medewerkers in MKB zoals u te behouden en te vergroten, zodat medewerkers beschikken over de juiste competenties voor het uitvoeren en creëren van werk voor nu en in de toekomst.

Mocht u vragen of opmerkingen hebben over deze vragenlijst of mijn afstudeeronderzoek, dan kunt u contact opnemen via [j.f.l.bus@students.uu.nl](mailto:j.f.l.bus@students.uu.nl).

Alvast hartelijk bedankt dat u de moeite neemt om deel te nemen aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet, Juliëtte Bus

Masterstudent Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht.

-----

### Voordat u start met de vragenlijst

Ik heb de informatie over het onderzoek gelezen.

- Ja, ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek.
- Nee, ik ga niet akkoord met deelname aan dit onderzoek (lever de vragenlijst in zonder verdere vragen in te vullen)

Ik werk in een (privaat) bedrijf met maximaal 250 medewerkers.

- Ja
- Nee (lever de vragenlijst in zonder verdere vragen in te vullen)

De vragenlijst start op de volgende pagina en bestaat uit drie onderdelen:

- Inzetbaarheid
- Leiderschap
- Achtergrond vragen

In deze vragenlijst worden verschillende antwoordenscalen aangehouden, er zal uitdrukkelijk vermeld worden welke van toepassing is.

## Inzetbaarheid

De volgende vragen gaan over uw inzetbaarheid. Geef bij onderstaande stellingen aan in hoeverre u het hiermee eens bent (1 = zeer mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = niet mee eens of oneens, 4 = mee eens, 5 = zeer mee eens).

'Deze organisatie' in onderstaande stellingen verwijzen naar uw huidige werkgever.

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Zeer mee eens
1. Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De vaardigheden die ik heb opgedaan in mijn huidige baan zijn te gebruiken in andere beroepen buiten deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Zelfs als er in deze organisatie door reorganisatie mensen zouden moeten worden ontslagen, ben ik er zeker van dat ik mag blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik zou mezelf gemakkelijk kunnen omscholen om me ergens anders meer inzetbaar te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als ze verschillen van wat ik nu doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. In deze organisatie word ik door de mensen die hetzelfde werk doen als ik, zeer gewaardeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik heb goed inzicht in de mogelijkheden die ik heb buiten deze organisatie, ook al zijn ze heel anders dan wat ik nu doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Als het nodig was, zou ik gemakkelijk een andere baan als de mijne kunnen krijgen in een vergelijkbare organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Inzetbaarheid

De volgende vragen gaan over uw inzetbaarheid

	<b>Zeer mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Niet mee eens of oneens</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Zeer mee eens</b>
9. Iedereen met mijn niveau van vaardigheden en kennis, en vergelijkbare werk- en organisatie-ervaring, zal zeer gewild zijn bij werkgevers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik zou gemakkelijk een vergelijkbare baan als de mijne kunnen krijgen in bijna elke organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ik zou elke baan kunnen krijgen, waar dan ook, zolang mijn vaardigheden en ervaring redelijk relevant zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Leiderschap

De volgende vragen gaan over leiderschap. Let op: hierna volgt een andere antwoordenschaal. Geef bij onderstaande stellingen aan in hoeverre u het hiermee eens bent (1 = zeer mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = enigszins mee oneens, 4 = niet mee eens of oneens, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = zeer mee eens).

### Mijn leidinggevende...

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee eens of oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Heeft visie en een beeld van de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Leiderschap

De volgende vragen gaan over leiderschap.

### Mijn leidinggevende...

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee eens of oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
10. Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Achtergrond vragen

### 1. Valt het bedrijf waar u werkt onder een service of productie MKB?

- Service MKB (diensten en menselijke interacties, zoals: consultancy, informatie-, media- en communicatietechnologie, horeca, gezondheidszorg, onderwijs en transport).
- Productie MKB (het maken van fysieke goederen of producten, zoals: productiebedrijf (goederen produceren als fietsen, drukwerk, kleding etc.), bouwbedrijf, techniek en farmaceutisch).
- Anders, namelijk (vul in) \_\_\_\_\_

### 2. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?

\_\_\_\_\_

### 3. Bekleedt u een leidinggevende positie?

- Ja
- Nee

### 4. In welke provincie is uw huidige werkgever gevestigd?

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Noord-Holland | <input type="radio"/> Groningen     |
| <input type="radio"/> Zuid-Holland  | <input type="radio"/> Friesland     |
| <input type="radio"/> Utrecht       | <input type="radio"/> Drenthe       |
| <input type="radio"/> Flevoland     | <input type="radio"/> Limburg       |
| <input type="radio"/> Gelderland    | <input type="radio"/> Zeeland       |
| <input type="radio"/> Overijssel    | <input type="radio"/> Noord-Brabant |

**5. Wat is uw hoogst genoten opleiding?**

- Basisonderwijs/lager onderwijs
- VMBO/MAVO
- MBO
- HAVO/VWO/Gymnasium
- HBO
- WO
- Anders, namelijk (vul in) \_\_\_\_\_

**6. In welk jaar bent u geboren? (vul uw geboortjaar in)**

\_\_\_\_\_

**7. Wat is uw geslacht?**

- Man
- Vrouw
- Anders, namelijk \_\_\_\_\_

**Heeft u naar aanleiding van het invullen van de vragenlijst nog opmerkingen? Laat deze dan gerust achter:**

---

---

---

---

---

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.

