

onderzoeksrapport talentgericht leiderschap

Andi Smart Solutions Group

Naam: Sadi Hassany   
Studentennummer: 2819333  
PCN-nummer: 344708  
Datum: 25-11-2022  
Praktijkorganisatie: Andi Smart Solutions Group   
Praktijkbegeleider: Josiet Bisschops   
Schoolbegeleider: Maartje Mortel

# Titelblad

Onderzoeksrapport talentgericht leiderschap

Naam: Sadi Hassany   
Studentennummer: 2819333  
PCN-nummer: 344708  
Datum: 25-11-2022  
Praktijkorganisatie: Andi Smart Solutions Group   
Praktijkbegeleider: Josiet Bisschops   
Schoolbegeleider: Maartje Mortel

# Samenvatting

In dit onderzoek wordt er onderzocht in hoeverre de medewerkers van Andi Smart Solutions Group ervaren dat het begrip talentgericht leiderschap aanwezig is in de organisatie. Uit het interne onderzoek van DUROI is gebleken dat de medewerkers van Andi Smart Solutions Group behoefte hebben aan coaching, ontwikkeling, waardering en erkenning van het leiderschapsteam. De theorie van talentgericht leidershap is voorgelegd aan de organisatie en vanuit deze behoefte en kennis is de vraag gesteld om te onderzoeken in hoeverre talentgericht leiderschap aanwezig is in de organisatie. De theorie waar het begrip talentgericht leiderschap uit bestaat is als volgt:

* Empowering leadership
* Supportive leadership
* De leiderschapsrol de architect

De hoofdvraag en de bij behorende deelvragen die gebruikt zijn in dit onderzoek luiden als volgt:

‘In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie’. De bijbehorende deelvragen luiden als volgt:

* In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat empowering leadership aanwezig is in de organisatie?
* In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat supportive leadership aanwezig is in de organisatie?
* In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat de zevende leiderschapsrol de architect aanwezig is in de organisatie?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek is er een enquête opgesteld en uitgezet onder de medewerkers van Andi Smart Solutions Group.

De conclusie van dit onderzoek luidt als volgt. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Andi Smart Solutions Group alle drie de deelvragen overwegend positief ervaren.

De hoogst behaalde gemiddelde score behoort tot de deelvraag ‘de leiderschapsrol de architect’. Bij de deelvraag die betrekking heeft op de onafhankelijke variabel ‘de architect’ worden de volgende subdimensies overwegend positief ervaren: vertrouwen uitspreken, niet afstraffen bij fouten, regelruimte geven, vertrouwen geven. De volgende subdimensies worden in neutrale mate ervaren door de medewerkers van Andi Smart Solutions Group: stimuleren om te experimenteren, talentontwikkeling.

De twee na hoogste score behoort tot de deelvraag ’empowering leadership’. De volgende subdimensies worden overwegend positief ervaren: geven van gezag/autoriteit, verantwoordelijkheid bij individu/team, zelfsturende besluitvormingen, delen van informatie. De volgende subdimensie wordt door de respondenten van Andi smart Solutions Group neutraal ervaren: coachen.

De drie na hoogste score behoort tot de deelvraag ‘supportive leadership’. De volgende subdimensies worden overwegend positief ervaren: Aandacht voor behoeftes en gevoelens, Luisteren, Aanmoedigen, Vertrouwen uitspreken. De volgende subdimensies worden door de respondenten als neutraal ervaren: Waardering tonen.

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik het onderwerp talentgericht leiderschap gaan onderzoeken bij Andi Smart Solutions Group. Ik zou graag mijn stagebegeleider Josiet Bisschops en schoolbegeleider Maartje Mortel willen bedanken voor hun tijd en moeite! Ik heb de samenwerking met zowel Maartje Mortel als Josiet Bisschops als zeer prettig ervaren. Verder wil ik graag Marjolein van Hout en Maartje Mortel bedanken voor de hulp die zij mij geboden hebben vorig jaar tijdens het eerste gedeelte van mijn afstudeerstage.

Inhoud

[Titelblad 1](#_Toc122339316)

[Samenvatting 2](#_Toc122339317)

[Voorwoord 3](#_Toc122339318)

[Hoofdstuk 1 Inleiding 7](#_Toc122339319)

[1.1 Leiderschap en ontwikkeling: 7](#_Toc122339320)

[1.2 Ontwikkelingen in de grafische sector: 8](#_Toc122339321)

[1.3 Wat is leiderschap 9](#_Toc122339322)

[1.4 Talentgericht leiderschap en talentmobilisatie 9](#_Toc122339323)

[1.4.1 Wat is talentgericht leiderschap 9](#_Toc122339324)

[1.4.2 Waarom Talentgericht leiderschap 9](#_Toc122339325)

[1.4.3 Wat is empowering leadership 10](#_Toc122339326)

[1.4.4 Wat is supportive leadership 10](#_Toc122339327)

[1.4.5. Wat is talentmobilisatie 10](#_Toc122339328)

[1.3 Andi Smart Solutions Group 10](#_Toc122339329)

[1.3.1 Missie en visie 11](#_Toc122339330)

[1.5 Praktijkprobleemstelling 12](#_Toc122339331)

[1.5.1 Definitie HPO 12](#_Toc122339332)

[1.5.2 De bevindingen uit de klankbordsessies 13](#_Toc122339333)

[1.5.3 Bevindingen gesprekken MT 14](#_Toc122339334)

[1.6 Kennisdoel 15](#_Toc122339335)

[1.7 Praktijkdoel 15](#_Toc122339336)

[1.8 Hoofd en deelvragen 15](#_Toc122339337)

[1.9 Leeswijzer 16](#_Toc122339338)

[Hoofdstuk 2 Het theoretisch kader 17](#_Toc122339339)

[2.1 Wat is leiderschap 17](#_Toc122339340)

[2.2 Invloed van leiderschap op de bedrijfsresultaten 18](#_Toc122339341)

[2.3 Wat is talengericht leiderschap 19](#_Toc122339342)

[2.4 Supportive leadership 20](#_Toc122339343)

[2.5 Empowering leadership 21](#_Toc122339344)

[2.6 Rollen talentgerichte leiders 23](#_Toc122339345)

[2.6.1 Domein 1: de bewaking van het organisatiebelang 24](#_Toc122339346)

[2.6.2 Domein 2: ontwikkeling medewerkers 24](#_Toc122339347)

[2.6.3 Domein 3: overdracht kennis, ervaring en mores 25](#_Toc122339348)

[2.6.4 Toevoeging zevende leiderschapsrol ‘de architect’ 25](#_Toc122339349)

[2.7 Leiderschap en generaties 26](#_Toc122339350)

[2.8 Theoretische conclusie 27](#_Toc122339351)

[Hoofdstuk 3 Conceptueel model 29](#_Toc122339352)

[Hoofdstuk 4 Methodische verantwoording 30](#_Toc122339353)

[4.1 Vooronderzoek 30](#_Toc122339354)

[4.2 Type onderzoek 30](#_Toc122339355)

[4.3 Procedure en respondenten 31](#_Toc122339356)

[4.4 Meetinstrumenten 33](#_Toc122339357)

[4.5 Betrouwbaarheid en validiteit 34](#_Toc122339358)

[4.6 Analyse 35](#_Toc122339359)

[Hoofdstuk 5 De resultaten 36](#_Toc122339360)

[5.1 De achtergrondanalyse 36](#_Toc122339361)

[5.1.1 Achtergrondvariabele man en vrouw 36](#_Toc122339362)

[5.1.2 Achtergrondvariabele type contract 37](#_Toc122339363)

[5.1.3 Achtergrondvariabele totaal aantal jaar werkzaam 37](#_Toc122339364)

[5.1.4 Achtergrondvariabele verdeling kantoor en productie 38](#_Toc122339365)

[5.1.5 Achtergrondvariabele generatie 38](#_Toc122339366)

[5.2 De univariate-analyse 39](#_Toc122339367)

[5.2.1 Gemiddelde score op talentgericht leiderschap 39](#_Toc122339368)

[5.2.2 Gemiddelde score op empowering leadership 40](#_Toc122339369)

[5.2.2.1 Gemiddelde scores op subdimensie 'empowering leadership’ 42](#_Toc122339370)

[5.2.3 Gemiddelde score op supportive leadership 43](#_Toc122339371)

[5.2.3.1 Gemiddelde scores op subdimensies supportive leadership 44](#_Toc122339372)

[5.2.4 Gemiddelde score op de leiderschapsrol van de architect 45](#_Toc122339373)

[5.2.4.1 Scores subdimensies op de leiderschapsrol de architect 46](#_Toc122339374)

[5.3 De bivariate-analyse 47](#_Toc122339375)

[5.3.1 Vergelijking gemiddelden productie en kantoor met de onafhankelijke variabelen 47](#_Toc122339376)

[5.3.2 Vergelijking gemiddelden man en vrouw met de onafhankelijke variabelen 48](#_Toc122339377)

[5.3.3 Vergelijking gemiddeldes generaties met de onafhankelijke variabelen 49](#_Toc122339378)

[5.3.4 Vergelijking van de gemiddelden van de onafhankelijke variabelen 50](#_Toc122339379)

[Hoofdstuk 6 Conclusie 52](#_Toc122339380)

[6.1 Deelvraag 1: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat empowering leadership aanwezig is in de organisatie? 52](#_Toc122339381)

[6.2 Deelvraag 2: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat supportive leadership aanwezig is in de organisatie? 54](#_Toc122339382)

[6.3 Deelvraag 3: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat de zevende leiderschapsrol ‘de architect’ aanwezig is in de organisatie? 55](#_Toc122339383)

[6.4 Hoofdvraag: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie? 57](#_Toc122339384)

[6.5 Conclusie conceptueel model 58](#_Toc122339385)

[Hoofdstuk 7 Discussie 59](#_Toc122339386)

[7.1 Ontwikkelpunten voor dit onderzoek 59](#_Toc122339387)

[7.2 Praktijkonderzoek 60](#_Toc122339388)

[7.3 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid 61](#_Toc122339389)

[7.4 Innovatieve waarde van het onderzoek 61](#_Toc122339390)

[Literatuurlijst 63](#_Toc122339391)

[Bijlagen 67](#_Toc122339392)

[Bijlage 1: De enquête 67](#_Toc122339393)

[Bijlage 2: Mail verstuurd bij de enquête 72](#_Toc122339394)

[Bijlage 3: herinnering invullen enquête 73](#_Toc122339395)

[Bijlage 4: Codeboek enquête vragen 74](#_Toc122339396)

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Leiderschap en ontwikkeling:

Volgens Bos en Thunnissen (2021) hebben leidinggevenden tegenwoordig grote invloed op de ontwikkeling van de medewerkers in een organisatie. Helaas blijkt hier in de praktijk niet voldoende aandacht voor te zijn. Een goed voorbeeld: iedereen kent vast de sporthelden Serena Williams en Tiger Woods, atleten die tot ongekende hoogtes klommen binnen hun sport. Maar kent u ook de trainers die deze ontwikkeling bij deze atleten mogelijk hebben gemaakt? De kans is vrij klein dat u deze trainers kent, omdat zij niet in de spotlight staan. Deze trainers hebben er echter wel voor gezorgd dat deze atleten het maximale uit hun carrière hebben gehaald (Bos & Thunnissen, 2021). Volgens (Bos & Thunnissen, 2021) is dit een van de ontelbare voorbeelden van het feit dat achter elke prestatie een goede trainer schuilgaat. Dit inzicht is helaas niet doorgedrongen tot het bedrijfsleven. De focus ligt te veel op het behalen van de gestelde doelen en te weinig op de ontwikkeling van de medewerkers door de leidinggevenden (Bos & Thunnissen, 2021).

Verder is gebleken dat de huidige generatie van *young professionals* de persoonlijke ontwikkeling heel hoog op het verlanglijstje heeft staan. Sterker nog: ze smachten ernaar. Het wordt gezien als een van de belangrijkste werkbehoeften (Heynens, 2022). Dit komt doordat deze generatie snel impact wil maken in het werkveld. Hierbij zijn zij voortdurend opzoek naar perspectief. Het is gebleken dat de persoonlijke groei, voldoening, en expertise binnen hun werkveld een verlangen is dat maar niet gestild kan worden. Het is aan de leidinggevende en de organisatie om dit te bewerkstelligen (Heynens, 2022). Uit het onderzoek van Heynens (2022) is gebleken dat 60% van alle young professionals binnen één jaar de organisatie verlaat. De reden die deze groep hiervoor aangeeft, is het feit dat er binnen het bedrijf geen aandacht is voor hun persoonlijke ontwikkeling en deze niet voldoende gestimuleerd wordt. De behoefte hiernaar wordt dus alleen maar groter. Het is voor de organisaties van groot belang dat zij er alles aan doen om deze groep medewerkers te binden en te boeien (Heynens, 2022).

Een ander feit is dat het aantal openstaande vacatures nog nooit zo hoog is geweest. Eind juli 2022 stonden er 467.000 vacatures open: dit zijn er 16.000 meer dan aan het begin van datzelfde jaar. Voor Nederlandse begrippen is dit een nieuw record (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Volgens het UWV (2022) is gebleken dat de spanningsindicator een nieuwe *all-time high* heeft bereikt. De spanningsindicator is een indicator die 92 beroepen in kaart brengt en laat zien of er sprake is van een overschot of krapte in het aantal medewerkers dat beschikbaar is voor de arbeidsmarkt. Dit is slecht nieuws voor alle werkgevers in Nederland. De laatste cijfers laten zien dat er geen enkel beroep is dat geen last heeft van deze krappe arbeidsmarkt (UWV, 2022).

Dit is niet positief voor werkgevers, omdat het betekent dat ze steeds moeilijker medewerkers kunnen vinden voor de organisatie. Het is daarom van cruciaal belang dat de medewerkers die er al zitten, gebonden en geboeid worden. Dit moet gedaan worden door de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en de leidinggevenden zo slim mogelijk in te zetten om dit resultaat te behalen (UWV, 2022).

## 1.2 Ontwikkelingen in de grafische sector:

In onderdeel 1.1 zijn de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot leiderschap en ontwikkeling in kaart gebracht. In deze paragraaf zal gekeken worden naar de ontwikkelingen die van invloed zijn op de grafische sector.

De eerste ontwikkeling binnen de sector is de daling van de werkgelegenheid. Deze werkgelegenheid loopt al jaren sterk terug (Teunen, 2021, p. 30).

De tweede ontwikkeling is de verdeling tussen de mannelijke en vrouwelijke dienstverbanden. Hierin valt het op dat de sector gedomineerd wordt door mannen die vooral werkzaam zijn in de verschillende druktechnieken. De vrouwen zijn voornamelijk werkzaam in de afwerking van de producten en in de creatieve voorbereiding (Teunen, 2021, p. 31).

Een andere ontwikkeling is de vergrijzing van de grafische sector in vergelijking tot de gehele werkende beroepsbevolking. Een oorzaak voor deze ontwikkeling is de terugloop van de werkgelegenheid, die ervoor zorgt dat er steeds minder jongeren de sector instromen, evenals de verhoogde AOW-leeftijd (Teunen, 2021, p. 31). Naast de afnemende instroom van de jongere beroepsbevolking geven de cijfers aan dat de gemiddelde leeftijd in de grafische sector fors is toegenomen (Teunen, 2021, p. 24). In het jaar 2000 stond deze op 39,2 jaar. In 2010 stond de gemiddelde leeftijd op 42,3 jaar en in 2021 stond de gemiddelde leeftijd op 48,3 jaar (Teunen, 2021, p. 24).

De vierde ontwikkeling is de in- en uitstroom binnen de grafische sector. De cijfers laten duidelijk zien dat er een groot verloop is binnen deze sector. In 2020 stroomde 13,1% de sector in en 18,5% de sector uit (Teunen, 2021, p. 33). Het aantal instromende medewerkers is kleiner dan het aantal uitstromende medewerkers: dit geeft aan dat de sector met 5,2% is gekrompen in 2021 (Teunen, 2021, p. 33).

De vijfde ontwikkeling is afnemende vraag naar personeel voor de grafische sector. Het aantal openstaande vacatures is vanaf 2010 tot 2019 aan het groeien. Door de coronacrisis en de vervangingsvraag van het vergrijsde personeel is deze groei afgenomen (Teunen, 2021, p. 35). Uit de gegevens blijkt dat in 2020 slechts 20% van de sector een of meerder vacatures vervuld heeft (Teunen, 2021, p. 35). In 2017 was dit 40% (Teunen, 2021, p. 36).

Dat het personeel steeds moeilijker te vinden is, wordt duidelijk in de zesde ontwikkeling in de grafische sector. In 2020 schakelde een grafisch bedrijf gemiddeld 1,3 kanalen in om een vacature te vervullen (Teunen, 2021, p. 37). Hierbij valt het op dat grote bedrijven meer kanalen inzetten voor de werving dan de kleinere bedrijven in de sector. De top drie ingezette kanalen binnen de sector zijn werving via relaties, werving via sociale media en werving via vacaturesites (Teunen, 2021, p. 37).

## 1.3 Wat is leiderschap

Volgens Talent mobiliseren (z.d.) bestaan er zeer uiteenlopende definities van het begrip ‘leiderschap’. Van alle definities die er momenteel zijn, wordt het begrip ‘leiderschap’ het vaakst omschreven als het vermogen om het gedrag te beïnvloeden in een organisatie (Talent mobiliseren, z.d.). Zelfs deze definitie roept momenteel nog veel vragen op. Wat bedoelen we nou concreet met het begrip ‘beïnvloeden’? Welk gedrag moet er beïnvloed worden? Voor welk probleem is leiderschap nou een concrete oplossing (Talent mobiliseren, z.d.). Volgens Talent mobiliseren (z.d.) is het bij leiderschap van belang te bepalen hoe je het vorm wilt geven.

## 1.4 Talentgericht leiderschap en talentmobilisatie

### 1.4.1 Wat is talentgericht leiderschap

Volgens Talent mobiliseren (z.d.) zijn leiders die de medewerkers centraal stellen en echt de focus hebben op talentontwikkeling echte talentgerichte leiders. Volgens Talent mobiliseren (z.d.) is een talentgerichte leider een leider die zich richt op talentbenutting, talentidentificatie en talentontwikkeling. Er zijn twee rollen die een talentgerichte leider moet aannemen om dit te bewerkstelligen. Aan de ene kant moet een talentgerichte leider de rol van coach vervullen. Aan de andere kant moet een talentgerichte leider de rol van architect op zich nemen om een talengericht klimaat te creëren (Talent mobiliseren, z.d.). In de rol van architect is het belangrijk dat er voor de medewerkers een context gecreëerd wordt waarin invloed en autonomie centraal staan. Dit zal leiden tot zelfontplooiing en verbeterde bedrijfsresultaten (Talent mobiliseren, z.d.). Uit het onderzoek van Bos en Pardoen (2018) naar talentgericht leiderschap is gebleken dat de leiderschapsrol ‘de architect’ een sterke relatie heeft met talentontwikkeling. De relatie van de leiderschapsrol ‘coach’ en talentontwikkeling was minder sterk.

### 1.4.2 Waarom Talentgericht leiderschap

Volgens Talent mobiliseren (z.d.) zal talentgericht leiderschap leiden tot zelfontplooiing van de medewerkers. In een economie die steeds meer de focus legt op kennis is dit van groot belang. Naast het kennisprincipe is het voor de medewerker zelf ook nuttig, aangezien de medewerker geacht wordt steeds complexere taken uit te voeren. De automatisering, globalisering en robotisering van het huidige werkveld creëren de noodzaak zich snel nieuwe vaardigheden eigen te maken (Talent mobiliseren, z.d.). Volgens Talent mobiliseren (z.d.) is het vormogen om de medewerkers te ontwikkelen van grote waarde voor zowel het bedrijf als de medeweker. Aan de ene kant zorgt het ervoor dat het bedrijf meer rendement behaalt in de vorm van winst. Aan de andere kant zorgt de ontwikkeling ervoor dat de medewerker zijn eigen kennis en vaardigheden beter leert kennen en ontwikkelen. Dit brengt volgens Talent mobiliseren (z.d.) beide belangen (belang van het bedrijf en de medeweker) dichter bij elkaar. Het zorgt er ook voor dat het bedrijf in mindere mate de keuze moet maken tussen ontwikkeling en het behalen van de bedrijfsresultaten, aangezien deze hand in hand gaan volgens de theorie van talentgericht leiderschap (Talent mobiliseren, z.d.).

### 1.4.3 Wat is empowering leadership

Volgens Bos en Pardoen (2018) is empowering leadership een onderdeel van talentgericht leiderschap. Empowering leadership is samengesteld aan de hand van een viertal dimensies van empowerment. Onderdelen van deze dimensies zijn zelfbeschikking, betekenisgeving, competentie en invloed (Bos & Pardoen, 2018).

In de huidige maatschappij is empowering leadership steeds populairder aan het worden (Bos & Pardoen, 2018). Dit komt doordat de focus binnen de bedrijven steeds meer is komen te liggen op zelfsturende teams. Verantwoordelijkheid binnen een organisatie komt steeds lager in de organisatie terecht. Hierdoor moet het team zelf leren om zaken te plannen en elkaar onderling te motiveren en te stimuleren. De klassieke leiderschapsrollen zoals het uitspreken van waardering en het geven van taakinstructies komen steeds meer bij de zelfsturende teams te liggen (Derksen, 2017; Kessels, 2015; Van der Schoor & Van der Wiel, 2013; Kessels, 2015 ). Volgens Hill (2008) moet een moderne leidinggevende vandaag de dag in staat zijn om een werkcontext en klimaat te creëren waarin de medewerkers zichzelf en anderen kunnen leiden.

### 1.4.4 Wat is supportive leadership

Volgens Bos en Pardoen (2018) is het tweede onderdeel van talentgericht leiderschap de variabele ‘supportive leadership’. Deze variabele legt de focus op positieve waardering, het hulp bieden bij stressvolle situaties en het bouwen van constructieve relaties (Bos & Pardoen, 2018). Volgens Bos en Pardoen (2018) is een van de hoofdtaken van een supportive leider om de medewerkers te mobiliseren en te ondersteunen in het werkveld. Hierdoor zullen de gewenste bedrijfsresultaten volgen (Bos & Pardoen, 2018).

### 1.4.5. Wat is talentmobilisatie

Volgens Bos en Pardoen (2018) is talentmobilisatie het identificeren, ontwikkelen, waarderen en benutten van talenten van medewerkers met als doel om bij te dragen aan de bevlogenheid, ontwikkeling en motivatie. Dit zal gepaard gaan met een verbetering van de organisatieprestatie. Uit het onderzoek van Bos en Pardoen (2018) is gebleken dat de variabelen ‘supportive leadership’ en ‘empowering leadership’ een positieve samenhang hebben met talentmobilisatie. Verder is gebleken dat talent mobilisatie een positieve samenhang heeft met bevlogenheid.

## 1.3 Andi Smart Solutions Group

Andi Smart Solutions Group is gevestigd in Maastricht-Airport en is momenteel zowel regionaal als internationaal actief. Het bedrijf bestaat uit ongeveer 75 medewerkers die allemaal werkzaam zijn in Maastricht-Airport (Andi Smart Solutions Group, 2022).

Andi Smart Solutions Group bestaat uit een viertal business units die samen de Andi Smart Solutions Group vormen. Deze business units zijn:

1. Andi Smart Print Solutions;
2. Andi Value Added Solutions;
3. Blueprint visuals;
4. Packaging;

(Andi Smart Solutions Group, 2022).

Het bedrijf heeft zich gespecialiseerd in print, signing en value added oplossingen. Door de jaren heen is het bedrijf flink gegroeid. Momenteel is het de grootste print- en drukwerkleverancier van Zuid-Limburg (Andi Smart Solutions Group, 2022). Naast print- en drukwerk biedt Andi Smart Solutions Group nog een aantal andere diensten aan, zoals IT-oplossingen, packaging van goederen, consultancy, logistieke dienstverlening en workflow management (Andi Smart Solutions Group, 2022).

### 1.3.1 Missie en visie

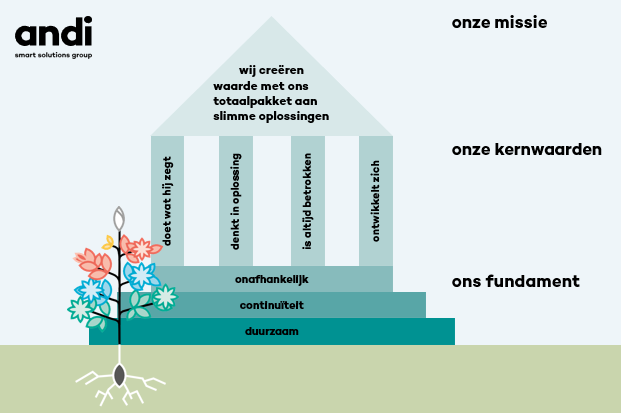
Het bedrijf heeft de volgende missie opgesteld: ‘*’Wij creëren waarde met ons totaalpakket aan slimme oplossingen*’’ (Persoonlijke communicatie, 17 maart 2022).

Buiten deze missie heeft het bedrijf ook een aantal kernwaardes die in het bedrijf nageleefd dienen te worden. Dit kan gezien worden als het DNA van het bedrijf. Hieronder volgt een korte samenvatting van deze kernwaarde.

1. *Doet wat hij zegt:* Betrouwbaarheid speelt een belangrijke rol in de organisatie. Het is voor het bedrijf heel belangrijk om je afspraken na te komen, zowel intern als extern.
2. *Denkt in oplossingen:* Voor Andi Smart Solutions Group is in oplossingen denken een cruciale kernwaarde; dit moet in je zitten als persoon en naar de klanten toe uitgestraald worden.
3. *Is altijd betrokken:* Betrokkenheid is de derde cruciale kernwaarde van het bedrijf. De werksfeer is informeel en het gehele team is hecht met elkaar. Hierin speelt de betrokkenheid een belangrijke rol.
4. *Ontwikkelt zich:* De ontwikkeling van de medewerkers is voor Andi Smart Solutions Group een belangrijk begrip. Hoe meer de medewerkers zichzelf ontwikkelen, hoe meer het bedrijf de vruchten hiervan zal plukken.

(Persoonlijke communicatie, 17 maart 2022).

Het fundament waarop de kernwaarden en de missie zijn gebaseerd, is duidelijk terug te zien in de onderstaande afbeelding. Het fundament van de organisatie bestaat uit de volgende begrippen: onafhankelijkheid, continuïteit en duurzaamheid.

*Figuur 1: Kernwaardes Andi Smart Solutions Group*

## 1.5 Praktijkprobleemstelling

Om de probleemstelling van Andi Smart Solutions Group inzichtelijk te maken, is gekeken naar de volgende vier bedrijfsbronnen:

1. HPO-onderzoek (High performance organisatie) uitgevoerd door het externe bedrijf DUROI.
2. Drie klankboardsessies gehouden met verschillende medewerkers van verschillende afdelingen (onderdeel HPO-onderzoek) onder begeleiding van het externe bedrijf DUROI.
3. Strategiesessies met leden van het gehele managementteam (onderdeel HPO-onderzoek) onder begeleiding van het externe bedrijf DUROI.
4. Oriëntatiegesprekken met vier leden van het mt.

De gedachte achter het gebruiken van deze vier bronnen is simpel: het bedrijf Andi Smart Solutions Group heeft recentelijk een extern bedrijf ingehuurd om een HPO-onderzoek uit te voeren. Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de factoren die door de medewerkers als storend/belemmerend ervaren worden. Aangezien de organisatie het doel heeft om een overstap te maken naar een HPO-organisatie leek het van toegevoegde waarde om inzicht te krijgen in de belemmerende/storende punten in dit onderzoek. Verder schetst het onderzoek een betrouwbaar beeld (cijfermatig) van de organisatie aangezien meer dan 70% van Andi Smart Solutions Group de enquête heeft ingevuld en een groot gedeelte deel heeft genomen aan de klankboardsessies, hetgeen de betrouwbaarheid alleen maar vergroot. De gesprekken met de vier mt-leden hebben tot dezelfde inzichten geleid. Met deze redenatie is de keuze gemaakt om deze vier bedrijfsbronnen te gebruiken voor dit onderzoek.

### 1.5.1 Definitie HPO

Voordat gekeken kan worden naar de resultaten zal eerst een definitie van het begrip ‘HPO’ gegeven worden. De onderzoekers van DUROI hebben dit begrip als volgt gedefinieerd: ‘Een High Performance Organisatie is een bedrijf dat significant betere resultaten behaalt in vergelijking tot vergelijkbare organisaties (zowel financieel als bedrijfstechnisch). Dit over een periode van vijf jaar’. Belangrijke kenmerken van een HPO zijn discipline en de focus op wat echt belangrijk is. Een HPO bestaat uit vijf factoren die weer onderverdeeld zijn in 35 HPO-kenmerken. De vijf factoren zijn hieronder weergegeven:

1. Kwaliteit van Management
2. Continu verbeteren en vernieuwen
3. Langetermijngerichtheid
4. Kwaliteit van medewerkers
5. Openheid en actiegerichtheid

(Persoonlijke communicatie, 13 september 2022).

Het onderzoek van DUROI levert een HPO-raamwerk dat wetenschappelijk onderbouwd is (HPO Center, 2021). Managers in verschillende organisaties kunnen dit raamwerk gebruiken om de prestaties van de medewerkers op een duurzame manier te verbeteren. Het raamwerk is echter geen instructie of recept dat de managers blindelings kunnen volgen. Het HPO-raamwerk moet dus specifiek vertaald worden naar de organisatie. Binnen dit HPO-raamwerk is een aantal kwaliteiten vastgesteld die medewerkers binnen een HPO-organisatie moeten bezitten. Deze kwaliteiten zullen hieronder opgesomd worden:

1. Medewerkers willen altijd verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten.
2. Medewerkers willen geïnspireerd worden om zodoende buitengewone resultaten te leveren.
3. Medewerkers zijn flexibel en volhardend.
4. Medewerkers zijn divers en complementair.
5. Medewerkers werken goed samen met derden.

(Persoonlijke communicatie, 13 september 2022).

### 1.5.2 De bevindingen uit de klankbordsessies

Nu de definitie van een HPO-organisatie duidelijk is, zal gekeken worden naar de resultaten van het onderzoek. De meest opvallende resultaten zullen worden toegelicht. Er is rekening gehouden met de wensen van de organisatie. Het meest opvallende resultaat vloeit voort uit de klankbordsessies. In de onderstaande afbeelding zijn de resultaten weergegeven (Persoonlijke communicatie, 13 september 2022).

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

*Figuur 2: Klankbordsessie resultaten*

Het meest opvallende antwoord is de tweede bulletpoint, namelijk ‘medewerkers coachen, ontwikkelen en instrueren’. Dit onderdeel heeft in totaal acht stemmen behaald en staat hoog op de lijst van behoeften vanuit de medewerkers van Andi Smart Solutions Group. De medewerkers geven aan dat zij graag meer gecoacht willen worden en de ruimte willen hebben om zichzelf te ontwikkelen binnen de organisatie (Persoonlijke communicatie, 13 september 2022).

Het tweede opvallende antwoord is de laatste bulletpoint, namelijk ‘erkenning en waardering stimuleren vanuit alle lagen uit de organisatie’. Deze variabele behaalt een score van drie stemmen. Buiten de score is het voor dit onderzoek van belang om ook naar deze begrippen te kijken, aangezien deze begrippen een onderdeel zijn van de variabele ‘talentgericht leiderschap’ (Persoonlijke communicatie, 13 september 2022).

Het derde opvallende antwoord is ‘iedereen in zijn kracht zetten’. Hieruit kan opgemaakt worden dat de medewerkers van Andi Smart Solutions Group behoefte hebben aan aanpak waarbij de talenten van de medewerker optimaal benut worden (Persoonlijke communicatie, 13 september 2022).

Het begrip ‘talentgericht leiderschap’ is van belang voor de medewerkers en het bedrijf om de transitie te maken naar een HPO-organisatie kijkend vanuit het HR-perspectief. Een HPO-organisatie behaalt per definitie significant betere resultaten in vergelijking tot vergelijkbare organisaties (Persoonlijke communicatie, 13 september 2022). De theorie van talentgericht leiderschap stelt de persoonlijke talentidentificatie, talentontwikkeling en talentbenutting van de medewerkers centraal. Dit zal dan leiden tot zelfontplooiing en betere bedrijfsresultaten (Bos & Pardoen, 2018). Hieruit valt op te maken dat talentgericht leiderschap van waarde kan zijn voor de overstap naar een HPO-organisatie.

### 1.5.3 Bevindingen gesprekken MT

Uit de gesprekken met de mt-leden is vrijwel hetzelfde vraagstuk naar voren gekomen. Vrijwel alle mt-leden gaven aan dat er momenteel onvoldoende inzicht is in competenties en ontwikkeling van de medewerkers, waardoor de medewerkers van de organisatie niet effectief worden ingezet op hun kwaliteiten/talenten en zich in mindere mate ontwikkelen. Voor de organisatie is dit van groot belang omdat het bedrijf graag een transitie wil maken naar een HPO-organisatie waarbij de medewerkers worden ingezet op hun talenten en zich voortdurend door ontwikkelen. Het begrip ‘talentgericht leiderschap’ kan een sterke oplossing bieden voor dit probleem. Volgens Bos en Pardoen (2018) staat de ontwikkeling van de medewerker bij talentgericht leiderschap centraal. Als er aandacht wordt besteed aan de talentidentificatie, talentontwikkeling en talentbenutting dan zal dit zal leiden tot zelfontplooiing en talentmobilisatie. Hiervoor moet wel eerst gekeken worden in welke mate dit aanwezig is in het bedrijf.

De wensen vanuit de HR-afdeling zijn duidelijk: momenteel wordt veel aandacht geschonken aan het onderdeel leiderschap. De vraag vanuit de organisatie en HR-afdeling is daarom of er gekeken kan worden naar talentgericht leiderschap en in welke mate dit begrip aanwezig is in de organisatie om zodoende de talentmobilisatie van de medewerkers te verbeteren. De behoefte hiernaar is gebleken uit de bovenstaande alinea’s. Verder wil Andi Smart Solutions dat er specifiek gekeken gaat worden naar de verdeling geslacht, type contract, verdeling productie/kantoor en aantal jaar werkzaam in de organisatie. Deze kaders zijn gesteld in overleg met de organisatie, omdat zij benieuwd zijn naar de eventuele verschillen in de ervaring van talentgericht leiderschap.

## 1.6 Kennisdoel

In de bovenstaande tekst is de probleemstelling van het bedrijf duidelijk geworden. Hierop voortbordurend zal het kennisdoel van dit onderzoek gedefinieerd worden. Het kennisdoel van dit onderzoek luidt als volgt*: ‘*Achterhalen hoe de medewerkers van Andi Smart Solutions Group ervaren in welke mate de variabelen supportive leadership, empowering leadership en de leiderschapsrol de architect aanwezig zijn in de organisatie’.

## 1.7 Praktijkdoel

In de bovenstaande alinea is het kennisdoel duidelijk geworden. Hierop voortbordurend zal het praktijkdoel opgesteld worden. Het praktijkdoel van dit onderzoek luidt als volgt: ‘Andi Smart Solutions Group adviseren over hoe de talentmobilisatie van de medewerkers verbeterd kan worden door te kijken in welke mate talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie’.

Hierbij zal gekeken worden naar de variabelen van talentgericht leiderschap, genaamd empowering leadership, supportive leadership en de leiderschapsrol de architect en hoe deze ervaren worden door de medewerkers. Na dit onderzoek zal bekend worden waar de verbeterpunten zitten die de organisatie aan kan pakken door middel van de theorie op het gebied van talengericht leiderschap. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om de talentmobilisatie van de medewerkers te verbeteren.

## 1.8 Hoofd en deelvragen

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt: ‘In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie?’

Hierbij is ook een drietal deelvragen opgesteld die antwoord zullen geven op de hoofdvraag:

1. In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat empowering leadership aanwezig is in de organisatie?
2. In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat supportive leadership aanwezig is in de organisatie?
3. In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat de zevende leiderschapsrol de architect aanwezig is in de organisatie?

## 1.9 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek is het theoretisch kader. Hierin wordt de theorie over het onderwerp talentgericht leiderschap behandeld.

Het derde hoofdstuk van dit onderzoek is gericht op het conceptueel model. Dit is een schematische weergave van alle onafhankelijke variabelen die van invloed zijn op de afhankelijke variabele.

Het vierde hoofdstuk van dit onderzoek is de methodische verantwoording. In dit hoofdstuk worden de keuzes verantwoord die te maken hebben met de onderzoeksvoering, zoals: voor welk type onderzoek is gekozen, welke meetinstrumenten zijn gebruikt en wat zijn de procedures van dit onderzoek.

Het vijfde hoofdstuk beschrijft de resultaten. Hier worden de resultaten objectief weergegeven. De resultaten zijn afkomstig van de enquête die is afgenomen bij de respondentengroep.

Het zesde hoofdstuk staat in het teken van de conclusie. Aan de hand van de resultaten van hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken. De hoofdvraag wordt zo goed mogelijk beantwoord.

Het laatste hoofdstuk is hoofdstuk 7. Hier ligt de aandacht bij de beperkingen van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden ook verbeteringen aangekaart voor een eventueel vervolgonderzoek.

Als laatste onderdeel van dit onderzoek zijn de bronnen en de bijlagen toegevoegd die gebruikt zijn.

# 

# Hoofdstuk 2 Het theoretisch kader

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek zal eerst gekeken worden naar de theorie op het gebied van talentgericht leiderschap. De theorie die gekoppeld is aan de hoofdvraag zal in dit hoofdstuk worden behandeld en toegelicht.

## 2.1 Wat is leiderschap

Voordat specifiek gekeken kan worden naar het begrip ‘talengericht leiderschap’ en de variabelen die hierbij horen, is het voor dit onderzoek van belang om eerst te bepalen wat leiderschap in het algemeen inhoudt. De auteur Yulk (2010) geeft in zijn boek aan dat er veel verschillende definities te vinden zijn over dit begrip. De auteur Ralph Stogdill (1974) kwam tot dezelfde conclusie in zijn grote literatuurstudie naar dit onderwerp. Zijn conclusie was dat er net zo veel definities over leiderschap bestaan als dat er onderzoekers zijn geweest die dit begrip hebben geprobeerd te definiëren. Een andere opvallende conclusie van Ralph Stogdill (1974) was dat als leiderschap in de kern over van alles kan gaan, het uiteindelijk nergens over gaat. Deze uitspraak is opmerkelijk, omdat Stogdill al in 1974 tot deze conclusie kwam, voordat er duizenden onderzoeken over leiderschap gepubliceerd waren.

Zoals uit bovenstaande tekst is op te maken, is het moeilijk om een duidelijke definitie van het begrip ‘leiderschap’ te formuleren. Volgens Bos en Pardoen (2018) moet de focus niet liggen op het kiezen van de juiste definitie van leiderschap, maar moet gekeken worden naar de opbrengsten van leiderschap. De vraag “Wat levert leiderschap nou precies op?” zou een logische vervolgvraag kunnen zijn. Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath en Bright (2015) zeggen hierover het volgende: volgens de auteurs heeft elk leiderschapsmodel zijn voor- en nadelen als het gaat over leiderschap. De auteurs benadrukken dat een goede leider in staat moet zijn om de verschillende modellen te integreren. Deze conclusie heeft te maken met het feit dat de leiderschapsmodellen situatiegebonden zijn en niet per definitie gezegd kan worden dat het ene model beter is dan het andere. Het is wenselijk voor een goede leider dat hij of zij in staat is om de verschillende modellen te integreren per situatie en te kijken wat het beste bij de situatie past (Quinn et al., 2015). De auteur Tiggelaar (2009) heeft het werk van de bovenstaande auteurs onderzocht en kwam tot de conclusie dat de modellen per situatie anders werken, waardoor je kan zeggen dat het ene model niet beter is dan het andere. De verschillende modellen zijn dus heel situatiegebonden. Verder stelde hij dat de moderne leider van het ‘of-of denken’ af moet stappen en zich moet focussen op het ‘en-en denken’. Volgens Tiggelaar (2009) heeft dit te maken met de manier van denken van de leidinggevenden. Het ‘en-en denken’ is een vorm van niet-lineair denken waarbij de gedachtegang op het eerste gezicht tegenstrijdig lijkt te zijn maar na verder onderzoek wel een kern van waarheid lijkt te bevatten. Het ‘of-of denken’ is een vorm van analytisch denken (Tiggelaar, 2009). Volgens Tiggelaar (2009) moet een goede en effectieve leider niet alleen analytisch denken (of-of) maar vooral de focus leggen op niet-lineair denken (en-en). Juist omdat een leider vaak te maken heeft met situaties die niet in zijn of haar lineair wereldbeeld passen.

De auteur Ciulla (2004) concludeerde dat de definitie van leiderschap niet van belang is, maar de vraag zou moeten zijn wat leiderschap nou precies inhoudt. Om deze vraag te beantwoorden, moet gekeken worden naar verschillende actoren in de organisatie en welke rollen en betekenis deze actoren eraan verbinden. Vos, De Vries, Celant en Veenkamp (2017) zijn het volledig eens met deze opvatting: zij concludeerden dat de definitie niet van groot belang is, maar dat gekeken moet worden naar wat leiderschap moet opleveren voor de organisatie. Dit kan pas bepaald worden als het doel van de organisatie is vastgesteld. Hierop kan bepaald worden welke leiderschapsstijl gewenst is en wat het bijdraagt aan het doel van de organisatie.

## 2.2 Invloed van leiderschap op de bedrijfsresultaten

In deze alinea zal gekeken worden naar de invloed van leiderschap op de bedrijfsresultaten van medewerkers. Hierbij zullen verschillende opvattingen uit de literatuur meegenomen worden.

De meest klassieke opvatting over leiderschap komt van de auteurs Boonstra, Van Muijen en Tours (2011). In deze opvatting laten de auteurs weten dat leiderschap een tool is om de medewerkers te beïnvloeden om bedrijfsresultaten te behalen. In deze opvatting worden de medewerkers beïnvloed om bepaalde taken uit te voeren die zij niet van nature zouden doen, in het belang van de organisatie. Deze visie op leiderschap is enigszins achterhaald. De moderne visie op klassiek leiderschap wordt het beste verwoord door Bos en Pardoen. Volgens Bos en Pardoen (2018) gaat de klassieke vorm van leiderschap vooral over beïnvloeding van medewerkers om zodoende het bedrijfsresultaat te realiseren. Hierbij is het behalen van de bedrijfsresultaten het uiteindelijke doel en kan de ontwikkeling van de medewerkers gezien worden als het middel om dit doel te behalen. Er is echter veel kritiek op de moderne visie van klassiek leiderschap. Volgens Van Dierendonck (2011) en Boonstra et al. (2011) is de klassieke visie op leiderschap achterhaald. In hun werk pleiten zij voor een modernere aanpak, waar de medewerker niet beïnvloed wordt om de bedrijfsresultaten te behalen. De moderne visie op klassiek leiderschap leidt niet tot verbondenheid en heeft te lang de focus gelegd op het creëren van welwillende en meegaande medewerkers. De leiderschapsvormen die hierop gericht zijn, stimuleren de ontwikkeling van de medewerkers niet (Bos & Pardoen, 2018).