Enthousiast geworden om de onderzoeksresultaten te ontvangen? Stuur mij dan een e-mail via [j.f.l.bus@students.uu.nl](mailto:j.f.l.bus@students.uu.nl). Uiteraard stel ik het zeer op prijs als u de vragenlijst ook naar collega's binnen uw organisatie stuurt, zodat jullie gezamenlijk een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Juliëtte Bus

## Bijlage 4 Data management plan

**Naam student:** Juliëtte Bus  
**Studentnummer:** 6330436  
**Master:** Strategisch Human Resource Management  
**Cursus:** Onderzoekseminar Strategisch HRM 2018-2019 – USG6071  
**Tijdvak:** Periode 3 en 4

**Doel dataverzameling:** Masterthesis schrijven op basis van de gestelde criteria beschreven in de studiehandleiding ‘Onderzoekseminar Strategisch HRM 2018-2019’, waarvan een van de leerdoelen: ‘zelfstandig een onderzoek opzetten, uitvoeren en erover rapporteren en communiceren, met inzet van kennis en vaardigheden van daarbij relevante methoden en technieken’. Voor dit proces krijg ik begeleiding van een docent vanuit de Universiteit Utrecht.

### Welke data ga ik verzamelen?

- Literatuur en data uit eerdere onderzoeken.
- Empirische data van personen, waarvoor expliciet toestemming zal worden gevraagd in de vragenlijst (zie bijlage 3 in dit onderzoeksverslag, voor de volledige vragenlijst).
- Persoonlijke data van personen, waarbij zo weinig mogelijk wordt gevraagd, enkel voor het doel zoals uitgelegd aan de respondenten.
- De vragen in de gebruikte vragenlijst zijn anoniem gesteld en verwerkt.
- De gebruikte vragenlijst en daarbij gestelde (persoonlijke) vragen zijn als bijlage aan dit document toegevoegd (zie bijlage 3 in dit onderzoeksverslag).

### Op welke manier ga ik data verzamelen?

- Voor het uitzetten van de vragenlijst wordt *Qualtrics* gebruikt (dit is een veilig systeem wat beschikbaar is gesteld vanuit de Universiteit Utrecht).
- De vragenlijst zal zowel digitaal worden verspreid, via het verspreiden van een link van *Qualtrics*, als op papier. Toestemming om deel te nemen aan dit onderzoek van respondenten zal in beide gevallen uitdrukkelijk worden gevraagd. Ik zal deze resultaten handmatig invoeren in *Qualtrics* en deze hardcopy vragenlijst bewaren tot drie maanden na de afloop van mijn scriptie (afstudeerdatum) en daarna worden vernietigd.
- Respondenten worden voor het invullen van de vragenlijst geïnformeerd over de volgende punten: wat voor informatie er wordt gevraagd, wat het doel is van het onderzoek, wat er met de data gebeurt (ook na het onderzoek), wie toegang heeft tot de data, en dat te allen tijde de deelnemer zich mag terugtrekken uit het onderzoek en recht heeft om al de verzamelde data te laten vernietigen.
- De data vanuit *Qualtrics* zullen enkel door mijzelf en begeleider worden ingezien.

### Op welke manier ga ik data verwerken en opslaan?

- Vanuit *Qualtrics* zal de data in SPSS worden gedownload om te kunnen analyseren en verwerken. Deze bestanden worden opgeslagen in Yoda (het fungeert als een netwerkschijf, waar alleen ikzelf, mijn begeleider en tweede beoordelaar toegang tot hebben).
- Niet alleen deze SPSS-output, maar ook alle verdere geschreven documenten van de masterthesis zullen worden opgeslagen in Yoda.

- Na afronding van mijn scriptie dient mijn data ter inzage aan mijn begeleider en tweede beoordelaar beschikbaar te zijn zodat de kwaliteit van mijn scriptie geëvalueerd kan worden.
- Alle data dient in Yoda opgeslagen te worden en worden na drie maanden na de afloop van mijn scriptie (afstudeerdatum) verwijderd.
- Alle verdere data en documenten welke niet in Yoda worden opgeslagen en betrekking hebben op de scriptie, worden verwijderd na afloop van mijn scriptie.