De focus van leiderschap is door de jaren heen meer komen te liggen op de ontwikkeling van medewerkers. De auteurs Van Dierendonck (2011) en Woudenberg (2018) concluderen dat leidinggevenden moeten begrijpen wat de behoeften, inspiraties en motivaties van de medewerkers nou precies zijn. Dit in combinatie met het leiderschapsgedrag zal leiden tot effectief leiderschap. Volgens Yulk (2012) is leiderschapsgedrag een proces waar de leidinggevende de medewerker positief beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken. Bos en Pardoen (2018) concluderen dat leidinggevenden, vanwege de toenemende veranderingen op de huidige arbeidsmarkt, niet meer hoeven te kiezen tussen de ontwikkeling van de medewerkers en het bedrijfsresultaat. Door de focus te leggen op de ontwikkeling wordt het bedrijfsresultaat behaald. Volgens Bos en Pardoen (2018) is de reden hiervoor de automatisering, globalisering en robotisering van de maatschappij. Hierbij wordt van de medewerker verwacht dat hij of zij in staat is zich nieuwe skills snel eigen te maken. Dit vermogen van de medewerker om zich snel aan te passen en te ontwikkelen, brengt veel economische waarde met zich mee voor het bedrijf. Door het economische belang van ontwikkeling komen het bedrijfsbelang (winst en rendement) en het belang van medewerkers (ontwikkeling) dichter bij elkaar (Bos & Pardoen, 2018).

## 2.3 Wat is talengericht leiderschap

In deze paragraaf wordt besproken wat de literatuur zegt over het begrip ‘talentgericht leiderschap’. Hier volgt een definitie van dit begrip. Volgens Bos en Pardoen (2018) zet talentgericht leiderschap de persoonlijke talentbenutting, talentidentificatie en talentonwikkeling van de medewerkers centraal. Dit proces is een constante balans tussen het geven van aandacht en het creëren van een talentgerichte werkcontext. Talentgericht leiderschap leidt tot zelfontplooiing van de medewerker en een positief bedrijfsresultaat. De leiderschapsstijlen die centraal staan bij talengericht leiderschap zijn gebaseerd op de bevindingen van Yulk (2012). Volgens Yulk (2012) is talengericht leiderschap een constante balans tussen supportive leadership en empowering leadership. Deze twee stijlen vormen samen de kern van het begrip ‘talentgericht leiderschap’.

Bij supportive leadership past de leidinggevende gedrag toe dat past in de rol van coach (Bos & Pardoen, 2018). Volgens Paffen en Thunnissen (2014) helpt de leidinggevende in deze rol de medewerker om zijn of haar talenten in kaart te brengen en te ontplooien. Hierbij ligt de focus op het ontdekken en spotten van talenten (Paffen & Thunnissen, 2014). Het is belangrijk voor de leidinggevenden om vanuit deze rol aandacht en waardering te hebben voor de medewerkers. Luisteren naar de medewerkers is een belangrijk onderdeel bij dit element, volgens Bos en Pardoen (2018).

Verder is gebleken dat een talentgerichte leider empowering leadership moet toepassen om de talentmobilisatie van de medewerkers te bevorderen. Hierbij vervult de leider de rol van architect en probeert hij de juiste condities en werkcontext te creëren. Hierdoor wordt de talenmobilisatie gestimuleerd. Talentmobilisatie wordt gedefinieerd als het identificeren, waarderen, ontwikkelen en benutten van de talenten van de medewerkers. Hierbij is het doel om de bevlogenheid, motivatie en ontwikkeling te bevorderen (Bos & Pardoen, 2018).

Verder is gebleken dat bij empowering leadership de leidinggevende de medewerker faciliteert en stimuleert om zelf met nieuwe ideeën te komen (zelfbeschikking). Deze leiders geven medewerkers zelf de ruimte om eigen zelfstandige keuzes te maken over hun werk (Bos & Pardoen, 2018).

Een belangrijk eigenschap van een empowering leader is het vergroten van de invloed van de medewerker op het systeem (Bos & Pardoen, 2018). Denk hierbij aan veranderingen binnen bepaalde werkprocessen of het inzetten van de medewerker op zijn of haar kwaliteiten. Met andere woorden: de leidinggevende probeert de zelfbeschikking en invloed van de medewerkers te vergroten. De leidinggevende draagt zorg voor de autonomie en beslissingsbevoegdheid van de medewerker (Bos & Pardoen, 2018). Volgens Bos en Pardoen (2018), is dit van belang, omdat dit de empowerment van de medewerker versterkt. Dit gehele proces kan niet onbegrensd zijn gang gaan. De leidinggevende moet altijd rekening houden met de kaders die gesteld zijn door de organisatie. Mocht de leidinggevende dit niet doen, dan voldoet de bouw van een talentgerichte werkcontext niet aan de wettelijke kaders (Bos & Pardoen, 2018).

Empowering leadership richt zich, behalve op het scheppen van talentgerichte werkcondities, ook op de waarde van het werk dat de medewerkers binnen de organisaties uitvoeren (betekenisgeving). Hierbij toont de leidinggevende gedrag dat past bij rol van sponsor. Hierbij probeert de leidinggevende de talenten van en kansen voor de medewerker te vergroten (Bos & Pardoen, 2018). Volgens Paffen en Thunnissen (2014) kan dit bereikt worden door in de rol van sponsor op zoek te gaan naar rollen of opdrachten voor de medewerker in de organisatie.

In de onderstaande tabel zijn de eigenschappen van de leidinggevenden voor zowel empowering leadership als supportive leadership samengevat, conform de bevindingen van Bos en Pardoen (2018).

|  |  |
| --- | --- |
| Supportive leadership | Empowering leadership |
| Leiderschapsstijl:   1. Aandacht 2. Waardering 3. Luisteren | Leiderschapsstijl:   1. Zelfbeschikking 2. Invloed 3. Betekenis 4. Talentmobilisatie |
| Leiderschapsrol: coach | Leiderschapsrol: architect/sponsor |

*Figuur 3: Tabel talentgericht leiderschap*

## 2.4 Supportive leadership

In de bovenstaande alinea is de afhankelijke variabele ‘talentgericht leiderschap’ uitgelegd. In deze paragraaf zal gekeken worden naar een variabele van talentgericht leiderschap, namelijk de onafhankelijke variabele 'supportive leadership’.

Het onderzoek van Yulk (2012) onderscheidt een viertal leiderschapsgedragingen, namelijk: taak-georiënteerd leiderschapsgedrag, relatie-georiënteerd leiderschapsgedrag, verandering-georiënteerd leiderschapsgedrag en extern-georiënteerd leiderschapsgedrag. In het onderzoek van Yulk (2012) benoemt de auteur een vorm van leiderschapsgedrag, namelijk relatie-georiënteerd leiderschapsgedrag. Relatie-georiënteerd leiderschapsgedrag legt de focus op het verbeteren van de relaties tussen de medewerkers en de leidinggevenden (Yulk, 2012). Hierbij legt de leidinggevende de focus op het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers en vooral op het versterken van hun kwaliteiten. Onder relatie-georiënteerd leiderschapsgedrag vallen twee leiderschapsstijlen, namelijk supportive leadership aan de ene kant en empowering leadership aan de andere kant (Yulk, 2012). Hieronder wordt verder ingezoomd op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’.

Supportive leadership is erop gericht medewerkers positief te waarderen, ze te helpen bij stressvolle situaties en constructieve relaties op te laten bouwen (Bos & Pardoen, 2018). Hieronder wordt een aantal leiderschapsgedragingen benoemd die van groot belang zijn voor het begrip ‘supportive leadership’.

1. De leidinggevende heeft aandacht voor de behoeften en gevoelens van de medewerkers.
2. De leidinggevende luistert naar de medewerker.
3. De leidinggevende moedigt de medewerker aan.
4. De leidinggevende spreekt vertrouwen uit naar de medewerker als deze een moeilijke taak moet uitvoeren (Bos & Pardoen, 2018).

Ook de auteur Yulk (2012) bevestigt dat waardering uitspreken naar de medewerkers toe cruciaal is. Een effectieve leider moet volgens de auteur proactief op zoek naar gedrag dat gewaardeerd moet worden. De eisen die de auteur hieraan verbindt, zijn dat de waardering oprecht is, specifiek op de situatie gericht en tijdig plaatsvindt (dus niet drie weken na het gewenste gedrag). Verder stellen de auteurs Bos en Pardoen (2018) vast dat het uitspreken van waardering naar de medewerkers als een *selffulfilling prophecy* dient. Volgens Bos en Pardoen (2018) moet de leidinggevende waarnemen waar de medewerker goed in is en dit benoemen. Hierdoor zal de medewerker voeldoening ervaren en zal de medewerker handelen en groeien naar het beeld dat de leidinggevende benoemd heeft. Uit het onderzoek van Bos en Pardoen (2018) is gebleken dat de rol van coach een minder sterke relatie had met talentmobilisatie. Daarom is ervoor gekozen de rol van coach niet als losstaande variabele mee te nemen in dit onderzoek.

Volgens Bos en Pardoen (2018) is het voor een leidinggevende belangrijk om het beste in zijn of haar medewerker naar boven te halen. Dit is volgens Bos en Pardoen (2018) een goede manier om de variabele ‘supportive leadership’ te verbeteren. Hierbij is de grote valkuil dat de leidinggevende degene moet zijn die moet voldoen aan de behoefte van de medewerker. Dit is namelijk niet altijd mogelijk (Bos & Pardoen, 2018). Volgens Bos en Pardoen (2018) is het dan wenselijk om de medewerker door te verwijzen naar een coach. De leidinggevende moet dan wel betrokken blijven bij het gehele proces.

Volgens Bos en Pardoen (2018) is luisteren naar de medewerkers en oprechte aandacht voor ze hebben een sterke tool om de ‘supportive leadership’-variabele te vergroten. Hierbij is het belangrijk om oprecht aandacht tonen en inspirerende vragen te stellen.

## 2.5 Empowering leadership

In de bovenstaande alinea is de variabele ‘supportive leadership’ uitgelegd en verder verdiept. In deze alinea wordt gekeken naar een variabele van talentgericht leiderschap, namelijk de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’.

Voordat er gekeken kan worden naar empowering leadership is het belangrijk om een definitie te geven van het begrip ‘empowerment’. Volgens Bos en Pardoen (2018) houdt een hoge mate van empowerment in dat medewerkers in de organisatie:

1. zelf de ruimte hebben om initiatieven te nemen in het werk (hoge mate van zelfbeschikking);
2. veel waarde zien in hun eigen werk (betekenisgeving);
3. een hoge mate van vertrouwen van de leidinggevenden ervaren om het werk goed uit te voeren (competentie);
4. de ruimte hebben om het systeem te beïnvloeden waarin zij werkzaam zijn (invloed).

Dit laat zien dat het begrip ‘empowerment’ een multidimensionaal begrip is. Het begrip ‘empowering leadership’ is erop gericht de eerdergenoemde dimensies van empowerment te versterken. De eerder genoemde dimensies van empowerment zijn zelfbeschikking, betekenisgeving, competentie en invloed (Bos & Pardoen, 2018).

Volgens Yulk (2012) kan empowerment door de leidinggevende gestimuleerd worden door onder andere te consulteren. Hierbij valt te denken aan advies vragen aan de medewerker over bepaalde beslissingen binnen de organisatie. Een stap verder dan consulteren is het delegeren van taken aan medewerkers. Onder delegeren wordt verstaan: het overdragen van bevoegdheden en (financiële) middelen aan de medewerkers om zo de empowerment te vergroten (Yulk, 2012). Empowering leadership heeft een aantal voordelen volgens de literatuur. Zo zorgt het ervoor dat er binnen de organisatie kwalitatief betere keuzes worden gemaakt; dit creëert binnen de organisatie ook meer draagkracht voor de genomen beslissingen (Yulk, 2012). Hierdoor groeit de tevredenheid van de medewerkers en het heeft een positieve impact op hun ontwikkeling (Yulk, 2012). Volgens Vroom en Yetton (1973) zorgt empowering leadership ervoor dat er beter besluiten worden genomen in de organisatie, er meer draagvlak is voor deze besluiten, dat de arbeidstevredenheid groeit en de ontwikkeling van de medewerkers wordt bevorderd.

Bos en Pardoen (2018) hebben een aantal subdimensies van empowering leadership in kaart gebracht die voor de variabele ‘empowering leadership’ van belang zijn en de eerdergenoemde dimensies van empowerment versterken:

1. Geven van gezag;
2. Verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen;
3. Het aanmoedigen van zelfsturingen en besluitvorming;
4. Delen van informatie;
5. Coachen van innovatieve prestaties;

Volgens Bos en Pardoen (2018) moet een leidinggevende het belang van het werk benadrukken om de variabele ‘empowering leadership’ te verbeteren. Hierbij is het van belang dat de leidinggevende de medewerker positief probeert te *framen* (Bos & Pardoen, 2018). Een goed voorbeeld is het benoemen van het belang van bijvoorbeeld een schoonmaker voor de organisatie (Bos & Pardoen, 2018).

Volgens Bos en Pardoen (2018) is het verkennen van de invloedsferen een goede tool om de variabele ‘empowering leadership’ te vergroten. Hierbij kan de leidinggevende een aantal medewerkers de taak geven om een maand lang bij te houden welke beslissingen er genomen worden in de organisatie en hoe deze op hun van invloed zijn (Bos & Pardoen, 2018). Dit zal dan nabesproken worden door de gehele groep. Naar aanleiding hiervan kan dan gekeken worden hoe de medewerkers meer invloed kunnen uitoefenen op het gehele systeem (Bos & Pardoen, 2018).

Volgens Bos en Pardoen (2018) is het genereren van nieuwe ideeën een goede tool om de variabele ‘empowering leadership’ te vergroten. Volgens Bos en Pardoen (2018) kan een bedrijf het beste een tijdelijk vast moment in de week afspreken waar de medewerkers de ruimte krijgen om tijdens werktijd op nieuwe ideeën te komen om zodoende de variabele ‘empowering leadership’ te verbeteren.

## 2.6 Rollen talentgerichte leiders

In deze alinea worden de rollen van talengericht leiderschap behandeld en theoretisch onderbouwd. Deze rollen zijn gebaseerd op de theorie van Paffen en Thunnissen (2014).

Volgens Paffen en Thunnissen (2014) is het van belang dat de organisatie de ontwikkeling van de medewerkers centraal stelt. Dit kan alleen bereikt worden als alle actoren op alle niveaus de verantwoordelijkheid nemen voor talentmobilisatie (talentontwikkeling). Denk hierbij aan HR of het management binnen een organisatie (Paffen & Thunnissen, 2014).

De auteurs Paffen en Thunnissen (2014) zeggen dat de eerste verantwoordelijkheid altijd ligt bij de medewerkers zelf. Zij zijn verantwoordelijk voor hun eigen talentmobilisatie. De medewerker moet regie nemen over zijn eigen groei en ontwikkeling binnen een organisatie. Daarbij is het belangrijk dat de medewerker hier proactief mee bezig is. De vraag die dan centraal komt te staan, is of de leidinggevende dan wel een rol of verantwoordelijkheid hierin heeft. De literatuur antwoordt op deze vraag met een overtuigende “ja”. Volgens Nishii en Wright (2008) is de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling steeds meer komen te liggen bij de medewerker zelf. Desondanks heeft de leidinggevende nog steeds een sleutelrol in dit gehele proces. De leidinggevende is in dit proces verantwoordelijk voor de vormgeving en uitvoering hiervan, ongeacht op welk niveau de leidinggevende zich bevindt in de organisatie (Nishii & Wright, 2008). De leidinggevende vormt nog steeds de sleutel tussen het talentbeleid van de organisatie en de medewerkers. Als de organisatie een talentbeleid heeft dat optimaal is vormgegeven, maar de leidinggevende niets tot weinig hiermee doet, zal dit zorgen voor een belemmering van de talentmobilisatie (Nishii & Wright, 2008). Dit wordt nog eens bevestigd door het HR-onderzoek dat is gehouden onder managers uit verschillende organisaties. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat 36% van de managers en 43% van de bestuurders van mening is dat sterk leiderschap een grote rol speelt in de talentontwikkeling van de medewerkers (Bos & Pardoen, 2018). Uit het onderzoek van Bos en Pardoen (2018), dat is gehouden onder 70 leidinggevenden, is duidelijk naar voren gekomen dat een ruime 80% van de leidinggevenden van mening is dat hij of zij verantwoordelijkheid draagt voor de talentmobilisatie van de medewerkers.

Uit de bovenstaande tekst is duidelijk geworden dat de leidinggevende nog steeds verantwoordelijk is voor de talentmobilisatie van de medewerkers. De logische vervolgvraag is hoe een leidinggevende nou precies invulling kan geven aan deze rol. Om deze vraag te beantwoorden, kan het beste gekeken worden naar de definitie van Mirjam Baars (2016). Deze definitie gaat over talentgerichte leiders. De reden dat hier het beste naar gekeken kan worden, is dat deze definitie een algemeen antwoord geeft op de hierboven gestelde vraag. Volgens Mirjam Baars (2016) moet een talentgerichte leidinggevende in de dagelijkse gang van zaken binnen het bedrijf de ontwikkeling van de medewerkers centraal zetten, zodat deze medewerkers zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen ten goede van het bedrijf. Hierbij dragen de medewerkers bij aan het behalen van de organisatiedoelen. De vraag hoe de leidinggevende nou precies invulling kan geven aan dit concept blijft staan. Om deze vraag te beantwoorden moet gekeken worden naar de talentgerichte leiderschapsrollen die zijn opgesteld door de auteurs Paffen en Thunnissen (2014).

Deze zes talentgerichte leiderschapsrollen, opgesteld door de auteurs Paffen en Thunnissen (2014), kunnen onderscheiden worden in de volgende drie domeinen:

1. De bewaking van het organisatiebelang;
2. De ontwikkeling van medewerkers;
3. De overdracht van kennis, ervaring en mores.

Bos en Pardoen (2018) hebben nog een zevende leiderschapsrol toegevoegd, genaamd ‘de architect’.

### 2.6.1 Domein 1: de bewaking van het organisatiebelang

Volgens Paffen en Thunnissen (2014) heeft een talentgerichte leider de taak om het organisatiebelang te bewaken in de rol van ‘de beoordelaar’. Een talentgerichte leidinggevende moet in staat zijn om de medewerkers te beoordelen op basis van zijn of haar talent. Hiermee maakt de talentgerichte leidinggevende een overweging of hij het talent passend vindt voor de organisatie (Paffen & Thunnissen, 2014). Het is hier belangrijk dat de talentgerichte leidinggevende een goede en objectieve beoordeling maakt van de prestatie en de groeipotentie van de medewerker (Paffen & Thunnissen, 2014). Hierdoor ontstaat een helder beeld van de trainingsbehoeften, het functioneren en de capaciteiten van de medewerker. Om invulling te geven aan deze rol moeten vanuit de talentgerichte leidinggevende heldere doelen, eisen en verwachtingen opgesteld en uitgesproken worden naar de medewerkers (Paffen & Thunnissen, 2014). De tweede rol die centraal staat in dit domein is de rol van *gatekeeper* (Paffen & Thunnissen, 2014). In deze rol heeft de talentgerichte leidinggevende veel macht over de toekomst van de medewerker. De talentgerichte leidinggevende kan in deze rol de loopbaan van de medewerker maken of breken. Te denken valt hierbij aan het geven van toegang tot nieuwe functies bij een goede prestatie, of juist het ontnemen of weigeren van deze functies (Paffen & Thunnissen, 2014).

### 2.6.2 Domein 2: ontwikkeling medewerkers

In het domein ‘ontwikkeling van de medewerkers’ staat als eerste de rol van coach centraal. In de rol van coach is het belangrijk voor de talentgerichte leidinggevende om de talenten van de medewerkers in kaart te brengen (zowel waarnemen als ontdekken). Hierbij is het van groot belang dat de talentgerichte leidinggevende dit talent ook volledig laat ontplooien (Paffen & Thunnissen, 2014).De auteur Whitmore (2009) is tot hetzelfde inzicht gekomen in zijn onderzoek. Het is belangrijk dat de talentgerichte leidinggevende oprecht aandacht toont voor de talenten van zijn of haar medewerkers, de medewerker probeert te waarderen, goed probeert te luisteren en de medewerkers probeert te begrijpen (Paffen & Thunnissen, 2014).

De tweede rol binnen dit domein is de rol van sponsor. Binnen de rol van sponsor is het van belang dat de talentgerichte leidinggevende actief op zoek gaat naar rollen of functies die de talenten van de medewerkers laten groeien. Hiermee waarborgt de talentgerichte leidinggevende ook het organisatiebelang (Paffen & Thunnissen, 2014).

### 2.6.3 Domein 3: overdracht kennis, ervaring en mores

Binnen het derde domein zal ten eerste de rol van tutor centraal staan. Binnen de rol van tutor is het belangrijk dat de talentgerichte leidinggevende de medewerker sterk inhoudelijk advies of informatie met betrekking tot het werk verschaft (Paffen & Thunnissen, 2014). Volgens Paffen en Thunnissen (2014) is dit de beste manier om de rol van tutor te vervullen om zodoende talentontwikkeling te stimuleren.

De talentgerichte leidinggevende neemt in dit domein ook de rol van mentor op zich. Hierbij neemt een talentgerichte leidinggevende een medewerker onder zijn of haar hoede om zijn of haar kwaliteiten te laten groeien en ontwikkelen (Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000; Murray, 1991). Volgens Paffen en Thunnissen (2014) kan dit het beste bereikt worden door de medewerker één-op-één te mentoren, in teamverband te mentoren (één mentor voor een groep trainees) of in groepsverband te mentoren (een groep mentoren voor een groep trainees).

### 2.6.4 Toevoeging zevende leiderschapsrol ‘de architect’

Bos en Pardoen (2018) hebben hier nog een zevende leiderschapsrol aan toegevoegd, namelijk ‘de architect’. Binnen deze rol is de leidinggevende in staat om de twee domeinen (ontwikkeling medewerkers en de bewaking van het organisatiebelang) met elkaar te verbinden. Vanuit deze rol is het voor een talentgerichte leidinggevende mogelijk om de organisatiecontext zo in te richten dat de talentmobilisatie gestimuleerd wordt. Hierbij zorgt de talentgerichte leidinggevende dat de talenten van de medewerkers worden geïdentificeerd, ontwikkeld en benut. Binnen deze rol staat niet alleen individuele talentontwikkeling van de medewerker centraal, maar ook het creëren van een werkcontext waarin de medewerkers elkaars talenten versterken. Volgens de auteurs Swieringa en Wierdsma (2017) is dit van groot belang. Het is de meest belangrijke taak van een leidinggevende om condities te creëren voor het vormen van effectieve samenwerkingen. Dit kan bereikt worden als de leidinggevenden het volgende doen:

1. vertrouwen uitspreken;
2. stimuleren om te experimenten binnen het werk;
3. niet afstraffen als een fout wordt gemaakt;
4. regelruimte geven;
5. vertrouwen geven (Bos, Vos, & Thunnissen, 2018; Vos et al., 2017).

Het is dus belangrijk om als leidinggevende aandacht te hebben voor talentontwikkeling en benutting van dit talent en aandacht te geven aan de betrokkenheid. Aan de andere kant is het ook belangrijk dat de medewerkers voldoende kaders voor regelruimte ervaren, autonomie ervaren en verantwoordelijkheid krijgen (Thunnissen, 2016). De bovenstaande kaders hebben te maken met het eerste domein (bewaken organisatiebelangen). Het kader ‘geven van regelruimte’ gaat over het tweede domein (ontwikkeling medewerker) (Thunnissen, 2016). Volgens Bos en Pardoen (2018) is de architectenrol het meest vergelijkbaar met de empowering leadership-stijl. Het grote verschil is echter dat in deze rol, naast de individuele talentontwikkeling, de nadruk ligt op het creëren van een werkcontext waarin de medewerkers elkaars talenten versterken. De architectenrol blijkt ook raakvlakken te hebben met de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ (Bos & Pardoen, 2018). De variabele ‘de architect’ is eigenlijk een samenstelling van bepaalde dimensies van zowel empowering leadership als supportive leadership, met als grootste verschil dat de variabele zich voornamelijk richt op het creëren van een werkcontext waarin de talenten worden versterkt (Bos & Pardoen, 2018). Volgens het onderzoek van Bos en Pardoen (2018) is duidelijk naar voren gekomen dat de rol van de architect een sterke samenhang heeft met talentgericht leiderschap. Dit is ook de reden dat deze rol los is meegenomen in dit onderzoek. Verder zal de rol van coach niet als losstaande variabele mee worden genomen in dit onderzoek, omdat de theorie aangeeft dat dit verwerkt is in de rol van de architect (Bos & Pardoen, 2018).

Het effect van de architectenrol staat in de literatuur bekend als geneste zelfsturing (Fruytier & Timmerhuis, 1995). De auteurs Fruytier en Timmerhuis (1995) hebben hierover het volgende beweerd: door de medewerkers ruimte te geven binnen de kaders autonomie en verantwoordelijkheid, zorgt dit ervoor dat medewerkers zelfstandig aan talentmobilisatie doen. Hierbij is het van belang dat de leidinggevende de rol van architect op zich neemt om zodoende de juiste condities te creëren om talentmobilisatie te stimuleren. Dit kan bereikt worden door autonomie en keuzevrijheid centraal te stellen.

## 2.7 Leiderschap en generaties

Uit de literatuurstudie van Jonge honden (z.d.) is naar voren gekomen dat er verschillen zijn in de ervaring van leiderschap in de verschillende generaties. Zo blijkt dat de jongeren van nu meer behoefte hebben aan horizontale structuren waarbij iedereen een leider is (Jonge honden, z.d.). Volgens Jonge honden (z.d.) is deze behoefte aan horizontaal leiderschap in mindere mate aanwezig bij de oudere generaties (generatie babyboomer, generatie X en generatie Xennial). Volgens Jonge honden (z.d.) zijn de verschillen in de ervaring van leiderschap te verklaren aan de hand van de generatieverschillen. Elke generatie heeft een eigen houding, waarden en overtuigingen (Jonge honden, z.d.). Volgens Jonge honden (z.d.) hebben mensen uit generatie Y (geboren tussen 1986 en 2000) behoefte aan een gelijkwaardige vorm van leiderschap. Volgens Jonge honden (z.d.) hebben mensen uit generatie Z (geboren tussen 2001 en 2015) een soort gelijke behoefte aan leiderschap in vergelijking met generatie Y. Deze behoefte van gelijkwaardig leiderschap is in mindere mate aanwezig bij de oudere generaties (Jonge honden, z.d.). Volgens Jonge honden, (z.d.) kan ervaring in de verschillen van leiderschap verklaard worden door de rol van technologie. Elke generatie is namelijk met een andere vorm van technologie en sociale ontwikkelingen opgegroeid (Jonge honden, z.d.).

Hieruit kan opgemaakt worden dat wel degelijk sprake is van een verschil in ervaring van de verschillende generaties. Het kan voor dit onderzoek interessant zijn om de variabele generaties mee te nemen in de bivariate-analyse van dit onderzoek.

Volgens Jansen (2022) wordt een onderscheid gemaakt tussen vijf generaties, namelijk de babyboomers (1941-1955), generatie X (1956-1970), generatie Xennial (1971-1985), generatie Y (1986-2000) en generatie Z (2001-2015).

## 2.8 Theoretische conclusie

Op basis van de theorie waarop dit onderzoek is gebaseerd, zijn wij uitgekomen op het begrip ‘talentgericht leiderschap’. Talentgericht leiderschap zet de persoonlijke talentbenutting, talentidentificatie en talentonwikkeling van de medewerkers centraal (Bos & Pardoen, 2018). Dit proces is een constante balans tussen het geven van aandacht en het creëren van een talentgerichte werkcontext. Deze vorm van leiderschap zal leiden tot zelfontplooiing van de talenten van de medewerkers en het behalen van de bedrijfsresultaten. In deze vorm van leiderschap staat de ontwikkeling van de medewerker centraal, waardoor dit zal leiden tot het behalen van de bedrijfsdoelen (Bos & Pardoen, 2018). Uit de theorie komt naar voren dat drie variabelen van invloed zijn op het begrip ‘talentgericht leiderschap’, namelijk de variabelen supportive leadership, empowering leadership en de leiderschapsrol van de architect.

Bij supportive leadership past de leidinggevende gedrag toe dat past bij de rol van coach. Binnen supportive leadership ligt de focus op de positieve waardering, de ondersteuning van medewerkers in stressvolle situaties en de opbouw van constructieve relaties. Hierbij zijn de volgende sub-variabelen van belang:

1. aandacht voor de behoeften en de gevoelens van de medewerkers;
2. waardering voor de medewerkers;
3. luisteren naar de medewerkers;
4. de medewerkers aanmoedigen;
5. uitspreken van vertrouwen naar de medewerkers.

Empowering leadership bestaat uit een aantal dimensies van leiderschapsgedrag dat de empowerment stimuleert. Het voordeel van empowering leadership is erin gelegen dat deze vorm van leiderschap de talentmobilisatie van de medewerkers vergroot door de juiste condities en werkcontext te creëren. Empowering leadership bestaat uit de volgende sub-variabelen:

1. het geven van gezag;
2. de mate waarin de leidinggevende in staat is om de verantwoordelijkheid bij de medewerkers te leggen;
3. het aanmoedigen van zelfsturing en besluitvorming;
4. het delen van informatie;
5. het coachen van innovatieve prestaties.

Het laatste onderdeel van talentgericht leiderschap is de rol van de architect. Deze rol is gericht op de verbinding van de twee domeinen, namelijk de ontwikkeling van de medewerker en de bewaking van het organisatiebelang. Deze rollen hebben een grote invloed op het begrip ‘talentgericht leiderschap’. Deze rol zorgt ervoor dat de talenten van de medewerkers worden geïdentificeerd, ontwikkeld en benut. Naast de individuele talentontwikkeling creëert de architectenrol een werkcontext waarin de medewerkers elkaars talenten versterken. De rol van architect bestaat uit de volgende sub-variabelen:

1. vertrouwen uitspreken;
2. stimuleren om te experimenten binnen het werk;
3. niet afstraffen als een fout wordt gemaakt;
4. regelruimte geven;
5. vertrouwen geven.

Voor dit onderzoek is het van belang om te achterhalen welke factoren van talentgericht leiderschap aanwezig zijn in de organisatie. Op basis van de theorie wordt aandacht besteed aan empowering leadership, supportive leadership en de rol van de architecten. De begrippen ‘empowering leadership’ en ‘supportive leadership’ vormen volgens de theorie het begrip ‘talentgericht leiderschap’. Uit de theorie is tevens gebleken dat de architectenrol een belangrijk element is van talentgericht leiderschap. In dit onderzoek wordt de architectenrol daarom als aparte onafhankelijke variabele meegenomen.

# Hoofdstuk 3 Conceptueel model

In dit hoofdstuk is op basis van de theorie van hoofdstuk 2 een conceptueel model opgesteld met de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen en de bijbehorende sub-variabelen voor de medewerkers van Andi Smart Solutions Group. Hierbij staat de hoofdvraag van dit onderzoek centraal. Deze hoofdvraag luidt als volgt: ‘In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talentgericht leiderschap aanwezig is in de organisatie?’

De onderstaande tabel is opgebouwd uit drie onafhankelijke variabelen en één afhankelijke variabele. De afhankelijke variabele is vaak een gevolg van de staat van de onafhankelijke variabele. In dit voorbeeld is het begrip ‘talentgericht leiderschap’ de afhankelijke variabele en zijn de begrippen ‘empowering leadership’, ‘de leiderschapsrol van de architect’ en ‘supportive leadership’ de onafhankelijke variabelen die volgens de theorie van invloed zijn op de afhankelijke variabele ‘talentgericht leiderschap’. De onafhankelijke variabelen zijn opgebouwd uit een aantal sub-variabelen, zoals te zien is in het schema. Deze sub-variabelen vormen de kern van de onafhankelijke variabelen. De variabele ‘de architect’ is volgens de theorie een samenstelling van de variabelen ‘empowering leadership’ en ‘supportive leadership’. In dit onderzoek zal deze variabele als losstaande onafhankelijke variabele gemeten worden.

Talentgericht leiderschap

# Hoofdstuk 4 Methodische verantwoording

## 4.1 Vooronderzoek

Tijdens dit vooronderzoek is als eerst deskresearch gedaan. Deskresearch houdt het volgende in: “Deskresearch is onderzoek dat wordt uitgevoerd vanaf achter de desk, oftewel een bureau. Er wordt geprobeerd een antwoord op de onderzoeksvraag te vinden door bestaande en beschikbare informatie te gebruiken en niet middels het uitvoeren van bijvoorbeeld een kwantitatief of kwalitatief marktonderzoek.” (Alles over Marktonderzoek, z.d.-b, Introductiesectie).

Ten tweede is een aantal gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders binnen het bedrijf Andi Smart Solutions Group. De insteek van de gesprekken was om erachter te komen welke problemen zij ervaren in het bedrijf. Daarnaast zijn in deze gesprekken enkele topics aan bod gekomen die de onderzoeker relevant vond.

Ten derde is de focus gelegd op het bestaande onderzoek van een externe partij (DUROI) die Andi Smart Solutions Group heeft ingehuurd. Dit externe onderzoeksbureau heeft onderzocht wat Andi Smart Solutions Group het beste kan doen om een high performance-organisatie te worden. Dit onderzoek bestond uit drie onderdelen. Onderdeel 1 bestond uit drie klankbordsessies waarbij vijftien medewerkers samen in groepsverband onderwerpen hebben aangekaart en hebben besproken wat goed ging en wat beter kon binnen de organisatie. Onderdeel 2 bestond uit een enquête waarmee de variabelen van een high performance-organisatie in kaart zijn gebracht. Onderdeel 3 is de (strategie)sessie die het MT zelf gehouden heeft.

Ten vierde is het zesde hoofdstuk van ‘Talent mobiliseren’ van Bos en Pardoen (2018) geraadpleegd. Hierbij is de focus gelegd op het onderwerp talentgericht leiderschap en de verhouding met talentmobilisatie. Deze informatie is verwerkt in dit onderzoek.

Op basis van deze vier vormen van dataverzameling is een probleemstelling naar voren gekomen. Bos en Pardoen (2018) hebben de theorie verbonden met het onderwerp. Hieronder wordt hierop nader ingegaan.

## 4.2 Type onderzoek

De twee onderzoekstypen voor een praktijkgericht onderzoek zijn een kwalitatief onderzoek en een kwantitatief onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek wordt door middel van diepte-interviews informatie verkregen waarmee diepgang wordt verkregen met betrekking tot het onderwerp (Merkus, 2022b). Volgens Merkus (2022b) kan een onderzoeker door middel van een kwalitatief onderzoek ideeën en theorieën uitwerken en hypotheses opstellen. De data-analyse wordt samengevat door de antwoorden te categoriseren en te interpreteren. De antwoorden worden in gespreksvorm bemachtigd (zoals een interview met open vragen) (Merkus, 2022b). Merkus (2022b) stelt dat bij dit type onderzoek (kwalitatief) een relatief kleine respondentengroep benaderd kan worden in vergelijking met een kwantitatief onderzoek. In een kwantitatief onderzoek wordt door middel van een enquête informatie verzameld over het onderwerp (Merkus, 2022b). Volgens Merkus (2022b) ligt bij dit type onderzoek (kwantitatief) de focus op het toetsen van hypothesen en theorieën. Merkus (2022b) stelt dat de gegevens in dit type onderzoek met behulp van data-analyse verwerkt worden. Volgens Merkus (2022b) worden de data in dit type onderzoek uitgedrukt in getallen, diagrammen, tabellen en grafieken. Deze manier van onderzoek heeft als voordeel dat een grote populatie van een bedrijf bereikt kan worden (Merkus, 2022b). De antwoorden zijn echter minder diepgaand dan in een kwalitatief onderzoek. Wel kan een beter beeld van de gehele organisatie geschetst worden (Merkus, 2022b).

De doelgroep voor dit onderzoek zijn de medewerkers van Andi Smart Solutions Group. Hierbij is gekozen voor een kwantitatief onderzoek onder alle medewerkers van het bedrijf Andi Smart Solutions Group. Hiervoor is gekozen, omdat via een kwantitatief onderzoek een groot gedeelte van de populatie bereikt kan worden (Merkus, 2022b). Dit is voor Andi Smart Solutions Group van belang, omdat er momenteel geen inzicht is in de mate waarin talentgericht leiderschap ervaren wordt. Op basis van deze algemene data kunnen feiten verzameld worden die vertaald kunnen worden naar de gehele populatie (Merkus, 2022b). Een kwalitatief onderzoek zal in dit geval weinig toegevoegde waarde hebben, omdat op dit moment nog weinig bekend is over de ervaring van talentgericht leiderschap in de gehele organisatie. De diepgang kan nog niet worden opgezocht (via een kwalitatief onderzoek), waardoor het logischer is om eerst een kwantitatief onderzoek te houden om de algemene ervaring van de organisatie in kaart te brengen (Merkus, 2022b).

Via dit onderzoek kan ook een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen het kantoorpersoneel en het productiepersoneel van het bedrijf. Dit is een belangrijke eis van het bedrijf.

Op basis van de theorie is al veel bekend over het onderwerp. Zo zijn vragenlijsten opgesteld over de variabelen van talentgericht leiderschap die onderzocht zijn naar hun validiteit en betrouwbaarheid. De vragen over empowering leadership zijn afkomstig van de auteurs Arnold, Arad, Rhoades en Drasgow (2000) en Pearce en Sims (2002). De vragen over supportive leadership zijn afkomstig uit de artikelen van Van Dierendonck (2011) en Van Dierendonck en Nuijte (2011). De vragen over de leiderschapsrol van de architect zijn afkomstig uit het zesde hoofdstuk van Bos en Pardoen (2018).Op basis van deze bronnen is de vragenlijst voor dit onderzoek opgesteld. De enquête voor dit onderzoek is te vinden in de bijlage van dit document. De vragenlijst is gecontroleerd door de desbetreffende personen in de organisatie (hr-manager en managementteam).

## 4.3 Procedure en respondenten

Tijdens de vier weken van het onderzoek is de probleemanalyse voor het onderwerp onderzocht. Dit is terug te vinden in het eerste hoofdstuk van dit onderzoek. Hierna is de focus komen te liggen op de theorieverzameling die betrekking heeft op het onderwerp talentgericht leiderschap. Op basis van de theorie zijn de variabelen die van invloed zijn op het onderwerp talentgericht leiderschap inzichtelijk geworden. Aan de hand van de theorie zijn de hoofdvraag en de deelvragen opgesteld. Naar aanleiding van deze variabelen is de keuze gemaakt om een onderscheid te maken tussen het kantoorpersoneel en het productiepersoneel om te achterhalen of sprake is van een verschil in behoefte bij deze twee groepen. Daarnaast is de generatie meegenomen in de enquête om te onderzoeken of de behoeften verschillen per generatie. Uit het theoretisch kader is namelijk gebleken dat er een wezenlijk verschil is in de houding, de waarden en de overtuigingen van de verschillende generaties met betrekking tot leiderschap (Jonge honden, z.d.). Vanuit deze gedachte kan het een toegevoegde waarde hebben om de generaties mee te nemen in de bivariate-analyse. Vanwege de privacy is de keuze gemaakt om de variabelen ‘duur dienstverband’ en ‘generaties’ niet specifiek uit te vragen, maar de vragen globaal te houden door een aantal keuzeopties te geven. De duur van het dienstverband wordt uitgevraagd in de enquête, omdat de organisatie heeft aangegeven dat zij benieuwd is of deze variabele van invloed is op het begrip ‘talentgericht leiderschap’. In het theoretisch kader zijn hierover geen wetenschappelijke bronnen gevonden. Dit is een verzoek geweest van de organisatie. Deze factoren zijn meegenomen in de ontwikkeling van de enquête.

De enquête is uitgezet onder de medewerkers van Andi Smart Solutions Group. De onderzoekspopulatie voor dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van het bedrijf, exclusief de medewerkers die werkzaam zijn onder een uitzendcontract en de stagiaires. De totale onderzoekspopulatie bedraagt 67 medewerkers die de enquête mogen invullen.

Om voldoende respondenten te werven, is de enquête in de week van 24 oktober online geplaatst. Hierbij is een mededeling geplaatst op de publicatieborden met daarin verdere informatie over het onderzoek. De mededeling is tevens per interne e-mail verstuurd naar de medewerkers met daarin dezelfde informatie. Bij deze mededelingen (via de e-mail en fysiek op de publicatieborden) is de link naar de enquête toegevoegd en is een QR-code opgesteld waarmee de medewerkers bij de enquête terechtkomen. De QR-code is opgehangen en verspreid over de gehele organisatie als extra herinnering voor het invullen van de enquête. Als allerlaatste optie is het ook mogelijk om de enquête in hardcopy in te vullen. De hardcopy-enquêtes zijn in alle kantines geplaatst met daarbij de instructies voor de medewerkers die geen e-mailadres van Andi Smart Solutions Group hebben. In de week van 31 oktober is een tweede herinneringse-mail verstuurd naar de medewerkers van Andi Smart Solutions Group. De enquête is gesloten op vrijdag 4 november. Van de 67 medewerkers van Andi Smart Solutions Group hebben in totaal 51 medewerkers de enquête ingevuld. De response rate voor dit onderzoek is 76,1%. Dit betekent dat van de 67 medewerkers die de enquête mochten invullen, 76,1% de enquête heeft ingevuld.

De enquête is opgesteld via Microsoft Forms. De medewerkers hebben de optie om de enquête online of fysiek in te vullen. De enquête is volledig anoniem.

Voor dit onderzoek is ook gebruikgemaakt van een steekproefcalculator. Aan de hand van deze calculator is een steekproefgrote berekend met een marge van 6%. De totale omvang van de respondentengroep bedraagt 67 respondenten. De steekproefcalculator berekent een betrouwbaarheidspercentage van 90%, 95% en 99%. In dit onderzoek zijn 50 reacties vereist om een betrouwbaarheidspercentage van 90% te realiseren. Voor een score van 95% dienen 54 reacties binnen te komen en voor een score van 99% zijn 59 reacties vereist. In dit onderzoek zijn 51 reacties binnengekomen. Dit geeft aan dat een betrouwbaarheidsscore van 90% is behaald (Steekproefcalculator | Alles over Marktonderzoek, 2022).

De steekproef is betrouwbaar, omdat de vragenlijst is uitgezet onder alle medewerkers van Andi Smart Solutions Group verdeeld over de verschillende businessunits. Van de 67 respondenten die de enquête mochten invullen, hebben 51 respondenten de enquête ingevuld. Dit leidt tot een betrouwbaarheidspercentage van 90% volgens de steekproefcalculator (Steekproefcalculator | Alles over Marktonderzoek, 2022). Daarnaast is rekening gehouden met de verdeling productie/kantoor, aangezien sinds korte tijd weer meer respondenten werkzaam zijn in de productie. Tijdens de dataverzameling is het productiepersoneel aangemoedigd om de enquête in te vullen om de verdeling gelijk te trekken. In totaal hebben 24 respondenten van de productie de enquête ingevuld. Daarnaast hebben 27 respondenten van het kantoorpersoneel de enquête ingevuld. Dit is een gelijke verdeling en dit is representatief voor de organisatie. Als laatste is ook rekening gehouden met de verschillende generaties die werkzaam zijn in de organisatie. Uit de resultaten is gebleken dat generatie X, generatie Y en generatie Xennial gelijk verdeeld zijn qua antwoorden, met als grote uitschieter generatie Z. Dit klopt met de verdeling binnen de organisatie, aangezien er weinig respondenten zijn die tot generatie Z behoren in de organisatie. Alle generaties zijn voldoende gepresenteerd in de steekproef, wat de steekproef betrouwbaar maakt. Kort samengevat zijn de bovenstaande factoren de reden dat de steekproef betrouwbaar is en een goede representatie vormt van de organisatie.