## Bijlage 5 PCA van de meetinstrumenten

### Inzetbaarheid en leiderschap

Item	Factorlading				
	1	2	3	4	5
<b>Inzetbaarheid</b>					
1. Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière (interne)					-.670
2. De vaardigheden die ik heb opgedaan in mijn huidige baan zijn te gebruiken in andere beroepen buiten deze organisatie (externe)					-.696
3. Zelfs als er in deze organisatie door reorganisatie mensen zouden moeten worden ontslagen, ben ik er zeker van dat ik mag blijven (interne)				-.771	
4. Ik zou mezelf gemakkelijk kunnen omscholen om me ergens anders meer inzetbaar te maken (externe)				-.329	-.319
5. Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als ze verschillen van wat ik nu doe (interne)				-.392	-.564
6. In deze organisatie word ik door de mensen die hetzelfde werk doen als ik, zeer gewaardeerd (interne)				-.599	
7. Ik heb goed inzicht in de mogelijkheden die ik heb buiten deze organisatie, ook al zijn ze heel anders dan wat ik nu doe (externe)		.638			
8. Als het nodig was, zou ik gemakkelijk een andere baan als de mijne kunnen krijgen in een vergelijkbare organisatie (externe)		.684			
9. Iedereen met mijn niveau van vaardigheden en kennis, en vergelijkbare werk- en organisatie- ervaring, zal zeer gewild zijn bij werkgevers (externe)		.715			
10. Ik zou gemakkelijk een vergelijkbare baan als de mijne kunnen krijgen in bijna elke organisatie (externe)		.759			
11. Ik zou elke baan kunnen krijgen, waar dan ook, zolang mijn vaardigheden en ervaring redelijk relevant zijn (externe)		.692			

Item	Factorlading				
	1	2	3	4	5
<b>Leiderschap</b>					
1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is (transformationeel)	.728				
2. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning (transactioneel)	.567				
3. Heeft visie en een beeld van de toekomst (transformationeel)	.444		-.399		
4. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen (transactioneel)	.412			-.397	
5. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie (transformationeel)			-.547		
6. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken	.357		-.588		

(transformationeel)		
7. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen (transactieel)	.624	
8. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken (transformationeel)	.587	-.474
9. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen (transformationeel)	.679	
10. Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden (transactieel)	.812	
11. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk (transformationeel)	.902	
12. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen (transformationeel)	.713	
13. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord (transactieel)	.899	
14. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken (transformationeel)	.817	
15. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden (transformationeel)	.709	
16. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen (transactieel)	.866	
17. Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers (transformationeel)	.617	

Tabel 9: Factorladingen PCA van de variabelen inzetbaarheid en leiderschap. Uitkomsten pattern matrix, factorladingen > .30.

### Inzetbaarheid

Item	Factorlading	
	1	2
1. Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière (interne)		.492
2. De vaardigheden die ik heb opgedaan in mijn huidige baan zijn te gebruiken in andere beroepen buiten deze organisatie (externe)		.458
3. Zelfs als er in deze organisatie door reorganisatie mensen zouden moeten worden ontslagen, ben ik er zeker van dat ik mag blijven (interne)		.544
4. Ik zou mezelf gemakkelijk kunnen omscholen om me ergens anders meer inzetbaar te maken (externe)		.419
5. Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als ze verschillen van wat ik nu doe (interne)		.751
6. In deze organisatie word ik door de mensen die hetzelfde werk doen als ik, zeer gewaardeerd (interne)		.830
7. Ik heb goed inzicht in de mogelijkheden die ik heb buiten deze organisatie, ook al zijn ze heel anders dan wat ik nu doe (externe)	.623	
8. Als het nodig was, zou ik gemakkelijk een andere baan als de mijne kunnen krijgen in een vergelijkbare organisatie (externe)	.748	
9. Iedereen met mijn niveau van vaardigheden en kennis, en vergelijkbare werk-	.653	



en organisatie- ervaring, zal zeer gewild zijn bij werkgevers (externe)	
10. Ik zou gemakkelijk een vergelijkbare baan als de mijne kunnen krijgen in bijna elke organisatie (externe)	.796
11. Ik zou elke baan kunnen krijgen, waar dan ook, zolang mijn vaardigheden en ervaring redelijk relevant zijn (externe)	.709

Tabel 10: Factorladingen PCA van de variabele inzetbaarheid. Uitkomsten pattern matrix, factorladingen > .30.

### Leiderschap

Item	Factorlading	
	1	2
<b>Mijn leidinggevende...</b>		
1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is	.541	.312
2. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning	.365	.500
3. Heeft visie en een beeld van de toekomst		.756
4. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen		.513
5. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie		.943
6. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken		.898
7. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen	.450	.373
8. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken		.691
9. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen	.367	.549
10. Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden	.745	
11. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk	.849	
12. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	.482	.410
13. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord	.879	
14. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken	.646	
15. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden	.547	.313
16. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen	.940	
17. Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers	.349	.506

Tabel 11: Factorladingen PCA van de variabele leiderschap. Uitkomsten pattern matrix, factorladingen > .30.