## 4.4 Meetinstrumenten

Voor dit onderzoek is de keuze gevallen op een enquête (zie bijlage). Deze enquête is uitgezet onder de respondenten van Andi Smart Solutions Group. De enquête begint met een korte inleiding met daarbij een uitleg over het onderwerp talentgericht leiderschap en de schaalverdeling van de antwoorden. De eerste vijf vragen van de enquête zijn de algemene vragen. De bedoeling hiervan is om de achtergrondinformatie van de respondenten in kaart te brengen, zoals de generatie, het geslacht, het type arbeidscontract, de duur van het dienstverband en de afdeling. De daaropvolgende 28 vragen hebben betrekking op de variabelen van talentgericht leiderschap. Deze variabelen zijn empowering leadership, supportive leadership en de leiderschapsrol van de architect. Deze vragen zijn afkomstig uit vijf bronnen. De vragen over empowering leadership zijn afkomstig van de auteurs Arnold et al. (2000) en Pearce en Sims (2002). De vragen over supportive leadership zijn afkomstig uit de artikelen van Van Dierendonck (2011) en Van Dierendonck en Nuijte (2011). De vragen over de leiderschapsrol van de architect zijn afkomstig uit het zesde hoofdstuk van Bos en Pardoen (2018). Deze enquête heeft als doelstelling om te achterhalen in hoeverre de medewerkers van Andi Smart Solutions Group ervaren dat de variabelen van talentgericht leiderschap aanwezig zijn in de organisatie. Deze variabelen zijn van belang om een antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk: ‘In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie?’

Zoals eerder benoemd bestaat de enquête uit vijf algemene open vragen en uit 28 stellingen waarop de respondenten kunnen reageren, met antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 5 (likertschaal). Het cijfer 1 betekent dat de respondent het helemaal niet eens is met deze stelling. Een 3 geeft aan dat het antwoord neutraal is. De score 5 betekent in dit geval dat de respondent het helemaal eens is met de stelling.

Voor dit onderzoek is in het hoofdstuk ‘de resultaten’ gebruik gemaakt van een standaarddeviatie (hoeveel een respondent gemiddeld van het gemiddelde afwijkt) (Van Heijst, 2022). Voor dit onderzoek zal deze definitie van de standaardafwijking gehanteerd worden.

## 4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De definitie van het begrip ‘betrouwbaarheid’ is als volgt. De betrouwbaarheid gaat in de kern over de vraag hoe consistent een onderzoeker de begrippen weet te meten door middel van een onderzoeksmethode. Hierbij is het van groot belang dat de uitkomsten hetzelfde zullen zijn als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd (Benders, 2016). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de resultaten volledig anoniem te bevragen. Dit zorgt ervoor dat de respondenten de vragen en de stellingen zo accuraat en zo eerlijk mogelijk zullen invullen, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot. De vragen van de enquête zijn gebaseerd op bestaande bronnen die de betrouwbaarheid en de validiteit van de begrippen hebben gemeten en onderzocht. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de enquête vergroot wordt.

De definitie van de begrip validiteit is als volgt. De validiteit is de mate waarin de resultaten geldig zijn. Hierbij is het van belang dat de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid. De validiteit kan bepaald worden door vast te stellen of werkelijk is gemeten wat gemeten diende te worden (begrippen) (Merkus, 2022a).

Zoals eerder benoemd zijn de vragen in de enquête volledig anoniem. Hierdoor ervaren de respondenten de vrijheid om de vragen zo eerlijk mogelijk in te vullen. Dit zal bij een eventueel vervolgonderzoek tot dezelfde antwoorden moeten leiden. Dit moet ervoor zorgen dat het onderzoek betrouwbaar is. Met de validiteit van dit onderzoek is ook rekening gehouden. Hierbij zijn de bestaande onderzochte vragenlijsten gebruikt die door de auteurs Arnold et al. (2000), Pearce en Sims (2002), Van Dierendonck (2011), Van Dierendonck en Nuijte (2011) en Bos en Pardoen (2018) onderzocht zijn op de validiteit van de vragen. Uit deze onderzoeken is naar voren gekomen dat de vragen valide waren. Dit vergroot de validiteit van dit onderzoek.

Voor de meting van de stellingen is de keuze gevallen op een likertschaal die loopt van 1 tot en met 5. Hierbij moet het cijfer 1 gezien worden als ‘helemaal niet mee eens’. Het cijfer 2 moet gezien worden als ‘niet mee eens’. Het derde cijfer is een neutraal antwoord. Het vierde cijfer moet gezien worden als ‘mee eens’. Het vijfde cijfer moet gezien worden als ‘helemaal mee eens’. Bij deze vragenlijst is het van belang dat het derde antwoord ‘neutraal’ gekozen wordt als de respondenten een vraag te moeilijk vinden om te beantwoorden of hier geen mening over hebben. Dit zorgt ervoor dat de respondenten bij moeilijke stellingen toch eerlijk kunnen geven. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de stellingen.

## 4.6 Analyse

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek besproken. De resultaten van dit onderzoek kunnen verdeeld worden in twee categorieën, namelijk de univariate-analyse en de bivariate-analyse.

In de univariate*-*analyse in dit onderzoek ligt de focus op de antwoorden per variabele. De variabelen zijn terug te vinden in het conceptueel model. Uit deze analyse zal een gemiddelde per variabele naar voren komen. Met deze gemiddeldes kan vastgesteld worden of de respondenten van Andi Smart Solutions Group ervaren of de variabelen van talentgericht leiderschap aanwezig zijn in de organisatie.

Door middel van de bivariate-analyse wordt vastgesteld of er een verschil is in de antwoorden ten opzichte van het geslacht, generatie, verhouding kantoor/productiepersoneel en duur van het dienstverband. Deze verschillen kunnen voor Andi Smart Solutions Group interessant zijn als het gaan om talentgericht leiderschap in de organisatie en hoe dit ervaren wordt. Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de generaties een invloed kunnen hebben op de beleving van leiderschap, waardoor dit onderdeel meegenomen zal worden in de bivariate-analyse. Daarnaast is de eis van de organisatie of ook onderzoek verricht kan worden naar de verschillen in beleving van het geslacht, de verhouding kantoor/productie en de duur van het dienstverband. Daarom zijn ook deze variabelen meegenomen in de bivariate-analyse in hoofdstuk 5 van dit onderzoek.

Bij dit onderzoek is een codeboek opgesteld. Dit codeboek is opgenomen in de bijlagen van dit onderzoek.

# Hoofdstuk 5 De resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête geanalyseerd aan de hand van een univariate- en een bivariate-analyse. In de univariate-analyse ligt de focus op de gemiddeldes, de mediaan, de modus, de standaarddeviatie, het minimum en het maximum van de variabelen. In de bivariate-analyse worden de gemiddelde scores per onafhankelijke variabele vergeleken met de verhouding kantoor/productie, de duur van het dienstverband, de verdeling man/vrouw en de generaties.

## 5.1 De achtergrondanalyse

De enquête met betrekking tot de variabelen van talentgericht leiderschap is gestart met vijf achtergrondvragen die aan de respondenten gesteld zijn. Deze achtergrondvragen worden aan de hand van grafieken en tabellen inzichtelijk gemaakt.

### 5.1.1 Achtergrondvariabele man en vrouw

De eerste achtergrondvariabele die behandeld wordt, is de man-vrouw-verdeling van Andi Smart Solutions Group. In totaal hebben 51 respondenten gereageerd op de enquête. Van deze 51 respondenten zijn er 32 van het mannelijk geslacht. Uitgedrukt in een percentage zal dit neerkomen op 63%. 19 respondenten zijn van het vrouwelijk geslacht. Uitgedrukt in een percentage zal dit neerkomen op 37%. In het onderstaande cirkeldiagram is de verhouding man/vrouw duidelijk weergegeven in percentages.

*Figuur 4: Cirkeldiagram geslacht*

### 5.1.2 Achtergrondvariabele type contract

De tweede achtergrondvariabele van dit onderzoek is de verdeling van het soort dienstverband van de respondenten. De respondenten hadden de keuze om aan te geven welk type contract van toepassing was. Van de 51 respondenten hebben er 10 aangegeven in het bezit te zijn van een tijdelijk contract. In percentages uitgedrukt zal dit neerkomen op 19,61%. De overige 41 respondenten hebben aangegeven in het bezit te zijn van een vast contract. In percentages uitgedrukt zal dit neerkomen op 80,39%. In het onderstaande cirkeldiagram is deze verdeling duidelijk weergegeven.

*Figuur 5: Cirkeldiagram type dienstverband*

### 5.1.3 Achtergrondvariabele totaal aantal jaar werkzaam

De derde achtergrondvariabele van dit onderzoek betreft de duur van het dienstverband van de respondenten. De respondenten konden kiezen uit de volgende drie antwoorden: 0-2 jaar, 2-5 jaar en 5 jaar of langer. In totaal hebben 16 respondenten aangegeven 0 – 2 jaar in dienst te zijn bij Andi Smart Solutions Group. 12 respondenten hebben aangeven 2 tot 5 jaar in dienst te zijn in het bedrijf. 23 respondenten hebben aangegeven 5 jaar of langer in dienst te zijn in het bedrijf. Deze verdeling is duidelijk terug te zien in het onderstaande frequentiediagram.

Figuur 6: Histogram aantal jaar werkzaam

### 5.1.4 Achtergrondvariabele verdeling kantoor en productie

De vierde achtergrondvariabele van dit onderzoek betreft de verdeling van de productie/het kantoor. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat 24 respondenten werkzaam zijn in de productiefuncties of logistieke functies. De overige 27 respondenten zijn werkzaam in verschillende kantoorfuncties. Deze verdeling is hieronder duidelijk weergegeven.

Figuur 7: Histogram verdeling kantoor/productie

### 5.1.5 Achtergrondvariabele generatie

De laatste achtergrondvariabele heeft te maken met de generaties waartoe de respondenten behoren. De respondenten konden hierbij kiezen uit de volgende vijf antwoorden: babyboomer, generatie X, generatie Y, generatie Z en generatie Xennial. De generatie babyboomer is niet teruggekomen in de antwoorden van de respondenten. 20 respondenten hebben aangegeven te behoren tot generatie X. 13 respondenten hebben aangegeven te behoren tot generatie Y. Twee respondenten behoren tot de generatie Z en 16 respondenten behoren tot de generatie Xennial. De verdeling van de generaties is schematisch weergegeven in de onderstaande frequentietabel.

Figuur 8: Histogram verdeling generaties

## 5.2 De univariate-analyse

In de univariate-analyse ligt de focus op de volgende variabelen: gemiddelde score op ‘talentgericht leiderschap’, gemiddelde score op ‘empowering leadership’, gemiddelde score op ‘supportive leadership’ en de gemiddelde score op de ‘architect-rol’. Deze variabelen zijn terug te vinden in hoofdstuk 3 (conceptueel model) van dit onderzoek.

Per variabele worden de gemiddelde score, de standaarddeviatie, de modus, de mediaan, het maximum en het minimum besproken en weergegeven. Het doel hiervan is om een duidelijk beeld van de onafhankelijke variabelen te schetsen.

De scores op de subdimensie van de onafhankelijke variabelen ‘empowering leadership’, ‘supportive leadership’ en ‘de architectenrol’ worden ook behandeld en toegelicht.

|  |  |
| --- | --- |
| *Gemiddelde talentgericht leiderschap* | |
| Gemiddelde | 3,62 |
| Mediaan | 3,71 |
| Modus | 4,21 |
| Standaarddeviatie | 0,79 |
| Bereik | 2,93 |
| Minimum | 2 |
| Maximum | 4,93 |
| *Figuur 9: Tabel gemiddelde talentgericht leiderschap* | |

### 5.2.1 Gemiddelde score op talentgericht leiderschap

Om de gemiddelde score op de afhankelijke variabele ‘talentgericht leiderschap’ te berekenen, zijn de gemiddelde scores van de onafhankelijke variabelen ‘empowering leadership’, ‘supportive leadership’ en ‘de architectenrol’ berekend. Deze drie onafhankelijke variabelen samen vormen volgens de theorie (hoofdstuk 2) het begrip ‘talentgericht leiderschap’. De antwoorden van de respondenten zijn gegeven op een likertschaal van 1 tot en met 5. De score 1 betekent dat de respondenten het helemaal niet eens zijn met de stelling. De score 5 betekent dat de respondenten het helemaal eens zijn met de stelling. De score 3 is een neutraal antwoord.

Uit de tabel is duidelijk op te maken dat bovengemiddeld gescoord is op de afhankelijke variabele ‘talentgericht leiderschap’. De score bij deze component is 3,62. De mediaan voor deze component bedraagt 3,71. De mediaan is de waarde die zich precies in het midden van een dataset bevindt als de getallen van hoog naar laag worden gesorteerd. De modus voor deze component bedraagt 4,21. De modus is het meest gegeven antwoord in de dataset. In dit geval is dit de antwoordoptie ‘mee eens’. Het minimum voor deze component (het laagst gegeven antwoord) is gemiddeld 2 (=niet mee eens). Het maximum (het hoogste gegeven antwoord) is gemiddeld 4,93 (=mee eens). De standaarddeviatie (hoeveel een respondent gemiddeld van het gemiddelde afwijkt) is 0.79 (Van Heijst, 2022). Het bereik bij deze component is 2.93. Om de spreiding te berekenen, dient de focus te liggen op de helft van het bereik (1,47). Als dit duidelijk is, moet de aandacht worden verlegd naar de standaarddeviatie (0.79) om te bepalen of deze dichter bij de 0 ligt of dichter bij de helft van het bereik. In dit geval ligt de standaarddeviatie dichter bij de helft van het bereik. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is.

In de onderstaande figuur is deze spreiding weergegeven in een histogram. Hierin is duidelijk te zien dat de spreiding bij deze component relatief groot is. Gemiddeld is door 1 respondent geantwoord met antwoordmogelijkheid 2 (niet mee eens). Dertien respondenten hebben geantwoord met de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’. 18 respondenten hebben de antwoordmogelijkheid ‘mee eens’ gekozen en 19 respondenten hebben gekozen voor de antwoordmogelijkheid ‘helemaal mee eens’.

*Figuur 10: Histogram gemiddelde talentgericht leiderschap*

### 5.2.2 Gemiddelde score op empowering leadership

|  |  |
| --- | --- |
| *Gemiddelde empowering leadership* | |
| Gemiddelde | 3,65 |
| Mediaan | 3,80 |
| Modus | 2,70 |
| Standaarddeviatie | 0,84 |
| Bereik | 3,00 |
| Minimum | 2,00 |
| Maximum | 5,00 |
| *Figuur 11: Tabel gemiddeld empowering leadership* | |

Om de gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ te berekenen, zijn tien vragen gesteld in de enquête om deze variabele te meten. De bijbehorende sub-variabelen komen ook aan bod. De enquêtevragen zijn terug te vinden in de bijlage van dit onderzoek. De antwoorden van de respondenten zijn gegeven op een likertschaal van 1 tot en met 5. De score 1 betekent dat de respondenten het helemaal niet eens zijn met de stelling. De score 5 betekent dat de respondenten het helemaal eens zijn met de stelling. De score 3 is een neutrale score.

Uit de tabel is duidelijk op te maken dat gemiddeld gescoord is op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’. De score bij deze component is 3,65. De mediaan voor deze component bedraagt 3,80. De mediaan is de waarde die zich precies in het midden van een dataset bevindt als de getallen van hoog naar laag worden gesorteerd. De modus voor deze component bedraagt 2,70. De modus is het meest gegeven antwoord in de dataset. In dit geval ligt het antwoord tussen de score ‘niet mee eens’ en ‘neutraal’. Het minimum voor deze component (het laagst gegeven antwoord) is gemiddeld 2,00 (=niet mee eens). Het maximum (het hoogste gegeven antwoord) is gemiddeld 5 (=helemaal mee eens). De standaarddeviatie (hoeveel een respondent gemiddeld van het gemiddelde afwijkt) is 0,84 (Van Heijst, 2022). Het bereik bij deze component is 3,00. Om de spreiding te berekenen, moet de focus worden gelegd op de helft van het bereik (1,50). Als dit duidelijk is, moet de focus worden verlegd naar de standaarddeviatie (0,84) om te bepalen of deze dichter bij de 0 ligt of dichter bij de helft van het bereik. In dit geval ligt de standaarddeviatie dichter bij de helft van het bereik, wat aangeeft dat er een relatief grote spreiding is.

In de onderstaande figuur is deze spreiding weergegeven in een histogram. Hierin is duidelijk te zien dat de spreiding bij deze component relatief groot is. Gemiddeld is door 1 respondent geantwoord met antwoordmogelijkheid 2 (niet mee eens). 15 respondenten hebben gekozen voor de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’. 15 respondenten hebben de antwoordmogelijkheid ‘mee eens’ gekozen en 20 respondenten hebben gekozen voor de antwoordmogelijkheid ‘helemaal mee eens’.

*Figuur 12: Histogram gemiddelde empowering leadership*

In het onderstaande cirkeldiagram zijn de procentuele gegevens weergegeven die behoren bij het begrip ‘empowering leadership’. Uit het cirkeldiagram is op te maken dat 0% van de respondenten het antwoord ‘helemaal niet mee eens’ heeft gekozen. 2% heeft het antwoord ‘niet mee eens’ gekozen. 30% heeft voor het antwoord ‘neutraal’ gekozen. 29% van de respondenten heeft voor het antwoord ‘mee eens’ gekozen en 39% heeft gekozen voor het antwoord ‘helemaal mee eens’.

*Figuur 13: Cirkeldiagram procentuele verhouding gemiddelde empowering leadership*

### 5.2.2.1 Gemiddelde scores op subdimensie 'empowering leadership’

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Onafhankelijke variabel | Gemiddelde | Standaarddeviatie | Subdimensie | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
| Gemiddelde empowering leadership | 3,65 | 0,84 | Geven van gezag/autoriteit | 3,79 | 0,99 |
|  |  |  | Verantwoordelijkheid bij individu/team | 3,81 | 0,95 |
|  |  |  | Zelfsturende besluitvorming | 3,80 | 1,03 |
|  |  |  | Delen van informatie | 3,54 | 0.95 |
|  |  |  | Coachen | 3,31 | 0,99 |

*Figuur 14: Tabel subdimensies empowering leadership*

De gemiddelde scores op de subdimensies zijn berekend voor de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’. De subdimensie ‘geven van gezag/autoriteit’ heeft een gemiddelde score behaald van 3,79. De standaarddeviatie is 0,99. De subdimensie ‘verantwoordelijkheid bij individu/team’ heeft een gemiddelde score van 3,81 behaald. De standaarddeviatie bij deze subdimensie is 0,95. De subdimensie ‘zelfsturende besluitvormingen’ heeft een gemiddelde score van 3,80 behaald, met een standaarddeviatie van 1,03. De laatste subdimensie ‘delen van informatie’ heeft een gemiddelde score van 3,54 behaald, met een standaarddeviatie van 0,95.

### 5.2.3 Gemiddelde score op supportive leadership

|  |  |
| --- | --- |
| Gemiddelde supportive leadership |  |
| Gemiddelde | 3,51 |
| Mediaan | 3,67 |
| Modus | 4,11 |
| Standaarddeviatie | 0,83 |
| Bereik | 3,11 |
| Minimum | 1,89 |
| Maximum | 5,00 |
| *Figuur 15: Tabel gemiddelde supportive leadership* | |

Om de gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ te berekenen, zijn negen vragen gesteld in de enquête die deze variabele meten. De bijbehorende sub-variabelen komen ook aan bod. De enquêtevragen zijn terug te vinden in de bijlage van dit onderzoek. De antwoorden van de respondenten zijn gegeven op een Likertschaal van 1 tot en met 5. De score 1 betekent dat de respondenten het helemaal niet eens zijn met de stelling en de score 5 betekent dat de respondenten het helemaal eens zijn met de stelling. De score 3 is een neutraal antwoord.

Uit de tabel is duidelijk op te maken dat gemiddeld gescoord is op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’. De score bij deze component is 3,51. De mediaan voor deze component bedraagt 3,67. De mediaan is de waarde die zich precies in het midden van een dataset bevindt als de getallen van hoog naar laag worden gesorteerd. Voor deze component bedraagt de mediaan 3,67. De modus voor deze component bedraagt 4,11. De modus is het meest gegeven antwoord in de dataset. In dit geval is dit het antwoord ‘mee eens’. Het minimum voor deze component (het laagst gegeven antwoord) is gemiddeld 1,89 (=helemaal niet mee eens). Het maximum (het hoogste gegeven antwoord) is een 5 (=helemaal mee eens). De standaarddeviatie (hoeveel een respondent gemiddeld van het gemiddelde afwijkt) is 0,83 (Van Heijst, 2022). Het bereik bij deze component is 3,11. Om de spreiding te berekenen, moet de focus worden gelegd op de helft van het bereik (1,56). Als dit duidelijk is, dient de focus verlegd te worden naar de standaarddeviatie (0,83) om te bepalen of deze dichter bij de 0 ligt of dichter bij de helft van het bereik. In dit geval ligt de standaarddeviatie dichter bij de helft van het bereik, wat aangeeft dat er een relatief grote spreiding is.

In de onderstaande figuur is deze spreiding weergegeven in een histogram. Hierin is duidelijk te zien dat de spreiding bij deze component relatief groot is. Drie respondenten hebben gekozen voor antwoordoptie 2 (niet mee eens). 13 respondenten hebben antwoordoptie 3 gekozen (neutraal). 21 respondenten hebben voor antwoordoptie 4 (mee eens) gekozen. 14 respondenten hebben tot slot gekozen voor antwoordoptie 5 (helemaal mee eens)

*Figuur 16: Histogram verdeling gemiddelde supportive leadership*

In het onderstaande cirkeldiagram zijn de procentuele gegevens zichtbaar met betrekking tot het begrip ‘supportive leadership’. Uit het cirkeldiagram is op te maken dat 0% van de respondenten het antwoord ‘helemaal niet mee eens’ heeft gekozen. 6% heeft het antwoord ‘niet mee eens’ gekozen. 26% heeft voor het antwoord ‘neutraal’ gekozen. 41% van de respondenten heeft voor het antwoord ‘mee eens’ gekozen. 27% heeft gekozen voor het antwoord ‘helemaal mee eens’.

*Figuur 17: Cirkeldiagram procentuele verhouding gemiddelde supportive leadership*

### 5.2.3.1 Gemiddelde scores op subdimensies supportive leadership

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Onafhankelijke variabel | Gemiddelde | Standaarddeviatie | Subdimensie | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
| Gemiddelde supportive leadership | 3,51 | 0,83 | Aandacht voor behoeftes/gevoelens | 3,65 | 1,06 |
|  |  |  | Luisteren | 3,67 | 1,03 |
|  |  |  | Aanmoedigen | 3,53 | 0,99 |
|  |  |  | Vertrouwen uitspreken | 3,69 | 1,09 |
|  |  |  | Waardering tonen | 3,26 | 0,80 |

*Figuur 18: Tabel subdimensies supportive leadership*

In de bovenstaande tabel zijn de scores op de subdimensie weergegeven. Bij de subdimensie ‘aandacht voor behoeftes/gevoelens’ is gemiddeld gescoord met een 3,65 en heeft de component een standaarddeviatie van 1,06. Bij de subdimensie ‘luisteren’ is een gemiddelde score van 3,67 behaald. De standaarddeviatie bedraagt 1,03. De subdimensie ‘aanmoedigen’ behaalt een score van 3,53 met een standaarddeviatie van 0,99. De subdimensie ‘vertrouwen uitspreken’ behaalt een gemiddelde score van 3,69 met een standaarddeviatie van 1,09. De laatste subdimensie ‘waardering tonen’ behaalt een gemiddelde score van 3,26 met een standaarddeviatie van 0,80.

### 5.2.4 Gemiddelde score op de leiderschapsrol van de architect

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gemiddelde de architect | | |
| Gemiddelde | 3,69 |
| Mediaan | 3,67 |
| Modus | 4,11 |
| Standaarddeviatie | 0,83 |
| Bereik | 3,11 |
| Minimum | 1,89 |
| Maximum | 5,00 |
| *Figuur 19: Tabel gemiddelde de architect* | |

Om de gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘leiderschapsrol van de architect’ te berekenen, zijn negen vragen gesteld in de enquête om deze variabele te meten. De bijbehorende sub-variabelen komen ook aan bod. De enquêtevragen zijn te vinden in de bijlage van dit onderzoek. De antwoorden van de respondenten zijn gegeven op een likertschaal van 1 tot en met 5. De score 1 betekent dat de respondenten het helemaal niet eens zijn met de stelling, de score 5 betekent dat de respondenten het helemaal eens zijn met de stelling. De score 3 is een neutrale score.

Uit de tabel is duidelijk op te maken dat gemiddeld gescoord is op de onafhankelijke variabele ‘de architect’. De score bij deze component is 3,69. De mediaan voor deze component bedraagt 3,67. De mediaan is de waarde die zich precies in het midden van een dataset bevindt als de getallen van hoog naar laag worden gesorteerd. De modus voor deze component bedraagt 4,11. De modus is het meest gegeven antwoord in de dataset. In dit geval is dit het antwoord ‘mee eens’. Het minimum voor deze component (het laagst gegeven antwoord) is gemiddeld 1,89 (=helemaal niet mee eens). Het maximum (het hoogste gegeven antwoord) is een 5 (=helemaal mee eens). De standaarddeviatie (hoeveel een respondent gemiddeld van het gemiddelde afwijkt) is 0,83 (Van Heijst, 2022). Het bereik bij deze component is 3,11. Om de spreiding te berekenen, moet de focus worden gelegd op de helft van het bereik (1,56). Als dit duidelijk is, moet de focus worden verlegd naar de standaarddeviatie (0,83) om te bepalen of deze dichter bij de 0 ligt of dichter bij de helft van het bereik. In dit geval ligt de standaarddeviatie dichter bij de helft van het bereik, wat aangeeft dat er een relatief grote spreiding is. In het onderstaande histogram is deze spreiding weergegeven.

*Figuur 20: Histogram verdeling gemiddelde de architect*

In het bovenstaande histogram is de spreiding weergegeven. Twee respondenten hebben gereageerd op de stelling met antwoordoptie 2 (niet mee eens). Tien respondenten hebben gekozen voor antwoordoptie 3 (neutraal). Twintig respondenten hebben gekozen voor antwoordoptie 4 (mee eens). Negentien respondenten hebben gekozen voor antwoordoptie 5 (helemaal mee eens).

In het onderstaande cirkeldiagram is de procentuele verhouding weergegeven van de stellingen van de leiderschapsrol van de architect. Het antwoord 1 (helemaal niet mee eens) komt 0% voor. Het tweede antwoord (niet mee eens) komt 4% voor. Het derde antwoord (neutraal) komt 20% voor. Het vierde antwoord (mee eens) komt 39% voor. Het vijfde antwoord (helemaal mee eens) komt 37% voor.

*Figuur 21: Cirkeldiagram procentuele verhouding gemiddelde de architect*

### 5.2.4.1 Scores subdimensies op de leiderschapsrol de architect

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Onafhankelijke variabele | Gemiddelde | Standaarddeviatie | Subdimensie | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
| Gemiddelde de architect | 3,69 | 0,83 | Vertrouwen uitspreken | 3,73 | 1,08 |
|  |  |  | Stimuleren om te experimenteren | 3,43 | 1,10 |
|  |  |  | Niet afstraffen bij fouten | 3,90 | 1,02 |
|  |  |  | Regelruimte geven | 4,14 | 0,94 |
|  |  |  | Vertrouwen geven | 4 | 1 |
|  |  |  | Talentontwikkeling | 3,50 | 0,97 |

*Figuur 22: Tabel subdimensies de architect*

In de bovenstaande tabel zijn de scores op de subdimensies weergegeven. Op de subdimensie ‘vertrouwen uitspreken’ is een gemiddelde score van 3,73 behaald met een standaarddeviatie van 1,08. Op de tweede subdimensie ‘stimuleren om te experimenteren’ is gemiddeld gescoord met een antwoord van 3,43 en met een standaarddeviatie van 1,10. Op de derde subdimensie ‘niet afstraffen bij fouten’ is een gemiddelde score van 3,90 behaald met een standaarddeviatie van 1,02. De vierde subdimensie ‘regelruimte geven’ leidde tot een gemiddelde score van 4,14 met een standaarddeviatie van 0,94. De vijfde subdimensie ‘vertrouwen geven’ heeft een gemiddelde score van 4 met een standaarddeviatie van 1. De laatste subdimensie ‘talentontwikkeling’ heeft een gemiddelde score van 3,50 behaald met een standaarddeviatie van 0,97.

## 5.3 De bivariate-analyse

In de vorige paragraaf zijn de scores per onafhankelijke variabele weergegeven met de bijbehorende subdimensies. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de verdeling kantoor/productie, geslacht en de duur van het dienstverband.

### 5.3.1 Vergelijking gemiddelden productie en kantoor met de onafhankelijke variabelen

In deze paragraaf wordt de focus gelegd op de verdeling kantoor en productie in vergelijking met de deelvragen. De gegevens zijn in dit onderzoek verdeeld op basis van de verdeling kantoor en productie. De gemiddelden per deelvraag zijn op basis hiervan berekend. In de onderstaande tabel zijn deze gemiddelden weergegeven per deelvraag.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rij labels** | **Gemiddelde empowering leadership** | **Gemiddelde supportive leadership** | **Gemiddelde de architect** |
| Kantoor | 3,71 | 3,53 | 3,75 |
| Productie | 3,59 | 3,50 | 3,62 |

*Figuur 23: Tabel gemiddeldes verdeling kantoor/productie*

Uit de antwoorden van het kantoorpersoneel op de vraag naar de eerste onafhankelijke variabele empowering leadership blijkt dat het kantoorpersoneel gemiddeld een 3,71 scoort op deze component. De standaarddeviatie bij dit onderdeel is een 0,86. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is. In de productie ligt dit gemiddelde lager. Gemiddeld scoren de productierespondenten deze component met een 3,59. De standaarddeviatie bij dit onderdeel is een 0,84. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is.

Bij de deelvraag met betrekking tot supportive leadership scoort het kantoorpersoneel met een 3,53 hoger dan de respondenten van productie, die deze vraag gemiddeld met een 3,50 beantwoorden. Het verschil tussen de gemiddelden is minimaal. Het verschil in dit geval is 0,03. De standaarddeviatie bij het kantoorpersoneel bedraagt 0,80 en de standaarddeviatie bij het productiepersoneel bedraagt 0,87. In beide gevallen is de standaarddeviatie relatief groot.

Bij de derde deelvraag scoren de respondenten die op kantoor werkzaam zijn gemiddeld een 3,75. De standaarddeviatie bij dit onderdeel bedraagt 0,85. Dit een relatief grote spreiding bij dit onderdeel. De respondenten die werkzaam zijn in de productie scoren op deze component een 3,62. De standaarddeviatie bij dit onderdeel bedraagt 0,81. Dit is een relatief grote spreiding bij dit onderdeel. De score van het kantoor is bij deze deelvraag 0,13 hoger in vergelijking tot de antwoorden van de respondenten van productie.

De gemiddelden op de drie deelvragen berekend op de verhouding kantoor en productie liggen bij de respondenten van het kantoor hoger. De kantoorrespondenten scoren het hoogste op de deelvragen met betrekking tot empowering leadership en de leiderschapsrol van de architect. De gemiddelden van de supportive leadership rol van de respondenten van het kantoor in vergelijking met de respondenten van productie liggen dicht bij elkaar, met een verwaarloosbaar verschil van 0,03. Bij de respondenten van productie is duidelijk te zien dat de gemiddelde scores op de eerste en laatste deelvragen lager liggen in vergelijking tot de respondentengroep van het kantoor. Het verschil in de tweede deelvraag is minimaal. De spreiding van de respondenten bij alle componenten is relatief groot.

### 5.3.2 Vergelijking gemiddelden man en vrouw met de onafhankelijke variabelen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de gemiddeldes van de drie deelvragen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in de antwoorden op basis van de verdeling man en vrouw. In de onderstaande tabel worden de gemiddeldes per geslacht weergegeven.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rij labels** | **Gemiddelde empowering leadership** | **Gemiddelde supportive leadership** | **Gemiddelde de architect** |
| Man | 3,61 | 3,39 | 3,65 |
| Vrouw | 3,73 | 3,73 | 3,76 |

*Figuur 24: Tabel gemiddeldes verdeling man/vrouw*

De gemiddelde score van de mannen op de eerste component ‘empowering leadership’ bedraagt een 3,61 met een standaarddeviatie van 0,90. Dit is een relatief grote spreiding bij dit onderdeel. De score van de vrouwen bij het gemiddelde van ‘empowering leadership’ bedraagt een 3,73 met een standaarddeviatie van 0,77. Dit is wederom een relatief grote spreiding. Het verschil in de gemiddelde antwoorden ligt bij de vrouwen met 0,12 hoger. Dit geeft aan dat de vrouwen gemiddeld beter scoren op deze component dan de mannen.

De gemiddelde score van de mannen op de component ‘supportive leadership’ is een 3,39 met een standaarddeviatie van 0,84. Dit is een relatief grote spreiding van de mannen bij deze component. De score van de vrouwen op deze component bedraagt een 3,73 met een standaarddeviatie van 0,78. Dit is wederom een relatief grote spreiding van de vrouwen bij deze component. De gemiddelde score van de mannen op deze component is met 0,34 lager dan de gemiddelde score van de vrouwen. De vrouwen scoren significant beter op dit onderdeel dan de mannen.

De gemiddelde score van de mannen op de component ‘architectenrol’ bedraagt een 3,65. De standaarddeviatie bij dit onderdeel bedraagt 0,93. Dit is een relatief grote spreiding bij deze vraag. De score bij de vrouwen op deze component is een 3,76 met een standaarddeviatie van 0,66. Dit is wederom een relatief grote spreiding bij deze component. De gemiddelde scores van de mannen liggen wederom lager in vergelijking met de vrouwen. Het verschil bij deze component is 0,11.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de gemiddelde scores op alle componenten bij de mannen lager ligt in vergelijking tot de gemiddelde scores van de vrouwen. Het grootste verschil in de gemiddelde scores is terug te zien bij de tweede component genaamd ‘supportive leadership’. Het verschil van de gemiddelde scores bedraagt hier 0,34.

### 5.3.3 Vergelijking gemiddeldes generaties met de onafhankelijke variabelen

In deze paragraaf worden de gemiddelde scores per deelvraag op basis van de antwoorden van de verschillende generaties weergegeven. De generaties ‘babyboomers’ en ‘generatie Z’ worden buiten beschouwing gelaten. Van de generatie ‘babyboomers’ zijn geen antwoorden binnengekomen op de enquête. Enkel twee respondenten behoorden tot ‘generatie Z’, waardoor geen correct beeld van deze variabele geschetst kan worden.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rij labels** | **Gemiddelde empowering leadership** | **Gemiddelde supportive leadership** | **Gemiddelde de Architect** |
| Generatie X (1956-1970) | 3,69 | 3,61 | 3,73 |
| Generatie Xennial (1971-1985) | 3,69 | 3,59 | 3,81 |
| Generatie Y (1986-2000) | 3,43 | 3,20 | 3,38 |

*Figuur 25: Tabel gemiddeldes verdeling generaties*

De gemiddelde score op ‘empowering leadership’ bij ‘generatie X’ bedraagt 3,69. De standaarddeviatie bij deze component bedraagt 0,88. Dit is een relatief grote spreiding. De gemiddelde score op ‘empowering leadership’ bij ‘generatie Xennial’ bedraagt 3,69 met een standaarddeviatie van 0,84. Hier is wederom sprake van een relatief grote spreiding. De gemiddelde score op ‘empowering leadership’ bij ‘generatie Y’ bedraagt 3,43 met een standaarddeviatie van 0,82. Dit is een relatief grote spreiding. De scores van de generaties X en Xennial bij deze component zijn identiek. De generatie Y heeft een lage score in vergelijking tot de andere twee generaties. Het verschil is in dit geval 0,26.

De gemiddelde score op ‘supportive leadership’ bij ‘generatie X’ bedraagt 3,61. De standaarddeviatie bij deze component is 0,79. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is bij deze component. De gemiddelde score op ‘supportive leadership’ bij ‘generatie Xennial’ bedraagt 3,59. De standaarddeviatie bij deze component is 0,90. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is bij deze component. De gemiddelde score van ‘supportive leadership’ bij ‘generatie Y’ bedraagt 3,20. De standaarddeviatie bij deze component is 0,80. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is bij deze component. Wederom is duidelijk te zien dat de antwoorden van de generaties X en Xennial dicht bij elkaar zitten, met een klein verschil van 0,02. Het verschil tussen generatie Y en de andere twee generaties is 0,40. Dit is een relatief groot verschil in de gegeven antwoorden.

De gemiddelde score op ‘de architectenrol’ bij ‘generatie X’ bedraagt 3,73. De standaarddeviatie bij deze component is 0,79. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is bij deze component. De gemiddelde score op ‘de architectenrol’ bij ‘generatie Xennial’ bedraagt 3,81. De standaarddeviatie bij deze component is 0,86. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is bij deze component. De gemiddelde score op ‘de architectenrol’ bij ‘generatie Y’ bedraagt 3,38. De standaarddeviatie bij deze component is 0,82. Dit geeft aan dat er een relatief grote spreiding is bij deze component. Het verschil in gemiddelde antwoorden tussen de generaties X en generatie Xennial is een verwaarloosbare 0,08. Wederom zijn de verschillen tussen generatie Y en generatie X groot. Het verschil is 0,35. Het verschil tussen de gemiddelde antwoorden van generatie Y en Generatie Xennial is groot. Het verschil in dit geval is 0,43.

### 5.3.4 Vergelijking van de gemiddelden van de onafhankelijke variabelen

In deze paragraaf worden de gemiddelden van de onafhankelijke variabelen vergeleken tussen werknemers met een bepaalde duur van het dienstverband, zoals weergegeven in Figuur 26.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Duur dienstverband** | **Gemiddelde empowering leadership** | **Gemiddelde supportive leadership** | **Gemiddelde de architectenrol** |
| 0-2 jaar | 3,79 | 3,63 | 3,76 |
| 2-5 jaar | 3,68 | 3,52 | 3,58 |
| 5 jaar of langer | 3,54 | 3,43 | 3,70 |

*Figuur 26: Gemiddelden van de onafhankelijke variabelen berekend voor een bepaalde duur van het dienstverband*

Als eerste wordt gekeken naar de gemiddelden van de variabele ‘empowering leadership’ voor werknemers met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar, 2-5 jaar en 5 jaar of langer. De gemiddelde score van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar bedraagt 3,79, met een standaarddeviatie van 0,76. Dit betekent dat er een relatief grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. De gemiddelde score van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar bedraagt 3,68, met een standaarddeviatie van 1,03. Dit betekent dat er een grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. Van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 5 jaar of langer bedraagt de gemiddelde score 3,54, met een standaarddeviatie van 0,82. Dit duidt eveneens op een relatief grote spreiding in de antwoorden. Uit de tabel is duidelijk op te maken dat naarmate de duur van het dienstverband toeneemt, de gemiddelde score op de variabele ‘empowering leadership’ afneemt.

Als tweede wordt gekeken naar de gemiddelden van de variabele ‘supportive leadership’ voor werknemers met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar, 2-5 jaar en 5 jaar of langer. Bij een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar bedraagt de gemiddelde score van de respondenten 3,63, met een standaarddeviatie van 0,68. Dit betekent dat er een relatief grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. Bij een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar bedraagt de gemiddelde score van de respondenten 3,52, met een standaarddeviatie van 1,05. Dit betekent dat er een grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. De gemiddelde score van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 5 jaar of langer bedraagt 3,43, met een standaarddeviatie van 0,82. Dit betekent wederom dat er een relatief grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. Uit de tabel is duidelijk op te maken dat naarmate de duur van het dienstverband toeneemt, de gemiddelde score op de variabele ‘supportive leadership’ afneemt.

Als derde wordt gekeken naar de gemiddelden van de variabele ‘de architectenrol’ voor werknemers met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar, 2-5 jaar en 5 jaar of langer. Bij een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar bedraagt de gemiddelde score van de respondenten 3,76, met een standaarddeviatie van 0,92. Dit betekent dat er een relatief grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. Bij een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar bedraagt de gemiddelde score van de respondenten 3,58, met een standaarddeviatie van 0,88. Dit betekent dat er een relatief grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep. Tot slot bedraagt de gemiddelde score van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 5 jaar of langer 3,70, met een standaarddeviatie van 0,77. Dit betekent wederom dat er een relatief grote spreiding in de antwoorden is bij deze groep.

# Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Vervolgens komt de hoofdvraag aan bod. Tot slot worden de conclusies van dit onderzoek vergeleken met het eerder opgestelde conceptueel model.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: ‘In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie?’ Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn een drietal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen worden hieronder beantwoord.

## 6.1 Deelvraag 1: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat empowering leadership aanwezig is in de organisatie?

Om de variabele ‘empowering leadership’ te meten, is een aantal stellingen in de enquête opgenomen. Het doel was om te bepalen in welke mate de variabele ‘empowering leadership’ in de organisatie aanwezig is. De bijhorende subdimensies van deze variabele komen ook aan bod. Aan de hand van de gemiddelde score op deze variabele (3,65) is duidelijk geworden dat de respondenten dit onderdeel van talentgericht leiderschap overwegend positief ervaren. Uit de resultaten blijkt dat 68% van de respondenten het onderdeel empowering leadership positief ervaart, dat 30% er neutraal in staat en dat slechts 41% deze variabele negatief ervaart.

Voor deze variabele zijn scores per subdimensie berekend en in kaart gebracht. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten de volgende subdimensies van empowering leadership overwegend positief ervaren binnen de organisatie:

* het geven van gezag en autoriteit (gemiddelde score van 3,79);
* verantwoordelijkheid bij het individu of het team (gemiddelde score van 3,81);
* zelfsturende besluitvormingen (gemiddelde score van 3,80);
* het delen van informatie (gemiddelde score van 3,54).

De subdimensie coachen (gemiddelde score van 3,31) wordt door de medewerkers van Andi Smart Solutions Group neutraal ervaren.

Bij de bivariate analyse is als eerste gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ voor de categorieën productiemedewerkers en kantoorpersoneel. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde score van de respondenten die op kantoor werkzaam zijn (3,71), hoger ligt dan de gemiddelde score van de respondenten die in de productie werkzaam zijn (3,59). Echter, de gemiddelden liggen dicht bij elkaar. Het begrip empowering leadership wordt dus positiever ervaren door het kantoorpersoneel dan door de productiemedewerkers. De antwoorden van de respondenten die in de productie werkzaam zijn, is wel overwegend positief.

Bij de bivariate analyse is als tweede gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ op basis van de man-vrouwverdeling. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de respondenten van het mannelijk geslacht de variabele ‘empowering leadership’ overwegend positief ervaren (gemiddelde score van 3,61). Dit geldt ook voor de respondenten van het vrouwelijk geslacht (gemiddelde score van 3,73). Hieruit is op te merken dat de gemiddelde score van de vrouwen hoger ligt dan die van de mannen, wat betekent dat de vrouwen de variabele ‘empowering leadership’ positiever ervaren dan de mannen.

Bij de bivariate analyse is als derde gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ op basis van de verschillende generaties. De respondenten van generatie X en generatie Xennial gaven overwegend positieve antwoorden. De antwoorden van de respondenten van generatie Y waren overwegend neutraal.

Bij de bivariate analyse is als vierde gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ op basis van de duur van het dienstverband. De antwoorden van de respondenten met een dienstverband van verschillende duur waren overwegend positief. Echter, geconcludeerd kan worden dat naarmate de duur van het dienstverband toeneemt, de gemiddelde score op de variabele ‘empowering leadership’ afneemt. Dit is gebleken uit de gemiddelde scores van de respondenten. Bij een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar bedroeg de gemiddelde score van de respondenten 3,79. Bij een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar bedroeg de gemiddelde score van de respondenten 3,68 en bij een dienstverband van 5 jaar of langer bedroeg deze score 3,54.

Op basis van de bovenstaande gegevens kan de volgende conclusie worden getrokken met betrekking tot de variabele ‘empowering leadership’. Over het algemeen ervaren de respondenten de variabele ‘empowering leadership’ positief, met een score van 3,65. Van de respondenten is 68% positief over dit onderdeel van talentgericht leiderschap. De volgende subdimensies van empowering leadership worden positief ervaren binnen de organisatie: het geven van gezag en autoriteit (gemiddelde score van 3,79), verantwoordelijkheid bij het individu of het team (gemiddelde score van 3,81), zelfsturende besluitvormingen (gemiddelde score van 3,80) en het delen van informatie (gemiddelde score van 3,54). De subdimensie coachen wordt door de respondenten neutraal ervaren (gemiddelde score van 3,31). De gemiddelde score van het kantoorpersoneel (3,71) ligt hoger dan die van de productiemedewerkers (3,59). Hieruit blijkt dat de respondenten die een kantoorfunctie hebben, het begrip ‘empowering leadership’ positiever ervaren dan de respondenten die werkzaam zijn in het productieteam. Kijkend naar de resultaten van de verschillende generaties, kan geconcludeerd worden dat de antwoorden van de respondenten van generatie X en generatie Xennial met betrekking tot dit onderdeel positief waren. De antwoorden van de respondenten van generatie Y waren overwegend neutraal. Kijkend naar de antwoorden van de respondenten op basis van de duur van het diensterverband, kan geconcludeerd worden dat naarmate de duur van het dienstverband toeneemt, de gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ afneemt. Dit is gebleken uit de gemiddelde scores van de respondenten. Bij een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar bedroeg de gemiddelde score van de respondenten 3,79. Bij een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar bedroeg de gemiddelde score van de respondenten 3,68 en bij een dienstverband voor de duur van 5 jaar of langer bedroeg deze score 3,54.

## 6.2 Deelvraag 2: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat supportive leadership aanwezig is in de organisatie?

Om de variabele ‘supportive leadership’ te meten, is een aantal stellingen in de enquête opgenomen. Het doel was om te bepalen in welke mate de variabele ‘supportive leadership’ in de organisatie aanwezig is. De bijbehorende subdimensies van deze variabele komen ook aan bod. Op basis van de gemiddelde score op de variabele ‘supportive leadership’ (3,51) kan geconcludeerd worden dat de respondenten dit onderdeel van talentgericht leiderschap overwegend positief ervaren. Uitgedrukt in procenten ervaart 68% van de respondenten de variabele ‘supportive leadership’ positief, staat 26% er neutraal in en ervaart een magere 6% deze variabele negatief.

De volgende subdimensies van de variabele ‘supportive leadership’ worden positief ervaren:

* aandacht voor behoeften en gevoelens (gemiddelde score van 3,65);
* luisteren (gemiddelde score van 3,67);
* aanmoedigen (gemiddelde score van 3,53);
* vertrouwen uitspreken (gemiddelde score van 3,69).

De subdimensie 'waardering tonen’ (gemiddelde score van 3,26) wordt door de respondenten neutraal ervaren.

Bij de bivariate analyse is als eerste gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ voor de categorieën productiemedewerkers en kantoorpersoneel. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de respondenten die een kantoorfunctie hebben, deze variabele positiever ervaren dan de respondenten die werkzaam zijn in het productieteam. Het verschil is echter minimaal (verschil in score van 0,03).

Bij de bivariate analyse is als tweede gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ op basis van de man-vrouwverdeling. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de mannelijke respondenten deze variabele neutraal ervaren (gemiddelde score van 3,39) en dat de vrouwelijke respondenten deze overwegend positief ervaren (gemiddelde score van 3,73). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de vrouwelijke respondenten de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ positiever ervaren dan de mannelijke respondenten.

Bij de bivariate analyse is als derde gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ op basis van de verschillende generaties. Uit de resultaten is gebleken dat generatie X en generatie Xennial dit onderdeel overwegend positief ervaren. De verschillen tussen deze twee generaties zijn klein. Generatie Y ervaart dit onderdeel neutraal.

Bij de bivariate analyse is als vierde gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ op basis van de duur van het dienstverband. Hierbij valt op dat de gemiddelde score afneemt naarmate de duurt van het diensterverband toeneemt. De antwoorden van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar en voor de duur van 2-5 jaar waren overwegend positief. De antwoorden van de respondenten met een dienstverband voor de duur van 5 jaar of langer daarentegen waren overwegend neutraal. Bij een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar bedroeg de gemiddelde score van de respondenten 3,63. Bij een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar bedroeg de gemiddelde score van de respondenten 3,52 en bij een dienstverband van 5 jaar of langer bedroeg deze score 3,43.

Op basis van de bovenstaande gegevens kan voor de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ de volgende conclusie getrokken worden. Van de respondenten ervaart 68% de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ positief, 26% neutraal en slechts 6% negatief. Er kan dus geconcludeerd worden dat de medewerkers van Andi Smart Solutions Group deze variabele overwegend positief ervaren. Kijkend naar de subdimensies van deze variabele, kan geconcludeerd worden dat de volgende subdimensies overwegend positief worden ervaren: aandacht voor behoeften en gevoelens (gemiddelde score van 3,65), luisteren (gemiddelde score van 3,67), aanmoedigen (gemiddelde score van 3,53) en vertrouwen uitspreken (gemiddelde score van 3,69). De subdimensie ‘waardering tonen’ (gemiddelde score van 3,26) wordt neutraal ervaren. Op basis van de onderverdeling in kantoorpersoneel en productiemedewerkers kan geconcludeerd worden dat de respondenten die een kantoorfunctie hebben, de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ positiever ervaren dan de respondenten die werkzaam zijn in de productie. Het verschil is echter minimaal. Op basis van de man-vrouwverdeling kan geconcludeerd worden dat de mannelijke respondenten de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ neutraal ervaren en dat de vrouwelijke respondenten deze variabele overwegend positief ervaren. Op basis van de verschillende generaties kan geconcludeerd worden dat generatie X en generatie Xennial dit onderdeel overwegend positief ervaren. De verschillen tussen deze twee generaties zijn klein. Generatie Y ervaart dit onderdeel neutraal. Tot slot kan op basis van de duur van het dienstverband geconcludeerd worden dat de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ afneemt naarmate de duur van het diensterverband toeneemt.

## 6.3 Deelvraag 3: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat de zevende leiderschapsrol ‘de architect’ aanwezig is in de organisatie?

Om de variabele ‘de architectenrol’ te meten, is een aantal stellingen in de enquête opgenomen. Het doel was om te bepalen in welke mate de variabele ‘de architectenrol’in de organisatie aanwezig is. De bijbehorende subdimensies van deze variabele komen ook aan bod. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Andi Smart Solutions Group de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’ overwegend positief ervaren (gemiddelde score van 3,67). Uit de resultaten is gebleken dat 76% van de respondenten dit onderdeel positief ervaart. De volgende subdimensies worden overwegend positief ervaren:

* vertrouwen uitspreken (gemiddelde score van 3,73);
* niet afstraffen bij fouten (gemiddelde score van 3,90);
* regelruimte geven (gemiddelde score van 4,14);
* vertrouwen geven (gemiddelde score van 4,00).

De volgende subdimensies worden door de medewerkers van Andi Smart Solutions Group neutraal ervaren:

* stimuleren om te experimenteren (gemiddelde score van 3,43);
* talentontwikkeling (gemiddelde score van 3,50).

Bij de bivariate analyse is als eerste gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’ voor de categorieën kantoorpersoneel en productiemedewerkers. De gemiddelde score van het kantoorpersoneel ligt wederom hoger dan die van de productiemedewerkers. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het kantoorpersoneel de architectenrol in hogere mate ervaart dan de productiemedewerkers. De antwoorden van beide groepen waren wel overwegend positief.

Bij de bivariate analyse is als tweede gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’ op basis van de man-vrouwverdeling. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de vrouwelijke respondenten de architectenrol positiever ervaren dan de mannelijke respondenten. De antwoorden van beide groepen waren wel positief.

Bij de bivariate analyse is als derde gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’ op basis van de verschillende generaties. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de respondenten die tot generatie X en generatie Xennial behoren, dit onderdeel overwegend positief ervaren. De respondenten van generatie Y ervaren dit onderdeel neutraal.

Bij de bivariate analyse is als vierde gekeken naar de gemiddelde score van de respondenten op de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’ op basis van de duur van het diensteverband. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de respondenten met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar of voor de duur van 5 jaar of langer dit onderdeel overwegend positief ervaren. Het is opvallend dat de respondenten met een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar dit onderdeel minder positief ervaren.

Op basis van de bovenstaande gegevens kan het volgende geconcludeerd worden. De medewerkers van Andi Smart Solutions Group ervaren de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’ overwegend positief (gemiddelde score van 3,67). Uit de resultaten is gebleken dat 76% van de respondenten dit onderdeel positief ervaart. Daarnaast worden de volgende subdimensies van deze variabele overwegend positief ervaren door de respondenten: vertrouwen uitspreken (gemiddelde score van 3,73), niet afstraffen bij fouten (gemiddelde score van 3,90), regelruimte geven (gemiddelde score van 4,14) en vertrouwen geven (gemiddelde score van 4,00). De volgende subdimensies worden neutraal ervaren door de organisatie: stimuleren om te experimenteren (gemiddelde score van 3,43) en talentontwikkeling (gemiddelde score van 3,50). Kijkend naar de categorieën kantoorpersoneel en productiemedewerkers, kan geconcludeerd worden dat het kantoorpersoneel de architectenrol in hogere mate ervaart dan de productiemedewerkers. De antwoorden van beide groepen waren wel overwegend positief. Op basis van de man-vrouwverdeling kan geconcludeerd worden dat de vrouwelijke respondenten de architectenrol positiever ervaren dan de mannelijk respondenten. De antwoorden van beide groepen waren wel overwegend positief. Kijkend naar de gegeven antwoorden op basis van de verschillende generaties, kan geconcludeerd worden dat de respondenten die tot generatie X en generatie Xennial behoren, dit onderdeel overwegend positief ervaren. De respondenten van generatie Y ervaren dit onderdeel neutraal. Kijkend naar de gegeven antwoorden op basis van de duur van het diensterverband, kan geconcludeerd worden dat de respondenten met een dienstverband voor de duur van 0-2 jaar of voor de duur 5 jaar of langer dit onderdeel positief ervaren. Het is opvallend dat de respondenten met een dienstverband voor de duur van 2-5 jaar dit onderdeel minder positief ervaren.

## 6.4 Hoofdvraag: In hoeverre ervaren de medewerkers van Andi Smart Solutions Group dat talengericht leiderschap aanwezig is in de organisatie?

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden hoe de medewerkers van Andi Smart Solutions Group de drie verschillende onderdelen van talentgericht leiderschap hebben ervaren. De hoogste gemiddelde score is behaald op de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’*,* de op een na hoogste gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ en de laagste gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’. Alle onafhankelijke variabelen worden overwegend positief ervaren door de respondenten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten van mening zijn dat de drie onafhankelijke variabelen in positieve mate aanwezig zijn in de organisatie, waarbij sprake is van een minimaal verschil in gemiddelde score tussen de twee hoogste scorende onafhankelijke variabelen, te weten de zevende leiderschapsrol ‘de architect’ en ‘empowering leadership’. De onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ scoort minder positief.

Bij de deelvraag die betrekking heeft op de onafhankelijke variabele ‘empowering leadership’ worden de volgende subdimensies overwegend positief ervaren: het geven van gezag en autoriteit, verantwoordelijkheid bij het individu en het team, zelfsturende besluitvormingen en het delen van informatie. De subdimensie coachen wordt door de medewerkers van Andi Smart Solutions Group neutraal ervaren.

Bij de deelvraag die betrekking heeft op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ worden de volgende subdimensies overwegend positief ervaren: aandacht voor behoeften en gevoelens, luisteren, aanmoedigen en vertrouwen uitspreken. De subdimensie ‘waardering tonen’ wordt door de respondenten neutraal ervaren.

Bij de deelvraag die betrekking heeft op de onafhankelijke variabele ‘de architectenrol’worden de volgende subdimensies overwegend positief ervaren: vertrouwen uitspreken, niet afstraffen bij fouten, regelruimte geven en vertrouwen geven. De volgende subdimensies worden door de medewerkers van Andi Smart Solutions Group neutraal ervaren: stimuleren om te experimenteren en talentontwikkeling.

Kijkend naar de resultaten op basis van de onderverdeling in kantoorpersoneel en productiemedewerkers, kan geconcludeerd worden dat het kantoorpersoneel de drie onafhankelijke variabelen positiever ervaart dan de medewerkers die werkzaam zijn in de productie.

Kijkend naar de resultaten op basis van de man-vrouwverdeling, kan geconcludeerd worden dat de vrouwen positiever over de drie onafhankelijke variabelen zijn dan de mannen. De gemiddelde scores van zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten zijn overwegend positief. Hierbij valt wel op dat de gemiddelde score op de onafhankelijke variabele ‘supportive leadership’ van de mannen significant lager ligt dan die van de vrouwen.

Kijkend naar de resultaten op basis van de verschillende generaties, valt op dat de respondenten van generatie X en generatie Xennial de hoogste gemiddelde scores op de drie onafhankelijke variabelen hebben behaald. Deze generaties ervaren de variabelen overwegend positief. Generatie Y scoort hierop minder hoog. De respondenten van deze generatie ervaren de drie onafhankelijke variabelen neutraal.

Kijkend naar de resultaten op basis van de duur van het dienstverband, kan geconcludeerd worden dat de respondenten die 0-2 jaar in dienst zijn, de hoogste gemiddelde scores op de drie onafhankelijke variabelen hebben behaald. De gemiddelde scores van de respondenten die 2-5 jaar en 5 jaar of langer in dienst zijn, liggen lager. De antwoorden van de respondenten zijn weliswaar overwegend positief, maar deze zwakken af naarmate de duur van het dienstverband toeneemt.

Kortom, er kan geconcludeerd worden dat alle onafhankelijke variabelen die gemeten zijn, overwegend positief zijn beantwoord door de respondenten. Er is echter nog wel enige winst te behalen bij de subdimensies die neutraal ervaren worden.

## 6.5 Conclusie conceptueel model

Nu alle resultaten van de enquête geanalyseerd zijn, moet gekeken worden naar het conceptueel model van dit onderzoek, dat in hoofdstuk 3 gepresenteerd is. Uit de resultaten is gebleken dat alle drie onafhankelijke variabelen met betrekking tot talentgericht leiderschap overwegend positief zijn ervaren. De gemiddelde scores van de variabelen ‘de architectenrol’ en ‘empowering leadership’ liggen in dit onderzoek relatief dicht bij elkaar. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om deze twee variabelen ‘van elkaar los te trekken’. De theorie gaf aan dat deze variabelen bij elkaar horen. Echter, het is gebleken dat er bij de respondenten verschillen zijn in de beleving van deze variabelen, waardoor het los trekken van deze variabelen een toegevoegde waarde heeft. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het conceptueel model uit hoofdstuk 3 niet aangepast hoeft te worden.

# Hoofdstuk 7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt een aantal beperkingen van het huidige onderzoek benoemd en worden verbeterpunten aangegeven voor een eventueel vervolgonderzoek.

## 7.1 Ontwikkelpunten voor dit onderzoek

Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om een kwantitatief onderzoek uit te voeren onder de medewerkers van Andi Smart Solutions Group. Het doel hiervan was om een totaalbeeld van de beleving van talentgericht leiderschap binnen de organisatie te schetsen. Een groot nadeel van dit type onderzoek is dat het niet de diepte in gaat, maar dat het voornamelijk aan de oppervlakte blijft. Voor een vervolgonderzoek kan het interessant zijn om een onderzoek van kwalitatieve aard binnen de organisatie uit te voeren om zodoende diepgang per onafhankelijke variabele te creëren.

Bij de variabele ‘empowering leadership’ kan het beste gekeken worden naar de subdimensie coachen. Deze subdimensie werd neutraal ervaren door de respondenten. Voor een vervolgonderzoek is het aan te raden om te onderzoeken welke belemmeringen ervoor zorgen dat deze subdimensie neutraal scoort in vergelijking tot de andere subdimensies van ‘empowering leadership’. Bij de variabele ‘supportive leadership’ het beste gekeken worden naar de subdimensie ‘waardering tonen’. Zodoende kan onderzocht worden wat de belemmering voor deze subdimensie is. Als laatste kan bij de variabele ‘de architectenrol’ gekeken worden naar de subdimensies ‘stimuleren om te experimenteren’ en ‘talentontwikkeling’, die neutraal ervaren werden. In een vervolgonderzoek kunnen de belemmeringen voor deze twee subdimensies verder onderzocht worden.

Daarnaast kan in een kwalitatief vervolgonderzoek worden onderzocht waarom het productiepersoneel de variabelen van talentgericht leiderschap in mindere mate ervaart dan de productiemedewerkers. Zodoende kan bekeken worden waar eventuele belemmeringen en verbeterpunten in de organisatie liggen. Deze kunnen vervolgens verbeterd worden, zodat de productiemedewerkers de variabelen van talentgericht leiderschap positiever ervaren. Op deze wijze wordt talentmobilisatie bij deze groep medewerkers bevorderd (Bos & Pardoen, 2018).

Ook kan in een kwalitatief vervolgonderzoek worden onderzocht waarom de gemiddelde score op de variabele ‘supportive leadership’ bij de mannen significant lager ligt dan bij de vrouwen. De organisatie kan op basis van deze gegevens ervoor zorgen dat de variabele ‘supportive leadership’ positiever ervaren wordt. Volgens Bos en Pardoen (2018) zorgt dit ervoor dat talentmobilisatie bij de medewerkers bevorderd wordt.

Verder kan in een kwalitatief vervolgonderzoek worden onderzocht waarom de ervaring van talentgericht leiderschap afneemt naarmate de duur van het dienstverband van de medewerkers toeneemt. Deze afname is bij alle drie onafhankelijke variabelen van toepassing. Via een diepte-interview kan onderzocht worden wat de belemmeringen zijn naarmate de duur van het dienstverband toeneemt. Deze belemmeringen kunnen vervolgens aangepakt worden, zodat talentmobilisatie bevorderd kan worden (Bos & Pardoen, 2018).

Voor dit onderzoek zijn er maar een beperkt aantal leiderschapsstijlen meegenomen. De focus voor dit onderzoek lag bij de relatie-georiënteerde leiderschapsstijl van Yulk (2012). Deze stijl legt de focus op het creëren van een interne werkcontext waardoor talentmobilisatie wordt gestimuleerd (Yulk, 2012). De leiderschapsstijlen taak-georiënteerd leiderschapsgedrag, verandering-georiënteerd leiderschapsgedrag en extern-georiënteerd leiderschapsgedrag zijn voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten (Yulk, 2012). Voor een vervolgonderzoek kan het interessant zijn om deze stijlen mee te nemen.

Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van een vijfpuntslikertschaal. Bij het gebruik van een dergelijke likertschaal kan het fenomeen ‘sociaal wenselijke antwoorden’ voorkomen (Pouwer, Van der Ploeg, & Bramsen, 1998). De respondenten kunnen bij gebruik van een vijfpuntslikertschaal namelijk geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven (Pouwer et al., 1998). Voor een kwantitatief vervolgonderzoek is het van belang om een likertschaal te kiezen met een even aantal keuzemogelijkheden, zodat het geven van sociaal wenselijke antwoorden wordt voorkomen en de respondenten als het ware gedwongen worden om een positief of negatief antwoord te kiezen.

Voor dit onderzoek is er geen correlatieberekening uitgevoerd om te onderzoeken of er een samenhang is tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Het was wel mogelijk om de samenhang te berekenen echter zou dit geen toegevoegde waarde hebben voor de beantwoording van de hoofdvraag. Voor de bivariate-analyse zou deze berekening van toegevoegde waarde kunnen zijn, maar deze vragen (verdeling man en vrouw, type dienstverband, aantal jaar werkzaam en verdeling generaties) zijn niet op intervalniveau getoetst, waardoor deze berekening niet mogelijk was. Voor een vervolgonderzoek kan het handig zijn om de verbanden in kaart te brengen tussen de bivariate onderdelen, zoals de duur van het dienstverband, en de onafhankelijke variabelen van talentgericht leiderschap. Zo kan definitief geconcludeerd worden dat bij een stijging van variabele A ook variabele B toeneemt.

In dit onderzoek is de leiderschapsrol van coach niet meegenomen. De theorie heeft aangegeven dat deze van minder groot belang is. Voor een vervolgonderzoek kan het interessant zijn om deze leiderschapsrol mee te nemen in de enquête of in de vragen. Naar aanleiding van onderzoek van Bos en Pardoen (2018) is gebleken dat de rol van coach een minder sterke relatie heeft met talentmobilisatie. Bos en Pardoen (2018) gaven aan dat de focus vooral op de leiderschapsrol van architect moet liggen, omdat deze een sterke samenhang heeft met talentmobilisatie.

## 7.2 Praktijkonderzoek

Uit de resultaten is gebleken dat voor de onafhankelijke variabelen sprake was van een relatief grote spreiding in de antwoorden. Dit is niet per definitie slecht, maar geeft wel aan dat bepaalde respondenten anders denken over een bepaalde variabele. Voor een vervolgonderzoek van kwalitatieve aard kan het interessant zijn om te onderzoeken waarom de spreiding bij alle variabelen zo groot is.

## 7.3 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

De vragenlijst voor dit onderzoek is gebaseerd op enkele bestaande vragenlijsten die de begrippen ‘empowering leadership’, ‘supportive leadership’ en ‘de architectenrol’ in een aantal vragen hebben gedefinieerd. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek valide is.

De resultaten van de enquête van dit onderzoek zijn alleen toepasbaar op de respondenten die werkzaam zijn op basis van een vast of tijdelijk dienstverband. De uitzendkrachten en de stagiairs zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Voor een vervolgonderzoek kan het van belang zijn om ook deze groepen mee te nemen, om zo nog betrouwbaardere resultaten te bemachtigen. De reden dat de stagiairs en uitzendkrachten niet zijn meegenomen in het onderzoek, is dat de organisatie graag wilde dat deze groepen werden uitgesloten van het onderzoek. Volgens de organisatie hebben deze groepen een beperkt beeld van de organisatie, wat de resultaten van dit onderzoek zou kunnen vertekenen.

## 7.4 Innovatieve waarde van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen in hoeverre de medewerkers van Andi Smart Solutions Group de drie verschillende onafhankelijke variabelen ervaren. Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten deze onafhankelijke variabelen overwegend positief hebben ervaren. Dit betekent dat de variabelen van talentgericht leiderschap aanwezig zijn in de organisatie. Ook is gebleken dat niet alles perfect is. Bij de subdimensies is duidelijk naar voren gekomen dat de organisatie op een aantal punten nog meer tijd en aandacht hieraan moet besteden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de subdimensies ‘waardering tonen’ en ‘coachen’. Dit is belangrijke informatie die de organisatie kan gebruiken om veranderingen bij de leidinggevenden door te voeren om deze punten aan te pakken en te verbeteren. Dit zal er op den duur voor zorgen dat talentmobilisatie bij de medewerkers van Andi Smart Solutions Group bevorderd wordt. Volgens Bos en Pardoen (2018) kan de variabele ‘empowering leadership’ verbeterd worden door het belang van het werk te benadrukken, de invloedsfeer te vergroten en de medewerker te stimuleren om met ideeën te komen. Bij het stimuleren om met nieuwe ideeën te komen, kan een leidinggevende de medewerker tijdens werktijd de ruimte en tijd geven om nieuwe initiatieven te realiseren (Bos & Pardoen, 2018). Bij het vergroten van de invloedsfeer kan de leidinggevende de medewerkers de taak geven om een maand lang alle beslissingen bij te houden in de organisatie. Na een maand wordt dit besproken en zal de leidinggevende in overleg met de medewerkers gaan kijken welke beslissingsbevoegdheid hij bij de medewerkers wilt neerleggen (Bos & Pardoen, 2018). Bij het benadrukken van het werk kan de leidinggevende in een publieke setting de medewerker positief *framen*. Hier benadrukt de leidinggevende het belang van het werk (Bos & Pardoen, 2018). Dit zal volgens Bos en Pardoen (2018) ervoor zorgen dat het variabele ‘empowering leadership’ verbeterd zal worden.

Volgens Bos en Pardoen (2018) kan de variabele ‘supportive leadership’ verbeterd worden door goed naar de medewerker te luisteren, een coach in te schakelen, inspirerende vragen te stellen tijdens het luisteren en oprecht aandacht te hebben voor de medewerker. Volgens Bos en Pardoen (2018) moet een leidinggevende oprecht naar de medewerker luisteren en goed doorvragen tijdens de gesprekken. Zo wordt er een vertrouwensband gecreëerd waardoor de medewerker zich gehoord voelt (Bos & Pardoen, 2018). Mocht de leidinggevende niet instaat zijn om de medewerker te helpen, dan zal de leidinggevende een coach moeten inschakelen voor de medewerker (Bos & Pardoen, 2018). Het is belangrijk dat de leidinggevende oprecht betrokken blijft in dit proces (Bos & Pardoen, 2018). Volgens Bos en Pardoen (2018) zullen deze acties bijdragen aan een verhogingen van de variabele ‘supportive leadership’.

Dit onderzoek naar talentgericht leiderschap is binnen de bestaande theorie een vrij nieuw begrip dat niet uitvoerig is onderzocht. Dit onderzoek heeft geprobeerd om de theorie uit hoofdstuk 2 aan de praktijk van Andi Smart Solutions Group te koppelen. Hierdoor zijn de aandachtpunten duidelijk geworden waarop de organisatie zich kan focussen. Dit onderzoek heeft onderzocht in welke mate de variabelen van talentgericht leiderschap aanwezig zijn in de organisatie. De resultaten van dit onderzoek hebben een beeld geschetst van de huidige hoogte van de variabelen ‘empowering leadership’, ‘supportive leadership’ en de leiderschapsrol ‘de architect’. Hierdoor kan er geen concrete terugkoppeling gemaakt worden naar de theorie uit hoofdstuk twee.

Dit onderzoek heeft de leiderschapsrol ‘de architect’ als losse onafhankelijke variabele meegenomen in het conceptueel model. De theorie van talentgericht leiderschap heeft aangegeven dat deze variabele van invloed is op talentgericht leiderschap, maar deze variabele is in de theorie meegenomen als onderdeel van de variabele ‘empowering leadership’. Dit onderzoek heeft de leiderschapsrol ‘de architect’ losgekoppeld en als losstaande onafhankelijke variabele meegenomen. De theorie van Bos en Pardoen (2018) heeft laten blijken dat de variabele ‘empowering leadership’ en de leiderschapsrol ‘de architect’ eigenlijk bij elkaar horen. Dit onderzoek heeft laten blijken dat de gemiddelde scores op de variabelen ‘empowering leadership’ en de leiderschapsrol ‘de architect’ heel dicht bij elkaar liggen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij een vervolgonderzoek deze variabelen weer samengevoegd moeten worden. Dit is de bijdrage van dit onderzoek aan de literatuur naar aanleiding van de variabelen ‘empowering leadership’ en de leiderschapsrol ‘de architect’.

# Literatuurlijst

Alles over Marktonderzoek. (z.d.-a). *AOM Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 22 november 2022, van https://allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/

Alles over Marktonderzoek. (z.d.-b). *Deskresearch*. Geraadpleegd op 21 oktober 2022, van https://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch/#:%7E:text=Deskresearch%20is%20onderzoek%20dat%20je,een%20kwantitati ef%20of%20kwalitatief%20marktonderzoek

Andi Smart Solutions Group. (2022, 10 mei). *Andi Smart Solutions Group*. Geraadpleegd op 22 september 2022, van https://www.andi-smartsolutionsgroup.com/

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249-269.

Baars, M. (2016). *Leidinggeven aan talentontwikkeling*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Benders, L. (2016**,** 30 november). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie*. Geraadpleegd op 17 oktober 2022, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/

Boonstra, J., Van Muijen, J. V., & Tours, H. (2011). *Leiderschap in organisaties: Crisis in leiderschap - op zoek naar nieuwe wegen*. Amsterdam, Nederland: Boom.

Bos, P., & Pardoen, K. (2018). Talentgericht leiderschap: Wat is het en hoe geef je het vorm? In M. Thunnissen & P. Bos (Reds.), *Talent mobiliseren: Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties* (pp. 118-151). Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Bos, P., & Thunnissen, M. (2021). *Ontwikkelingsgericht leiderschap in de praktijk*. Geraadpleegd op 6 november 2022, van https://www.innovatiefinwerk.nl/leiderschap-inzetbaarheid-motivatie/2021/02/ontwikkelingsgericht-leiderschap-de-praktijk

Bos, P., Vos, M., & Thunnissen, M. (2018). Sturing geven aan zelfsturing. *PW de Gids*, *2018*(9), 285-259.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Vacatures*. Geraadpleegd op 16 augustus 2022, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures

Ciulla, J. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In: A. Antonakis, T. Cianciolo, & R. Sternberg (Reds.), *The nature of leadership* (pp. 302-327). Londen, Verenigd Koninkrijk: SAGE.

Derksen, K. (2017). De invloed van leiderschap op teamsucces. *Opleiding en ontwikkeling*, *2017*(1), 7-11.

Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development, 26*(4), 233-249.

Fruytier, B., & Timmerhuis, V. (1995). *Mensen in onderzoek: Het mobiliseren van human resources in wetenschapsorganisaties.* Assen, Nederland: Van Gorcum.

Heynens, G. (2022, 24 februari). *Drie redenen waarom de behoefte aan persoonlijk leiderschap groeit*. Geraadpleegd op 1 november 2022, van https://www.bureauyop.nl/persoonlijk-leiderschap-behoefte-organisatie/

Hill, L. (2008). Will we find tomorrow’s leaders? Special issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, *86*(1), 123-129.

HPO Center. (2021, 20 mei). *HPO RAAMWERK*. Geraadpleegd op 10 november 2022, van https://www.hpocenter.nl/hpo-raamwerk/

Jansen, E. (2022, 28 maart). *Generatie X, Y of toch een Xennial?* Geraadpleegd op 15 december 2022, van https://www.driessen.nl/samenslim/generatie-x-y-of-een-xennial/

Jonge Honden. (z.d.). *Jongeren en publiek leiderschap*. Geraadpleegd op 15 december 2021, van https://trendbureauoverijssel.nl/wp-content/uploads/2020/06/Literatuuronderzoek-leiderschap-Jonge-Honden-x-Trendbureau-Overijssel.pdf

Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *Opleiding en ontwikkeling*, *2015*(2), 7-11.

Merkus, J. (2022a). *Soorten validiteit in je scriptie of onderzoek (voorbeelden).* Geraadpleegd op 22 november 2022, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-validiteit/

Merkus, J. (2022b). *Verschil tussen kwalitatief & kwantitatief onderzoek | Voorbeelden*. Geraadpleegd op 16 december 2022, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/

Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Fransisco, Verenigde Staten: Jossey-Bass.

Nishii, L. H., & Wright, P.M. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications of strategic human resource management. In D.B. Smith (Red.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248)*.* New York, Verenigde Staten: Taylor and Francis Group.

Paffen, P., & Thunnissen, M. (2014). Leiding geven aan talentontwikkeling. *Holland Management Review, 154*(maart-april), 55-63.

Pearce, C. L., & Sims H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172-197.

Pouwer, F., Van der Ploeg, H. M., & Bramsen, I. (1998). Dwalingen in de methodologie. II. Bias door vragenlijsten. *Ned Tijdschr Geneesk*, *142*(27), 1556-1558. Geraadpleegd op 16 december 2002, van https://www.ntvg.nl/artikelen/dwalingen-de-methodologie-ii-bias-door-vragenlijsten

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., Mcgrath, M. R., & Bright, D. S. (2015). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag, Nederland: Academic Service.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, Verenigde Staten: Free Press.

Swieringa, J., & Wierdsma, A. (2017). *Lerend organiseren: als meer van hetzelfde niet helpt* (4de editie). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Talent mobiliseren. (z.d.). *Talent en leiderschap*. Geraadpleegd op 13 december 2022, van https://www.talentmobiliseren.nl/talent-en-leiderschap

Teunen, J. (2021). *Grafimedia in cijfers 2021*. Geraadpleegd op 12 december 2022, van https://cdn1.aenofondsgrafimedia.nl/uploads/Editor/pdf/2203-23-a-o-gm-in-cijfers-web.pdf

Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling.* Eindhoven, Nederland: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie.

Tiggelaar, B. (2009*). De ideeën van Robert Quinn over leiderschap*. Soest, Nederland: Tyler Roland.

UWV. (2022, 22 september). *In alle beroepsgroepen sprake van krapte*. Geraadpleegd op 6 november 2022, van https://www.uwv.nl/nl/persberichten/in-alle-beroepsgroepen-sprake-van-krapte

Van der Schoor, J., & Van de Wiel, G. (2013). *Teams van de toekomst.* Amsterdam, Nederland: Boom.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management, 37*(4), 233-256.

Van Dierendonck, D., & Nuijte, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology, 26*(3), 249-267.

Van Heijst, L. (2022, 28 november). *Standaarddeviatie (Voorbeelden) | Berekenen, Interpreteren & Rapporteren*. Geraadpleegd op 16 december 2022, van https://www.scribbr.nl/statistiek/standaarddeviatie/

Vos, M., De Vries, S., Celant, C., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: De interactie tussen medewerker en leidinggevende. *Tijdschrift voor HRM*, *2017*(12), 1-21.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, Verenigde Staten: University of Pittsburgh Press.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose - the principals and practice of coaching and leadership (*4de ed.) Boston, Verenigde Staten, Nicholas Brealey.

Woudenberg, S. (2018, 20 juli). *Leiderschap en teamontwikkeling*. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van https: //www.phoenixopleidingen.nl/ons-aanbod/workshops/leiderschap-en-teamontwikkeling/

Yulk, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The academy of management perspectives, 26*(4), 66-85.

Yulk, G. (2010). *Leadership in organisations*. New York, Verenigde Staten: Prentice Hall Englewood Cliffs.

# Bijlagen

## Bijlage 1: De enquête

Enquête vragen:

1. Wat is uw geslacht?
2. Man
3. Vrouw
4. In wat voor een soort dienstverband bent u werkzaam?
   1. Vast contract
   2. Tijdelijk contract
   3. Uitzendcontract
5. Hoe lang bent u werkzaam bij Andi Smart Solutions Group?
6. 0 – 2 jaar
7. 2- 5 jaar
8. 5 jaar of langer
9. Waar bent u werkzaam?
   1. Kantoor
   2. Operations (productie/ logistiek)
10. Tot welke generatie behoort u?
    1. Babyboomers
    2. Generatie X
    3. Generatie Xennial
    4. Generatie Y
    5. Generatie Z

**Empowering leadership:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Mijn leidinggevende legt mij de bedrijfsdoelen uit die gezet zijn door de organisatie. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 2 | Mijn leidinggevende legt mij altijd de bedrijfskeuzes uit gemaakt door de organisatie. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 3 | Mijn leidinggevende coacht (ondersteunt/ begeleidt) mij in het werk op de gebieden waar ik als medewerker meer training nodig heb. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 4 | Mijn leidinggevende coacht (ondersteunt/ begeleidt) mij in het behalen van mijn persoonlijke werkdoelen. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 5 | Mijn leidinggevende moedigt mij aan om met eigen ideeën of suggesties te komen bij een werk gerelateerd probleem. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 6 | Mijn leidinggevende luistert naar mijn suggesties en ideeën op het gebeid van mijn werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 7 | Mijn leidinggevende moedigt mij aan om naar oplossingen te zoeken zonder supervisie van de leidinggevende. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 8 | Mijn leidinggevende spoort mij aan om zelf verantwoordelijkheden te nemen binnen mijn werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 9 | Mijn leidinggevende geeft mij de vrijheid om beslissingen te nemen die het werkproces verbeteren. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 10 | Mijn leidinggevende geeft mij genoeg gezag en autoriteit binnen mijn eigen werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |

**Supportive leadership:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Mijn leidinggevende leert van de feedback die ik aan hem of haar geef. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 2 | Mijn leidinggevende luistert naar mij. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 3 | Mijn leidinggevende lijkt meer te genieten van mijn succes dan zijn eigen succes. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 4 | Mijn leidinggevende verwacht geen beloning of herkenning voor de dingen die hij voor mij heeft gedaan. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 5 | Mijn leidinggevende toont aandacht voor mijn behoeftes. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 6 | Mijn leidinggevende toont aandacht voor mijn gevoelens. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 7 | Mijn leidinggevende moedigt mij aan in stressvolle situaties. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 8 | Mijn leidinggevende spreekt vertrouwen uit in mij wanneer ik een moeilijke taak moet voltooien. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 9 | Mijn leidinggevende spreekt regelmatig zijn waardering naar mij uit. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |

**De leiderschapsrol de architect:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Mijn leidinggevende spreekt zijn vertrouwen in mij uit. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 2 | Mijn leidinggevende stimuleert mij om te experimenteren in mijn werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 3 | Mijn leidinggevende straft mij niet als ik een fout maak in mijn werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 4 | Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om mijn eigen werk in te delen. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 5 | Mijn leidinggevende vertrouwt mij volledig. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 6 | Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mezelf te ontwikkelen binnen mijn werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 7 | Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn skills en ambities te ontwikkelen binnen mijn werk. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 8 | Mijn leidinggevende creëert een werkomgeving waar ik mijn talenten kan benutten. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |
| 9 | Mijn leidinggevende creëert een werkomgeving waar ik mijn talenten kan ontdekken. | *Helemaal niet mee eens* | *Niet mee eens* | *Neutraal* | *Mee eens* | *Helemaal mee eens* |

## Bijlage 2: Mail verstuurd bij de enquête

Beste collega’s,

Zoals sommigen van jullie weten loop ik momenteel stage op de HR-afdeling en ben ik bezig met de laatste periode van mijn studie (HR). Dit betekent dat ik voor mijn scriptie een onderzoek moet uitvoeren binnen de organisatie.

Mijn onderzoekonderwerp is gericht op ‘talentgericht leiderschap’. Als aantrekkelijk werkgever wil Andi een inspirerende werkomgeving creëren waarin medewerkers gemotiveerd zijn en hun talenten kunnen ontwikkelen, dit is ook terug te vinden in onze kernwaarden. Heel concreet ga ik onderzoeken in welke mate ontwikkelingsgericht leiderschap aanwezig is binnen Andi. Om dit te realiseren heb ik een enquête opgesteld.

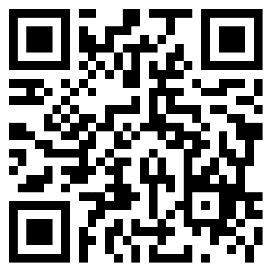
De enquête bestaat uit 33 vragen en kan zowel online als in de vorm van een hard-copy ingevuld worden. Het onderzoek is volledig anoniem, zodat het niet mogelijk is om te zien wie welke antwoorden ingevuld heeft. De online link zal in de mail naar jullie zakelijk mailadres worden toegestuurd. De QR-code naar de Enquête is onder aan deze tekst te vinden voor de medewerkers die geen zakelijk e-mailadres hebben van Andi. Via de bijgevoegde link of QR-code kun je de enquête online invullen.

Voor de medewerkers die de enquête liever hard-copy willen invullen, liggen er in beide kantines een stapel hard copies. De ingevulde hard copy kun je in de dichte doos deponeren die op het kantoor van Josiet staat.

We hopen dat iedereen tijd vrijmaakt om de enquête in te vullen. Het is voor Andi als ook voor mijn onderzoek van groot belang dat de response rate zo hoog mogelijk is. Hoe hoger de response, hoe betrouwbaarder de resultaten zullen zijn. Op basis van de resultaten zal ik conclusies en aanbevelingen doen aan de organisatie.

De enquête zal niet langer dan **10 minuten** van je tijd in beslag nemen. De enquête sluit op **vrijdag 4 november** aan het einde van de dag. Door hem in te vullen help je mij enorm met mijn afstudeeronderzoek. Mochten er nog vragen zijn dan kun je bij mij langskomen (op kantoor van Josiet) of mailen naar: [sadi.hassany@andi-smartsolutionsgroup.com](mailto:sadi.hassany@andi-smartsolutionsgroup.com)

**Link naar de enquête**: <https://forms.office.com/r/SsWifsyudz>

**QR-code naar de enquête**: 

Alvast bedankt voor de moeite!

**Sadi Hassany**

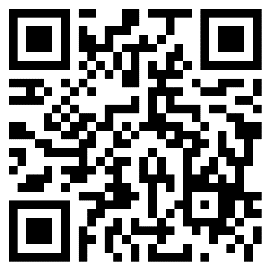
**HR-stagiair**

## Bijlage 3: herinnering invullen enquête

Beste collega’s,

Vorige week donderdag de 27ste is er een mail naar jullie toe gestuurd met daarin de vraag of jullie de enquête voor mijn onderzoek naar ontwikkelingsgericht leiderschap zouden kunnen invullen. Ik heb momenteel heel wat reacties binnengekregen maar helaas nog niet voldoende. De collega’s die hem wel al hebben ingevuld wil ik enorm bedanken voor de moeite! Voor de collega’s die hem nog niet hebben ingevuld zou ik vriendelijk willen verzoeken om dit toch te doen. Hoe hoger de response rate hoe betrouwbaarder de resultaten zullen zijn voor Andi. Ik zal de link en de QR-code onder aan deze mail toevoegen. De deadline voor de enquête staat op vrijdag 4 november.

**Link naar de enquête**: <https://forms.office.com/r/SsWifsyudz>

**QR-code naar de enquête**: 

Alvast bedankt voor de moeite!

**Sadi Hassany,**

**HR-stagiair**

## Bijlage 4: Codeboek enquête vragen

